

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Delegování

Bc. Jakub Pastor

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Pastor

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Delegování

Název anglicky

Delegation

Cíle práce

Řešení kvality rozhodovacího procesu manažerů ve vybrané organizaci při využití manažerské funkce delegování. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře procesu delegování ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně užití delegování v řízení dané organizace a řešení kvalitativního rozvoje.

Metodika

V práci budou využity metody analytické a syntetické.

Při získávání podkladů pro hodnocení rozhodovacího procesu budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti zvyšování kvality rozhodování v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, rozhodovací proces, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, delegování, osobnost manažera, výkonnost manažerů, výkonnost organizace.

Doporučené zdroje informací

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha Grada 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Delegování" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné připomínky, cenné rady a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat manažerům a zaměstnancům společnosti CZECH NEWS CENTER a.s. za poskytnutí strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření.

Delegování

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá procesem delegování ve vybrané organizaci. Cílem je zhodnocení procesu delegování pro řídicí práci manažera ve vybrané organizaci na základě vlastního výzkumu. Dále zjistit, jak proces delegování vnímají sami manažeři a jejich přímí podřízení. Při identifikování nedostatků navrhnout doporučení, které zefektivní proces delegování v organizaci.

Teoretická část diplomové práce objasňuje problematiku managementu, manažerských funkcí a následně popisuje samotný proces delegování, ve kterém jsou rozebrány jeho jednotlivé fáze včetně bariér při delegování.

Praktická část je založena na kvantitativním výzkumu ve vybrané společnosti pomocí dotazníkového šetření, ve kterém jsou uvedeny výroky a respondenti mohou vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu. Dotazník je určen pro dva vedoucí pracovníky a jejich týmy. Dotazníkové šetření doplňuje kvalitativní výzkum, který slouží k ověření výsledků z dotazníkového šetření a získání doplňujících informací. Jedná se o dva strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. Na základě výsledků vlastního výzkumu jsou zhodnoceny výsledky šetření a navržena doporučení pro jednotlivé manažery. Následně byla navržena opatření, aby došlo k odstranění nedostatků v procesu delegování v rámci celé organizace.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, styly řízení, vedení zaměstnanců, delegování, bariéry v procesu delegování, kompetence, motivace

Delegation

Abstract

The diploma thesis deals with the process of delegation in a selected organization. The aim is to evaluate the delegation process for managerial work in a selected organization based on my own research. Furthermore, to find out how managers and their direct subordinates perceive the delegation process. When identifying deficiencies, suggest recommendations that will streamline the delegation process in the organization.

The theoretical part of the thesis clarifies the issues of management, managerial functions and then describes the process of delegation itself, in which its various stages are analyzed including barriers to delegation.

The practical part is based on quantitative research in a selected company using a questionnaire survey, which contains statements and respondents can express the degree of agreement or disagreement. The questionnaire is intended for two managers and their teams. The questionnaire survey is supplemented by qualitative research, which serves to verify the results of the questionnaire survey and to obtain additional information. These are two structured interviews with executives. Based on the results of my own research, the results of the survey are evaluated and recommendations for individual managers are proposed. Subsequently, measures were proposed to address the shortcomings in the organization-wide delegation process.

Keywords: management, manager, management roles, managerial functions, management styles, leadership, delegation, barriers in delegation process, competence, motivation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Vlastnosti ideálního manažera	15
3.2.2 Manažerské role	16
3.2.2.1 Interpersonální role.....	16
3.2.2.2 Informační role	17
3.2.2.3 Rozhodovací role.....	17
3.2.3 Diferenciace manažerů	18
3.2.3.1 Manažeři první linie	18
3.2.3.2 Střední manažeři	18
3.2.3.3 Vrcholoví manažeři	18
3.2.4 Manažerské funkce	19
3.2.4.1 Plánování	19
3.2.4.2 Organizování	20
3.2.4.3 Personální zajištění	22
3.2.4.4 Kontrola	22
3.2.4.5 Vedení zaměstnanců	23
3.2.5 Styl manažerské práce a jeho vliv na delegování	26
3.2.5.1 Byrokratický styl	26
3.2.5.2 Autoritativní styl.....	27
3.2.5.3 Demokratický styl řízení	28
3.2.6 Situační vedení.....	28
3.3 Delegování	30
3.3.1 Odpovědnost v delegování.....	32
3.3.2 Cíle delegování	33
3.3.2.1 Výhody delegování pro manažery	33
3.3.2.2 Výhody delegování pro podřízené.....	34

3.3.3	Proces delegování	34
3.3.4	Postup při delegování.....	35
3.3.4.1	Analýza práce z hlediska cílů a priorit	35
3.3.4.2	Plánování delegování.....	37
3.3.4.3	Výběr vhodného pracovníka.....	38
3.3.4.4	Jak delegovat	38
3.3.4.5	Podpora delegování	39
3.3.5	Kontrola delegování.....	40
3.3.6	Bariéry delegování	41
4	Vlastní práce	45
4.1	Charakteristika vybrané organizace	45
4.1.1	Obecná charakteristika.....	45
4.1.2	Historie společnosti.....	48
4.2	Delegování v organizaci.....	48
4.2.1	Dotazníkové šetření	49
4.2.1.1	Analýza práce	49
4.2.1.2	Plánování delegování.....	53
4.2.1.3	Výběr vhodného pracovníka.....	56
4.2.1.4	Jak delegovat	58
4.2.1.5	Výhody/nevýhody delegování.....	61
4.2.1.6	Motivace a rozvoj	64
4.2.1.7	Podpora delegování	70
4.2.1.8	Kontrola a zpětná vazba	73
4.2.1.9	Bariéry delegování.....	76
4.2.2	Shrnutí dotazníkového šetření	79
4.2.3	Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů	84
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	86
5.1	Manažer A.....	86
5.2	Manažer B	90
6	Závěr.....	95
7	Seznam použitých zdrojů	97
8	Přílohy	101

Seznam obrázků

Obrázek 1: Teorie situačního vedení	29
Obrázek 2: Pyramida odpovědnosti	32
Obrázek 3: Míra delegování	34
Obrázek 4: Matice priorit.....	36
Obrázek 5: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera	39
Obrázek 6: Logo společnosti	46
Obrázek 7: Čtenost – podíly na trhu (2019)	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Manažerské role.....	18
Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí.....	19
Tabulka 3: McGregorova teorie X a Y	26

Seznam grafů

Graf 1: Analýza práce (tým A)	50
Graf 2: Analýza práce (tým B)	52
Graf 3: Plánování delegování (tým A).....	54
Graf 4: Plánování delegování (tým B).....	55
Graf 5: Výběr vhodného pracovníka (tým A).....	57
Graf 6: Výběr vhodného pracovníka (tým B).....	58
Graf 7: Jak delegovat (tým A)	59
Graf 8: Jak delegovat (tým B).....	60
Graf 9: Výhody/nevýhody delegování (tým A).....	62
Graf 10: Výhody/nevýhody delegování (tým B)	63
Graf 11: Motivace a rozvoj (tým A)	65
Graf 12: Motivace a rozvoj (tým B)	68
Graf 13: Podpora delegování (tým A)	70
Graf 14: Podpora delegování (tým B).....	72
Graf 15: Kontrola a zpětná vazba (tým A)	73
Graf 16: Kontrola a zpětná vazba (tým B).....	75
Graf 17: Bariéry delegování (tým A).....	76
Graf 18: Bariéry delegování (tým B).....	78

1 Úvod

Jednotlivci se shromažďují do skupin, aby dosáhli cílů, které sami nemohou vykonat. S tím souvisí dělba práce, kdy každý dostane na starost úkoly, ve kterých je silný. Prostřednictvím manažerských funkcí dochází k zajištění nezbytných oblastí, které je potřeba usměrňovat, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.

Aby bylo zajištěno efektivní delegování, musí být vybrán vhodný pracovník, který vykoná úkol v požadovaném termínu a kvalitě. Manažer by neměl ztrácet čas rutinními úkoly, které je vhodné delegovat. Soustředit by se měl především na úkoly vyšší priority, které jsou jeho pracovní náplní. Rutinní úkoly je vhodné kombinovat se zajímavými úkoly, které budou podřízené motivovat a skrze ně projeví své schopnosti. Delegování podporuje rozvoj kompetencí pracovníků, kteří následně jsou schopni zvládat i složitější úkoly a budoucně mají otevřené možnosti pro kariérní postup v organizaci. Při delegování je důležitá podpora pracovníky, kdy obzvlášť při složitějších úkolech s manažerem konzultují případné problémy.

V dnešní uspěchané době není možné, aby všechny činnosti manažer vykonával sám. Musí si tedy dobře umět naplánovat svoji práci a určit úkoly, které může delegovat na své podřízené pracovníky.

Delegování je dnes považováno za nezbytnou součásti vedoucí pozice, bez které nelze efektivně vést pracovníky. Delegování je založeno na kvalitní komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízenými, kdy je důležitá následná zpětná vazba o vyhodnocení úkolu. Pokud je delegování uskutečňováno v rozumné míře, pak je pracovníky vnímáno jako vhodný motivační prostředek, který rozvíjí jejich kompetence. Nejedná se pouze o přenechání jednoduchých úkolů, ale o zásadní nástroj řízení, který zkvalitňuje manažerskou práci a zvyšuje výkonnost týmu. Zároveň dochází ke zvýšení kvality jednotlivých úkolů, pokud pracovníci dostávají na starost úkoly, ve kterých jsou zdatní. V případě špatného delegování se důsledky projevují především negativně na motivaci, snižuje se celková výkonnost týmu a pracovníci stagnují.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení procesu delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je zjistit, jak proces delegování vnímají sami manažeři a jejich přímí podřízení. V případě objevení možných nedostatků dojde k navržení inspiračních řešení, která budou vést k efektivnímu delegování v organizaci.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část byla vypracována na základě prostudování odborné literatury, která se zabývá zkoumaným tématem. V praktické části byly využity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve vybrané společnosti.

Kvantitativní výzkum probíhal za pomoci dotazníkového šetření, který byl sestaven v Google Forms. Dotazníky byly rozeslány dvěma vedoucím pracovníkům a jejich přímým podřízeným, celkem se jedná o 36 podřízených pracovníků z obou týmů. Dotazníkové šetření bylo sestaveno na základě prostudování literární rešerše a kvůli přehlednosti bylo rozdělen do devíti tematických oblastí (analýza práce, plánování delegování, výběr vhodného pracovníka, jak delegovat, výhody/nevýhody delegování, motivace a rozvoj, podpora delegování, kontrola a zpětná vazba, bariéry delegování). Respondenti označili u 50 výroků, do jaké míry s tvrzením souhlasili či nesouhlasili. Zaměstnanci mohli s výroky zcela souhlasit, částečně souhlasit, spíše nesouhlasit a rozhodně nesouhlasit. Otázky byly stejné jak pro vedoucí pracovníky, tak i pro zaměstnance, akorát byly formulovány z pohledu dané pozice. Tudiž zaměstnanci dostali otázky, které charakterizovali, jak vnímají delegování nadřízeného a nadřízený charakterizoval, jak on sám vnímá delegování ve vztahu k podřízeným. Odpovědi byly porovnány a následně zpracovány do grafů v aplikaci Microsoft Excel.

Pro získání dat kvalitativního výzkumu byly použity strukturované rozhovory, které následovaly po dotazníkovém šetření a byly vnímány jako podpurná forma

k dotazníkovému šetření. Strukturované rozhovory proběhly s oběma vedoucími pracovníky v online formě přes aplikaci Microsoft Teams. Celkem bylo položeno 7 otázek, které doplňovaly zpracované dotazníkové šetření k získání komplexních informací o procesu delegování ve firmě. Otázky byly zaměřeny na konkrétní způsob delegování jednotlivých vedoucích pracovníků a na celkový přínos procesu delegování ve společnosti. Všem účastníkům výzkumného šetření byla zaručena anonymita.

Na základě výsledků vlastního výzkumu byly zhodnoceny v závěrečné části práce výsledky šetření a navržena doporučení pro jednotlivé manažery k zefektivnění procesu delegování v rámci vybrané organizace. Následně byly popsány přínosy procesu delegování ve vybrané společnosti a navržena opatření, aby došlo k odstranění nedostatků tohoto procesu v rámci celé organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Jedná se o vědní disciplínu, na kterou máme v dnešní době mnoho různých názorů a rozdílných přístupů. Management je charakterizován jako soubor teoretických a praktických znalostí a dovedností, který využívá poznatky z jiných oborů. Tyto získané poznatky se rovněž aplikují na řízení firmy (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Pojem management neoznačuje pouze činnost řízení, ale označuje také vedoucí pracovníky, kteří tuto činnost vykonávají (Truneček, 1995).

Řízení představuje jednu z nejdůležitějších lidských činností. První náznaky se objevují, když lidé jako jednotlivci nebyli schopni dosáhnout cílů. Začaly se vytvářet a slučovat skupiny, kde se řízení stalo jejich nezbytnou součástí kvůli zabezpečení koordinace a usměrnění úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času se společnost stále rozvíjela a více spoléhala na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. V těchto skupinách se přirozeným důsledkem tohoto procesu začal objevovat vzrůstající význam lidí, kteří byli orientováni na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů (Cejthamr, Dědina, 2010).

Podle Bělohávků, Košťana a Šuleře (2001) jde o proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, pomocí kterého se dosahuje stanovených cílů firmy. Tyto činnosti jsou vzájemně propojeny, tudíž se jedná o proces.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) tvrdí, že na management lze chápat jako na proces koordinování skupiny pracovníků, který je realizovaný jednotlivcem nebo skupinou pracovníků za účelem dosažení stanovených výsledků, kterých jednatel nemůže individuální prací dosáhnout.

Management je disciplína, která neuděluje vyčerpávající a přesné postupy, jak určitou firmu řídit. Představuje pouze systém poznatků, které by měl manažer znát

a slouží jako podklad v jeho praxi. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, případně i rozvíjet (Veber, 2009).

3.2 Manažer

Manažer je osoba, která vykonává tzv. manažerské funkce. Svými specifickými vlastnostmi a dovednostmi se odlišuje od ostatních pracovníků. Aby uspěl ve své roli, musí vědět, na jaké priority směřovat pozornost, umět zaměstnance motivovat, aby dosáhl potřebné výkonnosti a zároveň vědět, jak individuálně pracovat s potenciálem každého člena ve svém týmu a naplno ho využívat. Měl by ke svým zaměstnancům přistupovat empaticky, aby došlo k oboustrannému dosažení cílů (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Podle Petera F. Druckera (1974) je manažer řídící pracovník, který zodpovídá za splnění vytyčených cílů ve svěřené organizační jednotce. Často se také účastní na tvorbě podnikatelských cílů a zajišťuje podmínky pro jejich splnění. Dochází k rozdělování, organizování a koordinování úkolů, které jsou následně kontrolovány a pomocí svých pracovníků dosahuje potřebných výsledků.

3.2.1 Vlastnosti ideálního manažera

Úspěšnost podniku velmi úzce souvisí s osobností manažera, zejména s jeho vrozenými a získanými vlastnostmi. Základem je, aby měl přehled o svých schopnostech a dovednostech. Dnešní možnosti nám mohou výrazně přispět v procesu učení, jak se neustále rozvíjet a jakých chyb se vyvarovat (Šajdlerová, Konečný, 2007).

a) Vrozené vlastnosti:

- potřeba řídit,
- potřeba moci,
- empatie,
- temperament,
- komunikativnost (Šajdlerová, Konečný, 2007).

b) Získané vlastnosti:

- podnikatelské znalosti,
- sociálně – psychologické znalosti,
- kontrola nad emocemi,
- znalost cizího jazyka,
- zvládání mezilidských vztahů (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Vlastnosti ideálního manažera lze jednoduše definovat, ale velmi jedinečně dosáhnout. Jedná se o jakýsi ideál, ke kterému můžeme spět (Truneček, 1995).

3.2.2 Manažerské role

Kanadský autor Henry Mintzberg v 70. letech stanovil na základě svých dlouhodobých studií deset manažerských rolí, které následně rozdělil do tří skupin. Studie vycházejí z pozorování každodenní činnosti pěti manažerů a jejich postavení v organizaci (Cejthamr, Dědina, 2010). Přehled manažerských rolí je znázorněn v tabulce č. 1.

3.2.2.1 Interpersonální role

Vychází z postavení a pravomocí manažera v podniku a orientují se převážně na mezilidské vztahy (Cejthamr, Dědina, 2010).

- Představitel – Manažer formálně představuje a reprezentuje organizaci. Podepisuje právní dokumenty, účastní se různých společenských akcí a důležitých jednání (Cejthamr, Dědina, 2010).
- Vedoucí – Vedoucí role ve vztahu k podřízeným, kterou je manažer pověřen. Vede a koordinuje činnosti svých podřízených, motivuje je k výkonu, aby se dosahovalo požadovaných cílů (Cejthamr, Dědina, 2010).
- Spojovatel – Klade důraz na mezilidské vztahy uvnitř vytvořené společnosti, ale i ve vnějším prostředí. Vytváří a udržuje vazby s dalšími manažery a pracovníky za účelem udržování dobrých vztahů na pracovišti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3.2.2.2 Informační role

Vztahuje se k práci s informacemi, které vedoucí pracovník předává (Cejthamr, Dědina, 2010).

- Pozorovatel – Manažer sbírá a přijímá informace. Důležité je, aby se k němu dostávaly aktuální informace z vnitřních a vnějších zdrojů, které mu umožňují lépe pochopit práci organizace a fungování v jejím okolí (Cejthamr, Dědina, 2010).
- Šířitel – Předávání informací probíhá z vnějšího prostředí do firmy nebo z vnitřního prostředí mezi pracovníky. Pokud nedochází k procesu předávání informací, jedná se o závažný problém v rámci delegování (Cejthamr, Dědina, 2010).
- Mluvčí – V rámci této role manažer zastupuje firmu navenek, kde poskytuje informace lidem, které jsou mimo organizaci. Vede jednání se širokou veřejností jako jsou tisk, dodavatelé, odběratelé, ale i s vedením a ostatními nadřízenými (Cejthamr, Dědina, 2010).

3.2.2.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role se týkají činnosti vrcholového managementu, kde dochází ke strategickému řízení. Vychází z postavení manažera v organizaci a jeho dostupnosti ke kvalitním informacím. Obsahují přijímání strategických organizačních rozhodnutí, vytváření strategie a cílů (Cejthamr, Dědina, 2010).

- Podnikatel – Vymýšlí strategii, udává směr oddělení, iniciuje a plánuje nové nápady a postupy, které vedou k řešení problémů a přijímání opatření ke zlepšení současné situace (Cejthamr, Dědina, 2010).
- Řešitel rušivých poruch – Krizový manažer musí umět reagovat na nepředvídatelné situace a vědět, jaké kroky podniknout, aby došlo k nápravě (Cejthamr, Dědina, 2010).
- Distributor zdrojů – Každý podnik je limitován omezeným množstvím zdrojů a úkolem manažera je, aby došlo k efektivnímu přerozdělení s maximálním užitekem. Typickým zdrojem pro organizaci jsou peníze, lidské zdroje, vybavení a čas. Rozvrhuje práci a schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou realizována (Cejthamr, Dědina, 2010).

- Vyjednávač – Manažer zastupuje podnik ve vyjednávání s ostatními subjekty (např. podepsání nové smlouvy s odbornou organizací). Vyjednávání je velmi důležitá součást manažerovy práce, která souvisí s jeho autoritou a důvěryhodností (Cejthamr, Dědina, 2010).

Tabulka 1: Manažerské role

Manažerské role		
Interpersonální role	Informační role	Rozhodovací role
✓ představitel	✓ pozorovatel	✓ podnikatel
✓ vedoucí	✓ šířitel	✓ řešitel rušivých událostí
✓ spojovatel	✓ mluvčí	✓ distributor zdrojů
		✓ vyjednávač

Zdroj: vlastní zpracování, dle Šajdlerová, Konečný, 2007

3.2.3 Diferenciace manažerů

3.2.3.1 Manažeři první linie

Tito vedoucí pracovníci jsou pouze o jeden stupínek výše než řadoví pracovníci. Patří sem mistři ve výrobě nebo vedoucí konkrétních pracovišť, kteří rozvrhují a kontrolují plnění každodenních úkolů podřízených. Jedná se o nejpočetnější manažerskou skupinu (Veber, 2009).

3.2.3.2 Střední manažeři

Velmi početná skupina řídicích pracovníků, kteří zodpovídají za vedení manažerů první linie. Jsou to vedoucí závodů a různých útvarů, jejichž hlavní činností je sbírat a poskytovat informace. Tyto aktivity zaplňují až 40 % jejich pracovního času (Veber, 2009).

3.2.3.3 Vrcholoví manažeři

Značně významná skupina řídicích pracovníků, na které jsou kladeny velmi vysoké nároky. Od jejich práce se odráží finální výsledky organizace. Mezi hlavní činnosti patří usměrňování a koordinování aktivit, vymýšlení hospodářské politiky a vytváření organizační strategie dle vymezených dlouhodobých cílů. Tuto skupinu tvoří ředitelé, předsedové nebo členové představenstva (Truneček, 1995).

3.2.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce definuje každý autor jinak. Jedná se o základní manažerské funkce, které vedoucí pracovník opakovaně vykonává. Autoři v tabulce č. 2 se shodují na plánování, organizování a kontrole jako nejvýznamnější funkci vedoucích pracovníků. K tomu se přidává řízení lidských zdrojů a koordinace činností. Veškeré manažerské činnosti jsou zásadní součástí procesu řízení a jsou navzájem propojeny (Cejthamr, Dědina, 2010).

Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí

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

Zdroj: vlastní zpracování, dle Cejthamr, Dědina, 2010

3.2.4.1 Plánování

Plánování je rozhodovací proces popisující způsob, kterým chceme dosáhnout vymezených organizačních cílů. Zaměřuje se tedy na budoucnost organizace, určuje, co chceme, aby se stalo a charakterizuje cestu, která má vést k dosažení finálního stavu. Výsledkem plánování je soustava plánů, které na sebe časově a věcně navazují (Srpová, Řehoř, 2010).

Jedná se o manažerskou aktivitu, která se prolíná všemi řídicími úrovněmi. Plán a jeho plnění velmi úzce souvisí s úspěšností organizace, a proto se jedná o nejvýznamnější manažerskou činnost. Plánování předchází ostatním manažerským funkcím, kterému se manažer věnuje prioritně, a všechny následující aktivity v podniku by měly směřovat k jeho podporování (Cimbálníková, 2004).

Plány nejčastěji dělíme z hlediska úrovně rozhodovacího procesu a délky plánovacího období (Cimbálníková, 2004).

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- Strategické – Budoucí vývoj organizace je určen právě strategickým plánováním. Hraje klíčovou roli, kde vytváří strategii dlouhodobého a komplexního charakteru, bez které by podnik jako celek neprosperoval. Je vykonáváno vrcholovým managementem a odpovídá mu strategický plán (Cimbálníková, 2004).
- Taktické – Dochází k plnění taktických cílů, které vycházejí ze strategických. Rozhodování se odehrává na úrovni organizačních jednotek. Taktické plánování je určeno pro střední management a dochází ke konkretizaci cílů a prostředků, pomocí nichž chceme konečného stavu dosáhnout (Cimbálníková, 2004).
- Operativní – Operativní cíle navazují na taktické cíle, které jsou tvořeny managementem první linie. Mají krátkodobý charakter a rozhodování se vztahuje přímo k procesům. Mezi nejvýznamnější operativní plány patří plán odbytu, nákupu a výroby (Cimbálníková, 2004).

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- Dlouhodobé – více než 5 let (podnikatelské záměry),
- Střednědobé – 1-5 let (plány výrobních a obchodních činností),
- Krátkodobé – do jednoho roku (operativní řízení) (Cimbálníková, 2004).

3.2.4.2 Organizování

Organizování je hned po plánování druhou nejvýznamnější manažerskou funkcí, která je od autorů v tabulce č. 2 uváděna. Organizování chápeme jako vymezení vzájemných vztahů lidí, kolektivů a prostředků při dosahování organizačních cílů společnosti. Dochází k vytvoření systému a řádu, jehož výsledkem je organizační struktura. Pokud je skupina organizovaná, dochází k vyššímu pracovnímu výkonu a výsledky práce jsou efektivnější (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Truneček (1995) organizování popisuje jako cílevědomou činnost, jejímž záměrem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivit, koordinaci a kontrolu tak, aby maximálně přispěly k dosažení vytyčených cílů firmy.

V rámci organizace, kde probíhá organizování, dochází k hierarchickému uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti a následnému vymezení pravomocí, úloh a kompetencí mezi pracovníky ve firmě (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Nutnost organizace souvisí historicky s dělbou práce. Vedoucí pracovník vytvoří pracovní systém a následně zajistí, aby pracovník s odpovídající kvalifikací byl přidělen na správný útvar, a aby byl obeznámen s pravomocemi a úkoly, které má vykonávat (Srpková, Řehoř, 2010).

Úkoly jsou rozděleny příslušným oddělením spolu se zdroji a prostředky, které jsou potřebné k tomu, aby byly přiřazené úkoly dokončeny. Organizování určuje pracovníkům v organizaci pozici v procesu řízení a osobní prospěch k úspěšnému vykonávání úkolů (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Důvodem pro vytvoření organizační struktury jsou limity v řízení. Vedoucí pracovník je schopen efektivně řídit pouze omezený počet podřízených. Optimální rozpětí řízení nám určuje, kolik podřízených je manažer schopen efektivně řídit. Tento počet se ale liší, protože každá organizace je jiná a působí v jiném pracovním prostředí (Kubičková, Rais, 2012).

Pro menší a střední podniky s nízkým počtem stupňů řízení je typická plochá organizační struktura. Hlavní výhodou je flexibilita a nutnost delegování pravomocí. Důsledkem většího počtu podřízených může docházet k přetěžování vedoucích pracovníků či ztrátě přehledu, a proto je důležité vyhledávat schopné a kvalitní manažery. Naopak pro vysoký počet stupňů řízení je využívána strmá organizační struktura, kde malý počet zaměstnanců podléhá jednomu vedoucímu, jedná se tedy o úzké rozpětí řízení. Výhodou je považováno těsné vedení, těsná kontrola a rychlá komunikace nadřízeného s podřízeným. Hlavní nevýhodou jsou náklady, které jsou spojené s počtem organizačních úrovní

a s každou další se zvyšují. U strmé organizační struktury se často objevují tendence vedoucích pracovníků zasahovat do práce podřízených (Kubičková, Rais, 2012).

3.2.4.3 Personální zajištění

Získávání, udržení a využívání maximálního potenciálu svých pracovníků je dalším rysem úspěšného manažera. Nejcennější zdrojem organizací jsou právě dovednosti, schopnosti, znalosti a postoj zaměstnance k podniku, ve kterém svoji funkci vykonává (Truneček, 1995).

Personální zajištění obsahuje tyto činnosti:

- předvídání potřeb lidských zdrojů,
- získávání a výběr vhodných zaměstnanců,
- hodnocení kvalitativní a výkonnostní stránky zaměstnanců,
- odměňování,
- zvyšování kvalifikace, případná rekvalifikace zaměstnanců,
- sociální péče (Truneček, 1995).

Obecně personalistika se zabývá zaplňováním a udržováním obsazených pracovních míst v podniku. Toto je vykonáváno pomocí potřeb na pracovní síly, seznamu disponibilních osob, náborem, výběrem a umístováním, propagací, oceňováním, plánováním profese, kompenzací a školením či rozvojem kandidátů a stávajících zaměstnanců tak, aby zadané úlohy byly prováděny účinně a efektivně (Wehrich, Koontz, 1988).

3.2.4.4 Kontrola

Stejně jako plánování, tak i kontrola proniká do ostatních manažerských funkcí a narazíme na ní v každé oblasti organizace. Kontrola je důležitou pracovní náplní manažera, kterou by měl pravidelně plnit (Mládková, Jedinák, 2009).

Kontrola umožňuje zjistit, zda bylo vytyčených cílů dosaženo. Jde o zpětnou vazbu v procesu řízení, jejíž význam je poskytnutí nápravy při nesprávném či nedostačujícím plnění úkolů a zjistit, v čem lze činnosti zaměstnanců zlepšit. Kontrola je

také realizována v průběhu plnění podnikového plánu a zjišťuje, zda prováděné aktivity jsou v souladu s jeho plněním a zda nedochází k potencionálním odchylkám od požadovaného stavu, aby mohl manažer včas zasáhnout (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Kontrolní proces je rozdělen do pěti fází:

- 1) Získávání a výběr informací
- 2) Ověření správnosti informací
- 3) Kritické zhodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů
- 4) Stanovení návrhů opatření
- 5) Zpětná vazba (kontrola realizace navrhovaných opatření) (Váchal, Vochozka, 2013).

Kontrolní procesy se dají v základním ohledu členit na:

- Interní kontrolu – vykonávána manažery uvnitř podniku nebo pracovníky, kteří jsou zaměstnání v rámci organizace a byly na ně delegovány pravomoci, aby mohli kontrolu provádět (Veber, 2009).
- Externí kontrolu – vykonává pracovník externí organizace (Šajdlerová, Konečný, 2007).

3.2.4.5 Vedení zaměstnanců

Vedení zaměstnanců je proces ovlivňování, usměrňování, motivování a stimulování, který zapříčiňuje dosažení vyššího pracovního výkonu pracovníků za účelem plnění vytyčených podnikových cílů organizace. Aby bylo dosaženo těchto cílů, musí manažer vytvořit vhodné pracovní podmínky a přimět podřízené k vyvinutí úsilí a následně jejich úsilí a činnosti koordinovat a usměrňovat. Manažer musí mít požadované schopnosti, dovednosti a musí také vědět, které lidské faktory spějí k dosažení požadovaných cílů nejvíce. Úspěšný manažer by neměl být schopen pouze dobré organizace práce, ale také rozvíjet schopnosti svých podřízených a inspirovat ostatní k dosažení lepších pracovních výsledků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

„Vedení lidí a koordinace jejich činnosti se pokládá za základní náplň práce manažerů všech úrovní. Zpravidla se tato náplň interpretuje jako schopnost vést,

usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Tím se obvykle nemyslí jenom plnění zadaných úkolů, ale i všech ostatních činností zabezpečující úspěch podniku.“ (Truneček, 1995, s. 113)

Vedení pracovníků má velmi úzkou souvislost s motivací. Motivace je chápána jako vnitřní proces, který aktivně a cílevědomě ovlivňuje lidské jednání, aby bylo dosaženo vymezeného cíle. Jestliže pracovník nemá potřebné schopnosti, potom ani správná motivace a dobré pracovní podmínky nepovedou k podávání vyššího výkonu. Motivace nadměrná je stejně škodlivá jako motivace nedostatečná (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Podle K. Davise patří vedení zaměstnanců mezi nejvýznamnější manažerské funkce v jakémkoli druhu podniku. Pokud nedochází k pozitivní motivaci v podniku, je velmi obtížné dosáhnout náplně dvou nejzmiňovanějších základních manažerských funkcí v tabulce č. 2 plánování a organizování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Manažer by se měl věnovat i psychologii osobnosti, aby mohl zároveň fungovat jako psycholog v pracovním směru, a aby mohl lépe porozumět lidskému jednání a uměl s ním pracovat. Nedostatek znamená, že nám něco chybí, vytváří se tedy potřeba, která vede ke konkrétnímu cíli a k jeho dopracování se nám tuto potřebu uspokojí (Nakonečný, 2005).

Motivace je dána vztahem člověka a situace, což znamená, že člověk je neustále během svého života něčím motivován. Dosažení podnikových cílů a osobních cílů vede k uspokojení svých potřeb a dosažení požadované spokojenosti (Deibl, 2005).

Motivace je ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory. Vnitřní faktory jsou označovány například osobní cíle, ctižádost a zkušenosti. Vnější faktory vycházejí ze vnějšího prostředí, může to být například společnost či společenské normy (Kolář, 2012).

Stimulace se charakterizuje jako soubor vnějších pobídek a podnětů, které usměrňují jednání zaměstnanců a které mají vliv na jejich motivaci. Primární rozdíl mezi

motivací a stimulací je, že motivace je vyvolána zevnitř jedince, zatímco stimulace je podnětována vnějšími faktory, které ovlivňují jeho psychiku (Bedrnová, Nový, 1994).

Negativní stimulace je chápána jako odpor k práci, který má za následek pokles pracovního výkonu a nedochází ke splnění vymezených cílů (Srpová, Řehoř, 2010).

Základem úspěšnosti a spokojenosti organizace je, aby manažeři neměli stejný pohled na své zaměstnance a uvědomovali si, že každý člověk je individuální a každého motivuje něco jiného. Úspěšná motivace je dosažena po rozpoznání konkrétních motivů pracovníků, které u nich převažují (Bělohlávek, 2000).

Při vedení zaměstnanců existují dva přístupy manažerského myšlení a tím je teorie X a teorie Y. V teorii X, která se také označuje jako vedení pracovníků „na krátko“, je předpokládán negativní přístup zaměstnanců k práci. Neradi ji vykonávají, jsou do ní nuceni chodit za účelem zajištění základních potřeb pro život, vyhýbají se odpovědnosti, nemají zvláštní ambice a iniciativa se od nich nedá očekávat. Manažer klade důraz na hmotnou stimulaci za určitý výkon, prosazování negativní a pozitivní motivace, odměny a sankce (cukr a bič). Manažer musí prosazovat přístupy přímého vedení a kontroly, očekává se bezprostřední plnění příkazů a nedochází k žádnému rozvoji podřízených. Oproti tomu teorie Y, označovaná jako „volné vodítko“, poukazuje na nepřímé motivační postupy, které vzbuzují zájem o práci, tvůrčí prostředí pro autonomní pracovníky, kteří vykonávají práci samostatně a uvědoměle a také vyvolává dobré formální vztahy podřízených s vedoucími pracovníky. Jedná se o pozitivní přístup zaměstnanců k práci, kterou s radostí vykonávají a berou ji jako nástroj seberealizace. Oproti teorii X je vyvíjena vlastní iniciativa a je dán prostor pro samostatnost a tvořivost, a tím je zajištěn neustálý rozvoj zaměstnanců, kteří se mimo jiné i podílejí na spoluúčasti procesu řízení. Vzhledem k poskytovanému vlastnímu prostoru není kladen tak velký důraz na vedení a kontrolu pracovníků, kontrola je pouze částečná. Zaměřuje se také na mezilidské vztahy na pracovišti, které hrají důležitou roli a vychází z toho, že zaměstnanci rádi vykonávají svoji práci. Teorie Y se stala v dnešní době základem konkrétních doporučení pro jednání manažera v praxi (Šajdlerová, Konečný, 2007).

V dnešní době většina firem nedává prostor pro tvořivost a samostatnost, manažeři řídí a kontrolují na každém kroku, a proto je teorie X určen jako převažující přístup (Bělohlávek, 2000). Porovnání obou přístupů je také v tabulce č. 3.

Tabulka 3: McGregorova teorie X a Y

Teorie X	Teorie Y
<ul style="list-style-type: none"> • nerádi pracují • důraz na hmotné odměňování • hrozba trestu • úplná kontrola • žádná iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • rádi pracují • nepřímá motivace • tvořivost a samostatnost • spoluúčast na procesu řízení • seberealizace

Zdroj: vlastní zpracování, dle Bělohlávek, 2000

3.2.5 Styl manažerské práce a jeho vliv na delegování

Styl řízení charakterizuje vztah, který má manažer k podřízeným, vyplývající z osobních vlastností manažera, zkušeností, autority a schopnosti ovlivňovat vnější a vnitřní prostředí. Styl řízení odráží, jakým způsobem manažer jedná s pracovníky a způsob delegování. Styl řízení je jedním z významných rysů práce každého manažera, který se ve své řídicí funkci setkává s různými situacemi, které vyžadují odpovídající způsob řešení ve významu vztahu manažera a jeho podřízených. Rozsáhlá řada výzkumů byla provedena v této oblasti a bylo zjištěno, že nejúspěšnější manažeři dokáží upravovat svůj styl řízení v závislosti na odlišných situacích a skupinách zaměstnanců (Veber, 2009).

Určitý vliv na styl řízení má také firemní kultura, obzvláště vzdělání a zkušenosti pracovníků ve firmě (Armstrong, 2007).

V polovině 60. let minulého století sociální psycholog R. Likert definoval čtyři skupiny manažerských stylů práce. Styly řízení se obecně rozlišují ze dvou hledisek. První hledisko je na základě využívání autority vůči podřízeným a druhé je úroveň účasti a kooperace manažera v rámci týmu (Váchal, Vochozka, 2013).

3.2.5.1 Byrokratický styl

V byrokratickém stylu je používána vyšší míra moci a je také vyznačován nízkou mírou spolupráce manažera s podřízenými. Manažerská řídicí činnost se opírá o směrnice, normy a nařízení, které vychází od nadřízených a musí být striktně dodržovány. Manažer ukládá podřízeným úkoly a v jejich průběhu sleduje, jak jsou prováděny. Spolupráce

a komunikace manažera s podřízenými je minimální a probíhá spíše ve formě příkazů (Váchal, Vochozka, 2013).

Co se týče delegování u byrokratického stylu, je zde téměř stoprocentní kontrola, podřízení se musí držet přesně vymezených pravomocí a musí oznamovat nadřízeným každý krok v rámci plnění úkolu. Pokud jde o úkoly, kde se uplatňují nové postupy k řešení, byrokrati se raději procesu delegování vyhýbají. Pracovníci v jejich týmu nemají možnost pro určitou tvořivost a samostatnost, a to má za následek, že dochází pouze k minimálnímu rozvoji pracovníků (Cipro, 2009).

3.2.5.2 Autoritativní styl

Autoritativní styl řízení má stejné rozložení moci a míry spolupráce jako byrokratický styl řízení. Autoritativní styl vychází z příkazů, rozkazů a přidělování úkolů pracovníkům, kteří se nepodílejí na rozhodování. Očekává se bezprostřední plnění příkazů a klade se důraz na formální přístup mezi manažerem a podřízenými včetně pravidelné kontroly jejich aktivit (Váchal, Vochozka, 2013).

Veškerou pravomoc a odpovědnost má pouze manažer, který samostatně rozhoduje, jakým způsobem bude dosaženo cíle. Podřízení jsou motivováni formou odměn či trestů za odvedenou práci a komunikace s nadřízenými je minimální. Jsou přesně definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které tvoří distanční vztah k podřízeným a jeho vlivem dochází k negativnímu ovzduší na pracovišti (Cejthamr, Dědina, 2010).

Výhoda autoritativního stylu řízení je v rychlém rozhodování, a díky následnému předání pokynů dojde k dosažení požadovaného výkonu od pracovníků. Nevýhoda spočívá v nemožnosti osobního rozvoje a prosazování osobních názorů. Použití autoritativního stylu řízení je vhodné především v krizových situacích (Bělohávek, Nový, Vavřina, 1996).

Delegování v autoritativním stylu řízení je velmi složité, protože manažeři se nechtějí dělit o své pravomoci a chtějí mít nad vším stoprocentní kontrolu. I v situacích, kdy by bylo delegování vhodné, se jedná spíše o příkazování (Cipro, 2009).

3.2.5.3 Demokratický styl řízení

Demokratický manažer bere své podřízené jako partnery, se kterými často spolupracuje, komunikuje a zapojuje do procesu rozhodování. Demokratický styl řízení je charakterizován nízkou mírou používání moci, kdy pracovníkům je dáván prostor pro tvořivost a své myšlenky. Pravidelně probíhá delegování pravomocí na podřízené, a tím na pracovišti vzniká důvěra a přátelské ovzduší. Nevýhodou je vyšší časová náročnost na rozhodování, kdy se manažer radí se svými spolupracovníky oproti autoritativnímu stylu řízení. Úspěšný demokratický manažer má přirozenou autoritu, která mu přispívá k dosažení konsenzu při kritických rozhodnutích (Váchal, Vochozka, 2013).

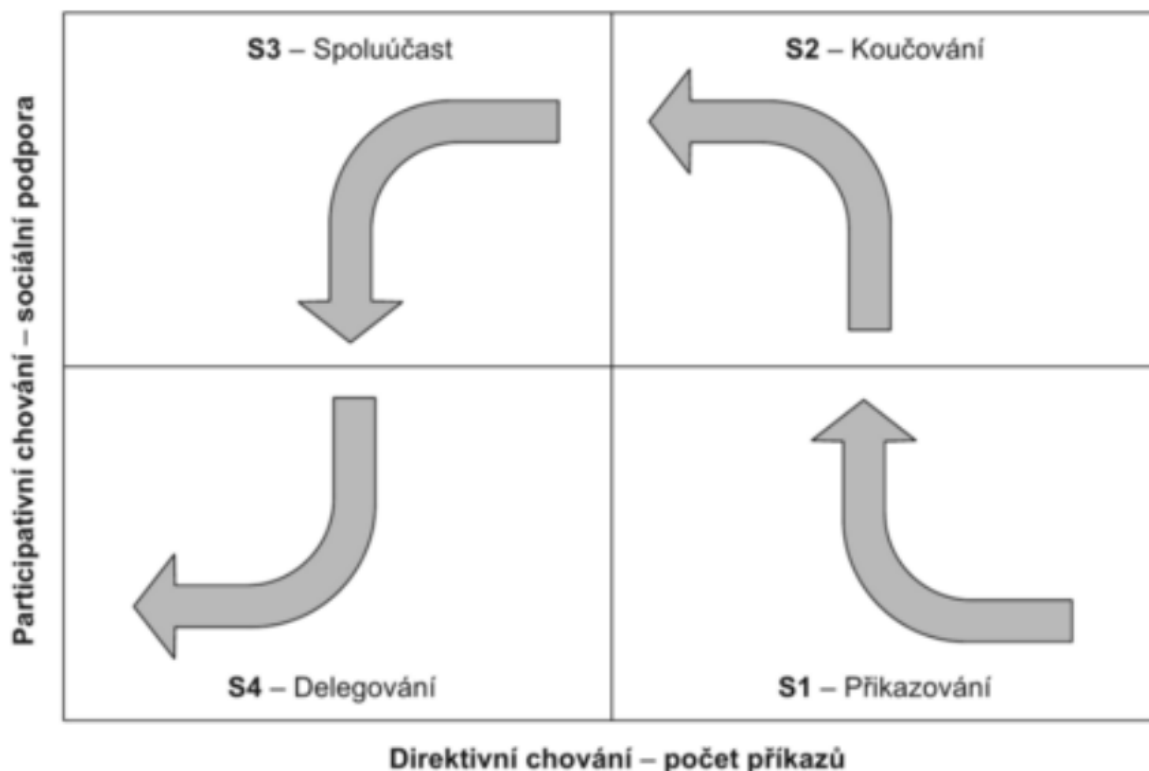
Demokratický styl řízení může mít podobu dvou samostatných řídicích stylů. Prvním ze zahrnovaných stylů je delegační styl řízení, který se vyznačuje vysokou mírou spolupráce mezi manažerem a zaměstnanci. Nejvýznamnější činnosti organizace vedoucí pracovník spravuje sám a ty méně významné deleguje na své podřízené (Veber, 2009).

Druhým zahrnovaným stylem je liberální styl řízení. Liberální styl řízení se liší od delegačního stylu řízení tím, že vedoucí pracovník nemá takové tendence zasahovat do práce podřízených v rámci delegování a zaměstnanci mohou vykonávat i závažná rozhodnutí. Liberální manažeři se vyhýbají použití negativních motivačních a stimulačních prostředků, sankcím či kritice (Váchal, Vochozka, 2013).

3.2.6 Situační vedení

Situační vedení (někdy označováno jako situační leadership) je založen na principu výběru nejvhodnějšího stylu vedení s ohledem na direktivní a podpůrné jednání a připravenost zaměstnanců vykonávat určité úkoly (Dědina, Odcházal, 2007). Teorie situačního vedení je znázorněna na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Teorie situačního vedení



Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007

Z obrázku č. 1 vyplývá, že vůdčí chování je složeno ze dvou dimenzí. První dimenze je direktivní chování, které označuje počet příkazů poskytnutých zaměstnancům a druhou dimenzí je tzv. podpůrné chování (míra sociální pomoci), které zahrnuje vyslechnutí, radu a pomoc (Dědina, Odcházal, 2007).

Tento model vychází ze čtyř základních stylů vedení:

- S1, přikazování – manažer vydává vysoký počet příkazů, úkoly jsou zadané do nejmenšího detailu, vysvětluje, co mají zaměstnanci dělat, jakým způsobem to mají dělat a termín, do kterého to má být hotové. V průběhu plnění úkolů jsou neustále kontrolováni a vyznačuje se malou sociální pomocí. Vhodné použití tohoto stylu je v krizových situacích nebo časové tísni (Dědina, Odcházal, 2007).
- S2, koučování – manažer stále vydává vysoký počet příkazů, ale dochází ke změně sociální pomoci oproti přikazování, která je v tomto stylu vedení vysoká. Týká se pracovníků, kteří nemají takové schopnosti nebo nemají

dostatečné sebevědomí, ale jsou motivovaní a ochotní aktivitu provádět (Dědina, Odcházal, 2007).

- S3, spoluúčast na řízení – vyznačuje se nízkým počtem příkazů a vysokou sociální pomocí. Tento přístup se používá pro méně ochotné pracovníky, ale za to mají potřebné schopnosti (Dědina, Odcházal, 2007).
- S4, delegování – jedná se o nejvyšší stupeň stylu vedení, který se nevyznačuje ani vysokým počtem příkazů, ani vysokou sociální pomocí, protože není potřeba. Nejefektivněji funguje na zaměstnance, kteří jsou motivovaní a schopní (Dědina., Odcházal, 2007).

3.3 Delegování

Cipro (2009) delegování definuje jako dlouhodobý proces, ve kterém investuje důvěru do spolupracovníka nebo podřízeného a postupem času mu přidává další rozsáhlejší pravomoci. Proto lze tento proces chápat jako dlouhodobou investici do zaměstnance, která se může osvědčit až za delší dobu.

„Delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává.“ (Cipro, 2009, s. 12)

Lojda (2011) považuje delegování za jeden ze způsobů, který usnadňuje vedoucím pracovníkům se soustředit na primární úkoly, jež jsou od nich požadovány. Delegování zjednodušuje vedoucímu pracovníkovi využití svého času. Podle Lojdy se musí každý manažer naučit správně delegovat a dát prostor podřízeným, aby uměli pracovat samostatně.

Blažek (2014) vnímá delegování jako součást vedení lidí, která je jednou ze základních manažerských funkcí. V rámci organizace manažer zodpovídá za dělbu práce, plnění svých úkolů a úkolů svých podřízených. Aby došlo k rovnoměrnému rozložení dělby práce, musí umět rozeznat, které úkoly by měl vykonat on a které jeho podřízení. Z toho vyplývá, že delegování je proces, kdy vedoucí pracovník přenechá jednomu nebo

více zaměstnancům konkrétní úlohy s určitými pravomocemi, které jsou nutné k jejich vykonání.

„Delegování je proces přenášení úkolů, pravomoci a odpovědnosti z rukou manažera do rukou podřízených. Tento proces probíhá jak v operativní rovině, tak i rovině taktické, resp. strategické.“ (Blažek, 2014, s. 182)

Operativní rovina se vztahuje do krátkodobého časového horizontu a orientuje se na aktuální úkoly, které se v danou chvíli v podniku objeví. Naopak strategická rovina je charakteristická pro dlouhodobý časový horizont a řeší se zde například rozvoj a motivace zaměstnanců. Obě roviny musí být v praxi navzájem propojeny (Blažek, 2014).

Manažer není schopen vykonávat všechny úkoly v rámci organizace sám, a to ho nutí delegovat úkoly na jednotlivé členy týmu, kteří díky delegování rozvíjí své schopnosti a zvyšuje se i celková výkonnost týmu. Rozhodnutí delegovat přináší manažerovi čas a úlevu od rutinních záležitostí a méně důležitých úkolů. Získává prostor pro důležité a naléhavé úkoly. Nutnost delegování vzniká, když má manažer více úkolů, které není schopen efektivně a včas plnit a nedostává se k plnění prioritních úkolů (Armstrong, Stephens, 2008).

Delegování určuje, jak je manažer schopný a bývá to jeho typickým rysem. Pokud v organizaci nebude probíhat proces delegování, vedoucí pracovníci skončí zahlceni pracovními úkoly. Většina dnešních manažerů ví, jakým způsobem delegovat, co lze a co nelze delegovat a na koho máji pravomoci převádět, ale ve své praxi proces delegování moc nepraktikují (Cipro, 2009).

„Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.“ (Cipro, 2009, s. 12)

V širším pojetí není na delegování nahlíženo jako na pouhé předávání pravomocí, ale je to také nástroj, který pomáhá pracovníky motivovat a rozvíjet. Delegování chápeme jako konkrétní činnost, která je založena na kvalitní komunikaci mezi vedoucím pracovníkem

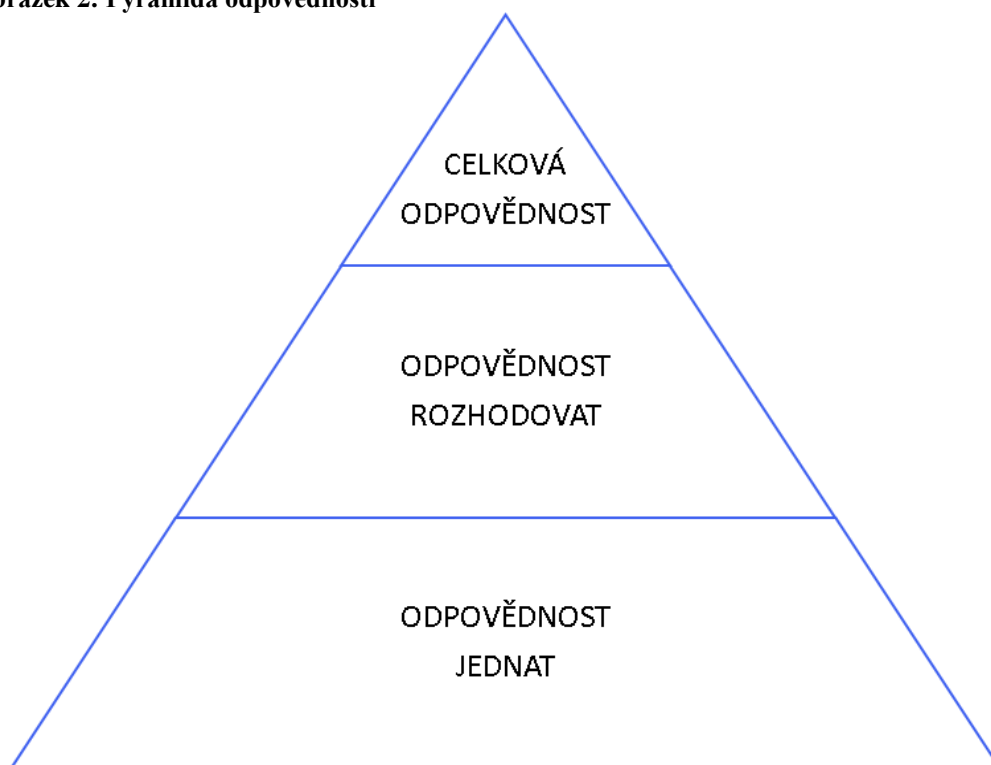
a jeho zaměstnanci. Důležitým faktorem pro úspěšné delegování je osobnostní struktura manažera (Cipro, 2009).

Delegování obsahuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním postupem delegování je přenesení části pravomoci na podřízeného, které mu umožní nabytí práva rozhodovat. Druhým postupem delegování je poselství, díky němuž může podřízený ovlivňovat delegované aktivity. Poslední postup zajišťuje spolupráci s vedoucím pracovníkem a usměrňuje delegované úkoly tak, aby dosáhly do předem stanoveného cíle (Cipro, 2009).

Delegování na podřízené může způsobit, že zadaný úkol bude trvat delší dobu a výsledek bude v horší kvalitě, než kdyby ho vykonal vedoucí pracovník. Je možnost i vyššího rizika selhání. Na druhou stranu s chybami musí manažer ze začátku počítat a dávat zpětnou vazbu, aby došlo k ponaučení a neopakování chybného výsledku. Praxe ověřila, že delegování přineslo manažerům mnoho výhod (Maxa, 2011).

3.3.1 Odpovědnost v delegování

Obrázek 2: Pyramida odpovědnosti



Zdroj: vlastní zpracování, dle Laufer, 2008

Z obrázku č. 2 plyne, že odpovědnost je rozdělena do tří úrovní. Na nejnižší úrovni se nachází odpovědnost jednat, kterou zaměstnanec přijímá automaticky s delegovaným pracovním úkolem a zavazuje se plnit povinnosti, které z úkolu vyplývají. Odpovědnost rozhodovat se deleguje pouze v konkrétních případech. O tom, jak se má postupovat ve spontánních situacích, rozhoduje zásadně vedoucí. Na nejvyšším stupni se nachází celková odpovědnost, která je zásadně nedelegovatelná. Pokud vedoucí pracovník deleguje práci na podřízeného, zodpovědný za její výsledek zůstává být stále on. Manažer zodpovídá nejen za výstupy své práce, ale také za výstupy prací svých podřízených (Laufer, 2008).

3.3.2 Cíle delegování

Cipro (2009) charakterizuje hlavní cíle delegování, které spočívají v růstu efektivity práce, zisku, stability, konkurenceschopnosti a trvale udržitelném rozvoji podniku.

Obecné cíle delegování:

- zvyšování efektivnosti organizace,
- efektivnější využívání kapacit organizace,
- motivace zaměstnanců, která vede k vyšším pracovním výkonům,
- pozitivní ovlivnění firemní kultury,
- růst pravomocí zaměstnanců,
- zajištění časového horizontu pro další manažerské aktivity (Lojda, 2011).

Proces delegování je efektivní pouze tehdy, pokud manažer zná všechny jeho aspekty a má pro to určité znalosti, dovednosti a kompetence. Musí být schopen pochopit smysl úkolu a určit, jak bude vypadat jeho výstup. Při zadávání úkolu podřízenému musí být schopen úkol jednoduše popsat (Lojda, 2011).

3.3.2.1 Výhody delegování pro manažery

- možnost se věnovat důležitějším a náročnějším úkolům,
- ověřování si schopností pracovníků a prokázání důvěry,
- otevření svých kariérních možností a doporučit za sebe náhradu,
- jednodušší kontrola a hodnocení pracovníků,
- nové nápady a přístupy od podřízených,

- vyhnutí se stagnaci (Laufer, 2008).

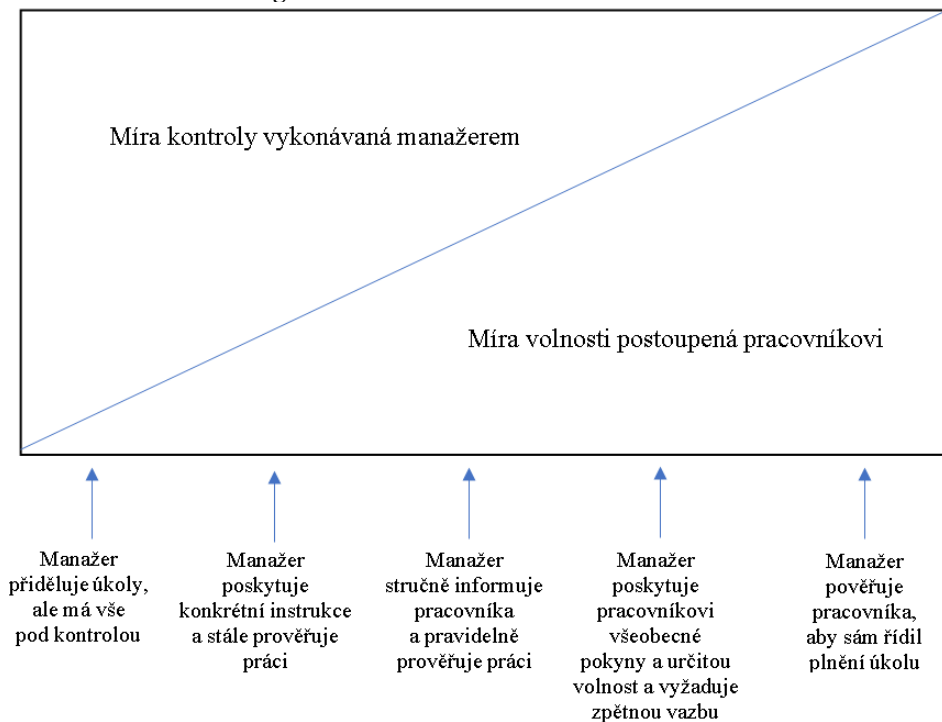
3.3.2.2 Výhody delegování pro podřízené

- zvyšování kvality práce,
- vyšší podíl na procesu řízení,
- rychlejší rozvoj s rostoucími kompetencemi,
- zvýšená motivace,
- prostor pro samostatnost a tvořivost,
- příležitost prokázat své schopnosti a dovednosti (Laufer, 2008).

3.3.3 Proces delegování

Delegování lze charakterizovat jako určitý proces, který se může nacházet v různých podobách v závislosti na míře kontroly, vyobrazené na obrázku č. 3, se kterou úzce souvisí. Proces delegování může mít formu totální kontroly, kdy je pracovník na každém kroku kontrolován manažerem a nemá žádnou volnost provádět samostatné činnosti, až po podobu k úplnému přenechání pravomocí, které jsou zapotřebí k tomu, aby určitý úkol mohl vykonat (Armstrong, Stephens, 2008).

Obrázek 3: Míra delegování



Zdroj: vlastní zpracování, dle Armstrong, Stephens, 2008

Vlastní proces delegování obsahuje věcnou a formální stránku. Věcná stránka řeší otázky typu „komu“ a „co“ delegovat, a to vyžaduje perfektní znalost svých pracovníků z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů a vlastností. Formální stránka se orientuje na způsob delegování a vyžaduje znalost struktury osobnosti podřízených (Cipro, 2009).

Proces delegování zahrnuje jednotlivé elementy typu:

- Jednotlivých činností – většinou jsou jednorázového charakteru a podřízení je dostávají formálním způsobem (Cipro, 2009).
- Pracovních úkolů – delegují se formálním způsobem podřízeným pracovníkům a kontrolují plnění úlohy organizačního systému ve společenském prostoru (Cipro, 2009).
- Oblastí rozhodování – oblast rozhodování je delegována při vzniku řídicích a organizačních jednotek, kdy nelze upřesnit jejich činnost výčtem jednotlivých úkolů nebo jednorázových činností. Většinou se jedná o činnost trvalého charakteru (Cipro, 2009).
- Pravomocí – umožňuje splnění delegovaných činností, pracovních úkolů a oblastí rozhodování. Delegování pravomocí je rovněž formálního charakteru, který je předáván od nadřízeného (Cipro, 2009).

3.3.4 Postup při delegování

Postup při efektivním delegování zahrnuje analýzu práce z hlediska cílů a priorit, plánování delegování, výběr vhodného pracovníka, správný způsob zadání a přiměřenou podporu (Šuleř, 2002).

3.3.4.1 Analýza práce z hlediska cílů a priorit

První krokem při delegování je soustavně analyzovat práci manažera z hlediska povinností a priorit, které směřují k dosažení hlavních cílů společnosti a následně vymezit, které úkoly může vykonat pouze on sám (Šuleř, 2002).

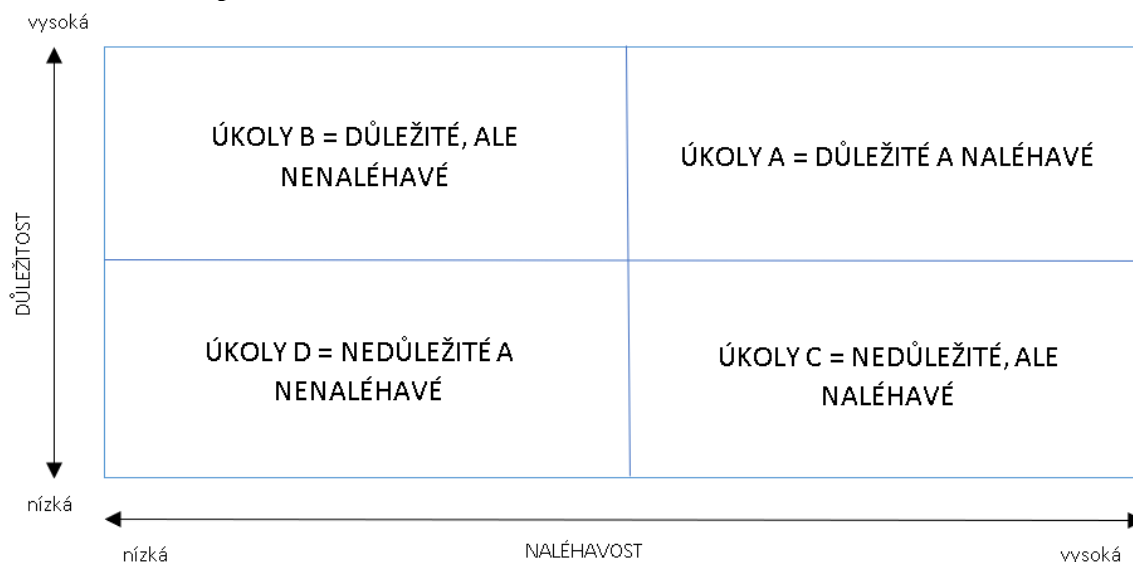
Soustavná analýza práce pomáhá manažerovi rozhodnout, jaké úkoly může předávat svým podřízeným. Manažer by si měl udělat seznam činností, které vykonává a položit si otázky typu, jestli mu ta určitá činnost zabírá čas, který by mohl věnovat

důležitějším aktivitám a podle odpovědí vyhodnotit, zda je pro vykonávání dané činnosti vhodnější někdo jiný (Lahnerová, 2009).

Nástrojem vedoucího pracovníka pro stanovení delegovaných úkolů může být matice priorit nebo Eisenhowerův princip (Knoblauch, Wöltje, 2006).

Matice priorit je na obrázku č. 4 rozdělena do čtyř skupin podle priorit a posuzuje úkoly dle důležitosti a naléhavosti. Pokud zadaný úkol je vyhodnocen jako nedůležitý, neznamená to, že není nutnost jeho splnění, ale že jeho významnost není taková, aby ho musel provádět sám manažer (Blažek, 2014).

Obrázek 4: Matice priorit



Zdroj: vlastní zpracování, dle Blažek, 2014

- Úkoly priority A, které jsou důležité a naléhavé, plní většinou sám manažer, protože má příslušnou kvalifikaci. Pokud má manažer v řadách podřízených kvalifikovaného odborníka, o kterém si je jistý, že úkol splní nejlépe, pravděpodobně ho deleguje (Blažek, 2014).
- Úkoly priority B jsou důležité, ale nenaléhavé. U těchto druhů úkolů je větší možnost delegování. Vzhledem k tomu, že se jedná o nenaléhavé úkoly, je zde větší možnost se dostatečně připravit, tedy vzít si delší čas k nalezení vhodného pracovníka (Blažek, 2014).
- Úkoly priority C jsou naléhavé, ale nejsou příliš důležité a ve většině případů by měly být delegovány (Blažek, 2014).

- Úkoly priority D nejsou důležité ani naléhavé, ani důležité. Jedná se o úkoly, které je vhodné vždy delegovat (Blažek, 2014).

Další významným nástrojem, který manažerovi pomáhá určit, jakým úkolům má věnovat svou pozornost, je pravidlo 80/20 neboli Paretovo pravidlo. Základem tohoto principu v praxi je soustředění se na 20 % nejdůležitějších úkolů, které přináší 80 % výsledků. Zrušením 80 % ztraceného času a zaměřením se na zbývajících 20 %, výrazně vzroste manažerova efektivita (Geropp, 2014).

Co delegovat:

- rutinní práce a úkoly, které zaměstnanci dovedou vykonat lépe,
- úkoly, které ožíví rutinu a zpestří stereotyp,
- rozhodnutí, která se opakují a jsou méně důležitá,
- práce, které pracovníky motivují a rozvíjejí,
- úkoly, které manažer není schopen plnit z nedostatku času (Šuleř, 2002).

Co nedelegovat:

- prioritní úkoly, které ovlivňují výsledky organizace,
- nové úkoly, na které nemají pracovníci kvalifikaci,
- celkovou odpovědnost, která je stále na vedoucím pracovníkovi,
- úkoly, které obsahují důvěrné informace,
- špatně definované úkoly, při kterých by podřízený pracovník strávil spoustu času jejich pochopením a rozhodováním o způsobu řešení (Šuleř, 2002).

3.3.4.2 Plánování delegování

Myšlenka plánování delegování vznikla, aby bylo zajištěno úspěšné a efektivní delegování (Šuleř, 2002).

Delegování by vždy mělo probíhat záměrně, plánovaně a koordinovaně. Stejně jako u manažerské funkce plánování, vedoucí pracovník zformuluje plán delegování, který přesně vymezuje cíle a cesty jejich dosažení (Cipro, 2009).

Kromě cílů a cest jejich dosažení by měl plán ještě obsahovat:

- dílčí termíny úkolu,
- stanovení požadované úrovně, které má být dosaženo,
- nezbytná rozhodnutí, které je potřeba provést,
- rozsah delegované pravomoci,
- instrukce a příkazy, které může podřízený oprávněně vydávat,
- vymezený rozpočet,
- spolupráci s ostatními zaměstnanci,
- nezbytné informace,
- kooperaci manažera,
- termíny kontroly,
- informování ostatních zaměstnanců (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.3.4.3 Výběr vhodného pracovníka

Správné rozhodnutí, na kterého pracovníka budou pravomoci delegovány, je klíčové pro úspěšné delegování. Předpokladem je, že manažer zná schopnosti a dovednosti svých podřízených, a z toho může určit, na jaký úkol má konkrétního pracovníka přiřadit. Při volbě vhodného pracovníka je však důležité posoudit i další kritéria. Jedním z kritérií je samostatně pracovat, jinak se může delegování i na vysoce kvalifikovaného zaměstnance ukázat jako nesprávný výběr (Nöllke, 2004).

Další kritéria, které je nutné zvážit, jsou formulovaná jako následující otázky:

- Má pracovník zájem se podílet na úkolu?
- Dá se na pracovníka spolehnout, že úkol splní ve stanoveném termínu?
- Má dostatek času a kapacit pro přijímání nových úkolů?
- Bude v nové roli přijatý svými spolupracovníky? Je sociálně zdatný?
- Kdo je připraven pro povýšení? (Cipro, 2009).

3.3.4.4 Jak delegovat

Vedoucí pracovníci považují zadávání úkolů za relativně snadnou činnost, nicméně právě už v této fázi nastává nejvíce nedorozumění a chyb, které v podřízených

vzbuzují pocity demotivace, protože zadaný úkol pochopili chybně, jinak, nebo k zadanému úkolu přistoupili s nechutí (Bělohlávek, 2003).

Aby bylo delegování úspěšné a efektivní pro obě strany, manažer musí úkol vysvětlit detailně a určit jeho výstup. Vyplatí se klást důraz na zpětnou vazbu a ujistit se, že vše bylo správně pochopeno. Pracovníkovi je také vysvětlen hlubší smysl úkolu a proč musí být splněn. Ostatní spolupracovníky informujeme, kdo je delegovaným úkolem pověřen a jakou má pravomoc, která by zásadně neměla být překročena (Šuleř, 2002).

Čím výše se manažer nachází v hierarchii řízení, tím více musí delegovat na podřízené pracovníky a méně vykonávat vlastních činností (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Obrázek 5: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera

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

Zdroj: vlastní zpracování, dle Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001

Na obrázku č. 5 jsou jednotlivé manažerské úrovně charakterizovány různým poměrem vlastním vykonáváním práce a delegováním. Manažeři první linie stráví přibližně 70 % vykonáváním práce a pouze 30 % úkolů delegují na své pracovníky. Pro manažery v rámci středního managementu je tento poměr vyvážen, tedy 50 % stráví vykonáváním práce a 50 % úkolů delegují. Top manažeři delegují 90 % činností a sami vykonávají pouze 10 % práce (Scott, Söderberg, 1994).

3.3.4.5 Podpora delegování

Smyslem podpory je zachovat efektivní delegování dodržením některých zásad:

- Vedoucí by měl dát pracovníkovi najevo, že delegovaný úkol považuje za důležitý, a že si jeho práce a času váží. Je nutné, aby podřízený nahlížel na delegovaný úkol jako na činnost zasluhující maximální úsilí.

- V počátku delegování úkolu, který je většího rozsahu, je vhodné, aby došlo k uvolnění některých běžných povinností.
- Poskytování zpětné vazby i v případě pozitivního vývoje. Podřízený by měl vědět, zda odvádí dobrou práci. Pokud pracovník ve své práci chybí, mezi čtyřma očima přímo a jednoduše je ten nejlepší způsob, jak předat rady z vlastní zkušenosti a povzbuzení.
- Po delší době už není nutná soustavná kontrola, ale je nutné dávat podřízenému najevo, že jeho práce je důležitá a zajímat se o výsledky delegovaného úkolu, a tím se nadále podpoří jeho stimulace k udržení potřebného výkonu.
- Odměnu za vykonanou práci s radostí uvítá každý pracovník, nemusí se jednat pouze o finanční odměnu, ale například o odměnu ve formě pochvaly, poděkování či oslavení jeho úspěchu. Bohužel na tento typ odměny se v praxi běžně zapomíná (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Manažer by měl dát také najevo, že se na něj může pracovník kdykoli obrátit. Na druhou stranu, neměl by přicházet s každou maličností, kterou by za určitý čas vyřešil i bez pomoci manažera. Hlavně nezkušení zaměstnanci mají neustálé obavy, zda ve svém úkolu nechybovali (Nöllke, 2004).

3.3.5 Kontrola delegování

Dobře zpracovaný systém kontroly je jedním z primárních předpokladů efektivního delegování a patří k základním manažerským dovednostem (Cipro, 2009).

Rozděluje se do několika fází a manažer by se měl s pracovníky domluvit a předem stanovit, jakým způsobem bude kontrola probíhat a v jakém intervalu. První fáze kontroly se týká samotného zadávání úkolu, kde si vedoucí pracovník ověřuje, zda podřízený zadání pochopil a dokáže s ním dále pracovat. Další fází kontroly je ověření, jestli pracovník je ochotný se na úkolu podílet a jestli bude mít podporu svých kolegů a dostatek psychických a fyzických sil na jeho provedení. Další kontrola se pohybuje až během zpracování úkolu. Četnost kontrol závisí na obtížnosti a důležitosti úkolu. Obecně platí, že čím je dílčí cíl úkolu důležitější pro podnikové cíle, tím by měla být častější kontrola ze strany manažera. Poslední fází je závěrečná kontrola, která probíhá ve třech

úrovních – časové, věcné a finanční. Zaznamenává se dodržování termínu, rozsah a kvalita zhotovení a efektivnost práce. Součástí závěrečné kontroly je také zhodnocení delegování, kde manažer posoudí, jak si pracovník vedl při vypracování úkolu a zároveň zhodnotí svůj podíl v rámci celého delegování (Lojda, 2011).

Za nejefektivnější metodu kontroly delegovaných činností považujeme preventivní opatření a předběžnou kontrolu, která začne ještě před samotným procesem delegování (Cipro, 2009).

U nových nebo nezkušených zaměstnanců se vyplatí provést i průběžnou kontrolu, při které se dohlíží během delegované činnosti (Nöllke, 2004).

Další možností je nechat navrhnout kontrolní body samotné pracovníky. Funguje na stejném principu jako plánování, ve své podstatě je to jeho součástí. Vedoucí pracovník má příležitost návrh zaměstnanců nasměrovat tak, aby došlo k případnému konsensu, na kterém se shodnou obě strany. Pokud dojde k nevyžádané nebo neočekávané situaci, měla by být možnost jednat i mimo vymezené kontrolní body (Cipro, 2009).

3.3.6 Bariéry delegování

I přes velké výhody delegování pro obě strany, někteří manažeři se mu snaží vyhýbat a argumentují mnoho důvody, proč nedelegovat. Ve skutečnosti ale dochází ke snižování pracovní efektivity v rámci celého týmu pracovníků (Urban, 2010).

Bariéry delegování se odvíjí od tří základních zdrojů. Prvním zdrojem je právě manažer, který se nedokáže s delegováním vyrovnat a nepřijímá ho (Lojda, 2011).

Tento zdroj vychází z obav, že pracovník zvládne úkol lépe, než samotný manažer a musel by si připustit, že je nahraditelný. Dále se obává selhaní a pouze nepřímého dohledu. Proto je důležité, aby při delegování byli vedoucí pracovníci podporováni ze strany podniku (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012).

Druhým zdrojem mohou být podřízení, kteří si vytvořili odpor vůči delegování. Odpovědnost nesou stále manažeři, protože buď přijali nekompetentní pracovníky, nebo nepodporovali rozvoj potenciálu svých podřízených (Maxa, 2011).

Třetím zdrojem jsou obecné chyby, které při procesu delegování nastávají (Lojda, 2011).

- Pocit nenahraditelnosti – manažer si myslí, že pouze on dokáže zadaný úkol uchopit a vykonat správně. Někteří manažeři skutečně chtějí, aby tomu tak bylo, a to chtějí ukázat vedení společnosti, že právě oni jsou ti, kteří situaci zachrání a problém vyřeší, aby se stali nenahraditelnými. Tvrdí, že jejich podřízení nevykonají úkol tak efektivně jako oni a než by pracovníkovi úkol vysvětlili včetně všech detailů, tak už by byl dávno hotový. Neuvědomuje si ale, že brzdí rozvoj a motivaci svých podřízených. Manažer by se měl soustředit na důležitější úkoly, které podporují strategické cíle organizace (Šuleř, 2002).
- Necht' opustit něco, co dobře umíme – činnosti, které vykonává manažer rád, je velmi těžké přenechat někomu ze svých spolupracovníků či řad podřízených. Nerad akceptuje fakt, že ve většině případů výsledek nebude z počátku dosahovat takové úrovně jako kdyby vykonával úkol sám manažer. Tento fakt má různé příčiny. První příčina je, že on sám se bude muset učit něco nového. Další vychází z toho, že úkol může být splněn za delší dobu nebo v odlišené kvalitě. Pokud dochází ke splnění úkolu v delším časovém horizontu, je potřeba si uvědomit, že vedoucí pracovník má čas na vykonávání úkolů vyšší priority. V tomto ohledu lze konstatovat, že jakýsi odpor ke změnám je lidský (Šuleř, 2002).
- Obava z neoblíbenosti – pracovníci nemusejí vždy přijímat delegování pozitivně. Mohou mít pocit strachu či neúspěchu, který se negativně projeví na jejich budoucnosti. Naopak manažerům záleží, jak je pracovníci vnímají a nechtějí je obtěžovat dalšími úkoly. Musí si ale uvědomit, že on nepracuje v organizaci, aby byl oblíbený, ale aby dosahoval cílů prostřednictvím

svých pracovníků. Podle průzkumů jsou oblíbenější právě ti manažeři, kteří delegují než ti, kteří se delegování vyhýbají (Šuleř, 2002).

- Definování úkolu – úkol musí být jednoduše a srozumitelně definován. Nejasné zadání může působit na pracovníka demotivačně (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).
- Ego – úkoly a role je právě to, s čím se práce manažera ztotožňuje a dává mu pocit osobního významu a důležitosti. Práce totiž vymezuje postavení člověka ve společnosti, proto činnosti, pomocí nichž tohoto postavení dosáhli, nechtějí delegovat na ostatní pracovníky. Vyrovnání s touto bariérou vyžaduje zamyšlení nad svými dlouhodobými cíli (Šuleř, 2002).
- Náklady – čas je klíčovým faktorem při delegování. Manažer může spoustu času při delegování ušetřit, ale i ztratit. Rozhodování o tom, jestli delegovat nebo ne, by nemělo probíhat pouze na základě časového hlediska, ale měl by být zvážen jeho širší očekávaný prospěch (Šuleř, 2002).
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků – pokud manažer nedůvěřuje svým podřízeným a spíše s nimi „bojuje“, pravděpodobně je chyba v něm samotným. Většinou si do týmu vybírá pracovníky sám, pokud určitý tým nezdědí. Důležité je zajistit podporu nových a méně schopných pracovníků, pokud v nich nalézají potenciál (Šuleř, 2002).
- Obava z přehnaného delegování – rozeznat optimální množství delegovaných úkolů a kolik pravomoci je k tomu potřeba, vyžaduje mnoho zkušeností. Přetěžované delegování má stejně negativní efekt na výsledky jako nedostatečné (Šuleř, 2002).
- Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného – nadřízený, který je v hierarchii nad vedoucím pracovníkem se obává, zda úkol bude dobře proveden a bude dosaženo očekávaných výsledků. Většinou stačí ujistit vedení, že odpovědnost za delegovaný úkol je stále na delegujícím vedoucím pracovníkovi, a že je si toho plně vědom (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Payne, Payneová (1988) charakterizují delegování jako jednu z nejobtížněji zvládnutelných manažerských dovedností. Manažeři se nechtějí vzdávat kontroly nad

svěřeným úkolem, a proto si je raději vykonají sami. Tímto způsobem myšlení dochází k přetěžování manažerů. Hlavní bariéra spočívá tedy ve strachu z chybně vykonaného úkolu podřízenými. Efektivní delegování znamená, že úkoly jsou pod kontrolou, a ne mimo kontrolu.

4 Vlastní práce

Druhá část diplomové práce se zabývá procesem delegování v samotné organizaci. Pro získání dat ve zvolené organizaci byla použita metoda kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum probíhal za pomoci anonymních dotazníkových šetření, které byly sestavené v Google Forms. Dotazníky byly rozeslány dvěma manažerům a jejich přímým podřízeným. Respondenti mají označit u 50 výroků, s jakým tvrzením se nejvíce ztotožňují. Vybírat mohou z možností zcela souhlasím, částečně souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Otázky byly převážně stejné jak pro zaměstnance, tak pro manažery a jsou formulovány z pohledu dané pozice, tudíž zaměstnanec dostal otázky, které mají charakterizovat, jak vnímají delegování nadřízeného a nadřízený dostal otázky, jak on sám vnímá delegování ve vztahu k podřízeným. Odpovědi byly následně porovnány a zpracovány do grafů v aplikaci Microsoft Excel.

Kvalitativní výzkum probíhal s oběma manažery na základě strukturovaných rozhovorů, které sloužily jako podpůrná forma k dotazníkovému šetření. Celkem bylo položeno 7 otázek ve strukturovaném rozhovoru, které měly dotazník doplňovat a rozšířit pohled jednotlivých manažerů na problematiku delegování.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

4.1.1 Obecná charakteristika

CZECH NEWS CENTER a.s. (CNC) je jedním z největších mediálních domů v České republice s celkovým počtem zaměstnanců 790 (2019), který prostřednictvím svých produktů upoutává pozornost miliony čtenářů tisku a návštěvníků internetu. Stovky tisíc dalších uživatelů využívají jiné digitální produkty, služby a aplikace CNC. Pod společností působí také dvě tiskárny s názvem CZECH PRINT CENTER a.s., které sídlí v Praze a Ostravě. CNC má rovněž 27% podíl na největší české společnosti pro distribuci tisku PNS, a. s. (cncenter.cz, 2021).

Mediální dům disponuje šesti integrovanými newsroomy – Blesk a Aha!, Sport, ženské magazíny, general interest, auto-moto a mužské magazíny a dětské tituly, které pracují s informací podle druhu média a redakčního úmyslu. Nejprodávanějším a nejčtenějším deníkem na trhu je Blesk. Deník Blesk doplňuje čistě bulvární deník Aha! Třetím deníkem je specializovaný Sport, který se v České republice jako jediný věnuje výhradně sportovní tematice. Vždy jsou součástí deníku tematické sportovní přílohy a rady pro aktivní sportování. Spolu s deníkem Sport vychází i tematické časopisy jako Sport GÓÓÓL a Sport magazín. Tyto tituly doplňuje široká škála křížovkářských titulů, které vycházejí pod hlavičkou deníků Blesk, Aha! a Sport. Čtvrtým deníkem, který CNC vydává, je ekonomický deník E15. Celkově mediální dům zpracuje ročně okolo 60 titulů – novin, časopisů a samostatně prodejných speciálů a provozuje kolem 30 webů (cncenter.cz, 2021).

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: cncenter.cz, 2021

V roce 2012 byl spuštěn velmi úspěšný projekt společnosti – první virtuální mobilní operátor – BLESKmobil, který svým zákazníkům poskytuje výhodné ceny za volání bez závazků, čímž se zasloužil o pozici nejsilnějšího virtuálního operátora v zemi (cncenter.cz, 2021).

Mezi nejvýznamnější časopisecké tituly patří týdeník Reflex, který je nejprodávanějším společenským týdeníkem v České republice. Pro cestovatele publikuje společnost časopis s dlouholetou tradicí Lidé a Země (cncenter.cz, 2021).

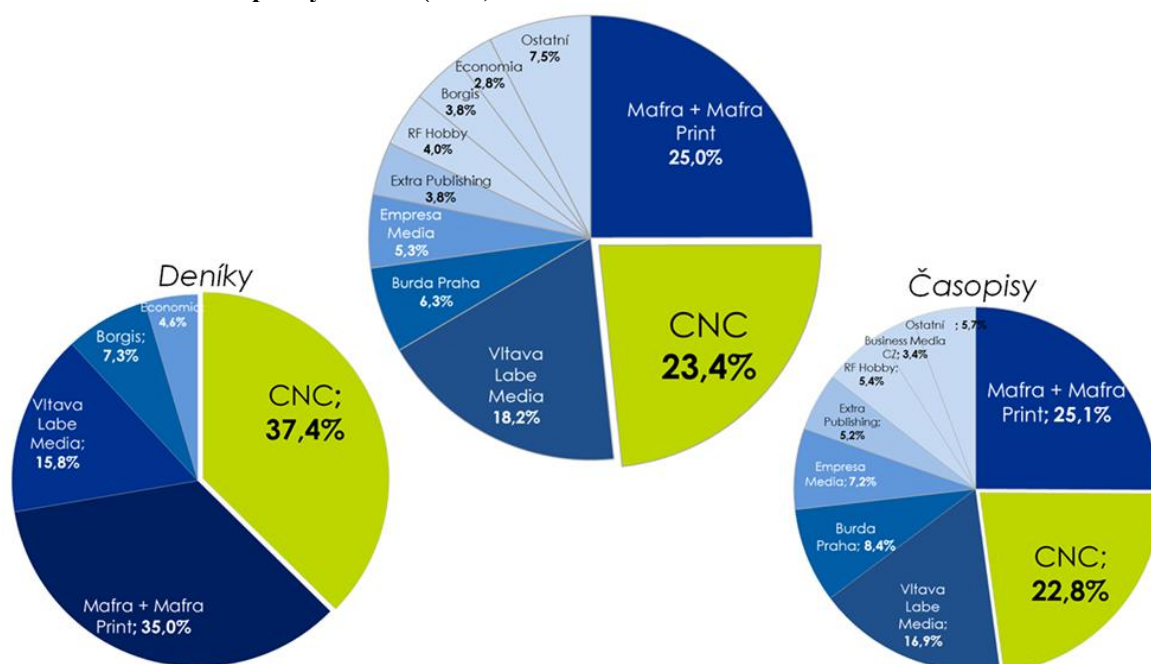
V segmentu ženských titulů publikuje mediální dům vůbec nejprodávanější ženský časopis na trhu – Blesk pro ženy. Ten je již deset let zároveň i jedním z nejčtenějších týdeníků v České republice, a to díky oblíbeným tematickým přílohám. Úspěch slaví i odborné časopisy pro volný čas, jako jsou Blesk Hobby, Blesk Zdraví a Blesk Vaše

recepty. Mezi měsíčníky mají své pevné místo na trhu časopisy Maminka, Moje psychologie, Dieta a F.O.O.D (cncenter.cz, 2021).

Pro muže pak mediální dům vydává odborné auto-moto tituly, mezi které patří legendární Svět motorů a AutoTip. Oba tyto tituly vládnu žebříčkům v kategorii jak prodaných nákladů, tak i nejvyšší čtenosti v motoristickém segmentu. Pravidelně čtyřikrát do roka vycházejí speciální vydání Světa motorů. Dalším z časopisů pro muže je lifestyleový měsíčník ForMen nebo technicky zaměřený časopis Computer. Internetový portál www.auto.cz doplňuje tištěné vydání motoristických titulů vydavatelství a patří mezi nejnavštěvovanější auto-moto domény. Mezi technické weby, které doplňují mužské portfolio, dále patří živě.cz, mobilmania.cz, digiarena.cz a další (cncenter.cz, 2021).

Dětské tituly se těší velké oblibě a mají dlouhou historii, vyrostlo na nich již několik generací. K legendárním časopisům ABC, Sluníčko a Mateřídouška se nedávno přidal časopis Nedělníček (cncenter.cz, 2021).

Obrázek 7: Čtenost – podíly na trhu (2019)



Zdroj: cncenter.cz, 2021

4.1.2 Historie společnosti

V roce 1991 vstupuje zahraniční vydavatel Ringier na český trh. Historie švýcarské společnosti Ringier se datuje až v roce 1833, kdy byla ve městě Zofingen vybudována jako rodinná tiskárna (cncenter.cz, 2021).

Po rozdělení federace v roce 1993 se vydavatelství přejmenovalo na Ringier ČR a začalo publikovat první nedělník na českém trhu – Nedělní Blesk. V tomto roce společnost Ringier koupila společenský týdeník Reflex a toto konání do vydavatelství přivedlo přední osobnosti moderní žurnalistiky. Časopis Reflex vždycky byl a je odrazem a hybatelem společenského dění (cncenter.cz, 2021).

V roce 2010 dochází ke sloučení firem Ringier AG a Alex Springer AG – vzniká nový joint venture Ringier Axel Springer Media AG, v České republice vydavatelství účinkuje pod názvem Ringier Axel Springer CZ (cncenter.cz, 2021).

V roce 2014 dochází k převzetí firmy společností CZECH NEWS CENTER a.s. na základě dohody z roku 2013, kde bylo ujednáno odkoupení vydavatelství Ringier Axel Springer CZ podnikateli Danielem Křetínským a Patrikem Tkáčem (cncenter.cz, 2021).

4.2 Delegování v organizaci

Zhodnocení delegování ve vybrané organizaci probíhalo převážně za pomoci dotazníkových šetření. Dotazník byl vytvořený jak pro zaměstnance, tak i vedoucí pracovníky. Vedoucí pracovníci poskytli také strukturovaný rozhovor za podmínky, že nebude zveřejněno jejich jméno ani žádné jiné osobní údaje. Kvůli současné situaci byla navržena možnost vedoucím pracovníků, zda chtějí poskytnout rozhovor osobně nebo online. Oba vedoucí pracovníci si zvolili online formu a rozhovor byl následně přepsán do písemné podoby. Manažeři a jejich týmy jsou identifikováni podle velkých písmen abecedy.

- Manažer A – muž, celkem vede 20 zaměstnanců
- Manažer B – muž, celkem vede 16 zaměstnanců
- Tým A – složen z 20 pracovníků
- Tým B – složen z 16 pracovníků

4.2.1 Dotazníkové šetření

Vedoucím pracovníkům i jejich přímým podřízeným byl zaslán anonymní dotazník, který zjišťoval, jak oni sami vnímají delegování ve své pracovní činnosti. Dotazník obsahoval celkem 50 výroků. Dotazník pro zaměstnance vyplnilo v týmu A 20 pracovníků a v týmu B 16 pracovníků, celkem tedy 36 zaměstnanců společnosti. Dotazník je sestaven na základě prostudování literární rešerše a je rozdělen do devíti tematických oblastí (analýza práce, plánování delegování, výběr vhodného pracovníka, jak delegovat, výhody/nevýhody delegování, motivace a rozvoj, podpora delegování, kontrola a zpětná vazba, bariéry delegování). Dotazovaní mohli vybírat z možností zcela souhlasím, částečně souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Dotazníkové šetření má identifikovat jednotlivé typy manažerů a zhodnotit, jakých chyb se v delegování dopouštějí. Použité výroky jsou identifikovány z pohledu podřízeného.

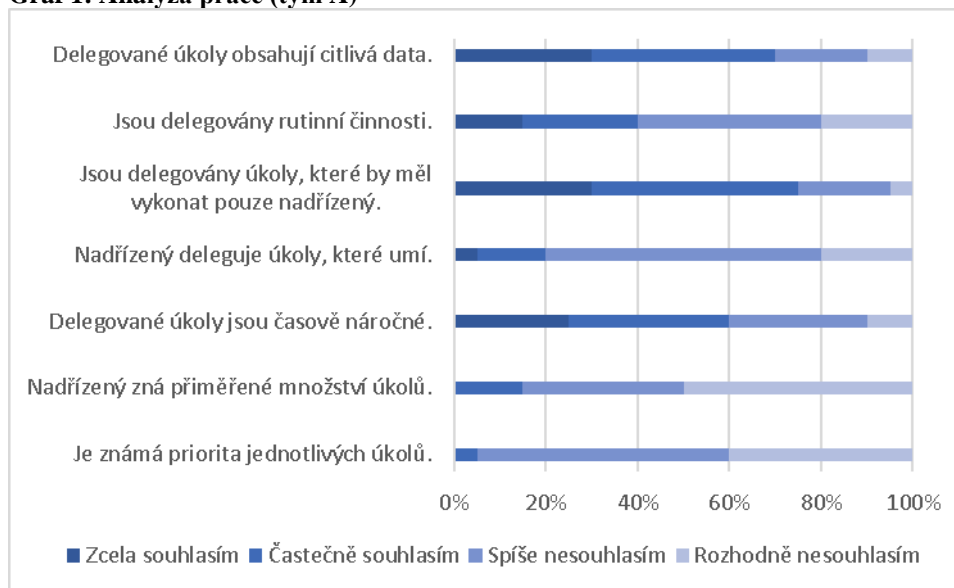
4.2.1.1 Analýza práce

První část dotazníkového šetření se zabývá typem úkolů, který manažeři delegují. Před samotným delegováním by si měl manažer sepsat všechny činnosti a analyzovat, které by měl vykonat on a které by měl delegovat na podřízené. Tato kapitola zjistí, zda manažeři vědí, co mají delegovat a co by delegovat neměli. Tematická oblast analýza práce obsahuje tyto výroky:

1. Jsou na mě delegovány i úkoly, které obsahují citlivá data (např. důvěrné informace).
2. Nadřízený deleguje jednoduché a rutinní opakující se činnosti.
3. Nadřízený deleguje úkoly, které by měl vykonávat pouze on.
4. Nadřízený deleguje úkoly, které sám dobře umí.
5. Delegované úkoly jsou časově náročné.
6. Nadřízený odhadne, jaké množství delegovaných úkolů je přiměřené.
7. Nadřízený dokáže stanovit prioritu jednotlivých úkolů a vysvětlí, jakým se předně věnovat.

Tým A

Graf 1: Analýza práce (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Ohledně delegovaných úkolů s citlivými informacemi, 6 respondentů zcela souhlasilo a 8 pracovníků souhlasilo částečně. Tento výsledek poukazuje na to, že manažer nemá dostatečné zkušenosti s delegováním. Neví přesně, co má delegovat a co ne. I když manažer uvedl, že má částečně vymezené činnosti, které má delegovat a které ne, podřízení si to rozhodně nemyslí. Důvěrné informace nesmí být sdíleny s podřízenými a manažer by si je měl nechat pro sebe. Především znalost finančního ohodnocení jednotlivých kolegů bude na tým působit demotivačně, protože nefér přístup a výjimky snižují motivaci ostatních pracovníků, především těch, kterých se to netýká. Totéž platí pro formulování podnikových cílů a vizí, kterými se mají zabývat pouze vrcholoví manažeři.

Manažer zvolil u výroku na rutinní práce možnost spíše nesouhlasím stejně jako 8 respondentů. Manažer by se měl soustředit na úkoly vyšší priority a delegovat rutinní opakující se práce na podřízené. Manažeři mají na starosti důležitá rozhodnutí, a proto by měli delegovat činnosti tohoto typu v kombinaci s novými zajímavými úkoly.

Třičtvrtě zaměstnanců vyjadřuje určitou míru souhlasu s tím, že manažer deleguje úkoly, které by měl vykonávat pouze on. Částečně souhlasí 9 respondentů a zcela souhlas vyjadřuje 6 zaměstnanců. Z výzkumu vyplývá, že se jedná o delegování úkolů, které

obsahují důležité informace. Manažeři jednotlivých úrovní řízení nesmí delegovat cíle, které jsou jejich pracovní náplní, ale pouze úkoly, které ke splnění těchto cílů spějí.

Manažer spíše nesouhlasil s výrokem, který se zaměřoval na delegování úkolů, které dobře umí. Neuvědomuje si ale, že tímhle přístupem „blokuje“ vybudování vlastní náhrady na svou pozici, která by mu umožnila další kariérní postup. Příčinou nedelegování těchto úkolů je pocit nahraditelnosti, že by podřízený úkol splnil lépe. Většina pracovníků se shoduje s manažerem na tomto tvrzení.

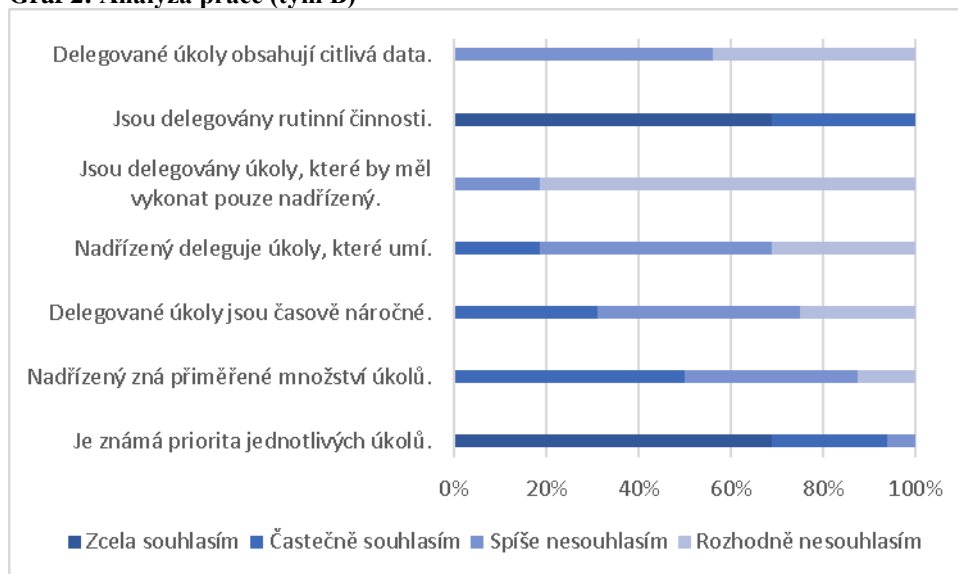
Časová náročnost na vypracování delegovaných úkolů se liší. Podle získaných dat 7 respondentů částečně souhlasí s časovou náročností úkolů a 5 souhlasí zcela. Šest respondentů uvedlo, že s tvrzením spíše nesouhlasí stejně jako manažer. Manažerovi by mělo delegování časově náročnějších úkolů přivodit čas, který může využít efektivněji. Spolu s delegováním časově náročnějších úkolů by mělo dojít k ověření kapacit, zda je pracovník schopen stihnout úkol splnit včas, případně uvolnit jeho rutinní aktivity.

Vyvozením tvrzení manažera, že částečně souhlasí s výrokem, že zná přiměřené množství delegovaných úkolů pro jednotlivé pracovníky, značí to, že nemá pocit, že by podřízené přetěžoval. Pouze 3 jeho pracovníci částečně souhlasili s tím, že nadřízený přiměřené množství zná. Náznaky přetěžování týmu byly patrné už ve strukturovaném rozhovoru, kde manažer se zmínil, že zaměstnanci čerpají méně dovolené a převádí ji na další rok.

S výrokem ohledně stanovení priority jednotlivých úkolů a vysvětlením, jakým se předně věnovat, manažer spíše nesouhlasí. To, že zaměstnanci neví, které úkoly mají vyšší prioritu nad ostatními, potvrzují sami pracovníci. Jedenáct pracovníků spíše nesouhlasí s tvrzením, že manažer stanovuje priority jednotlivých úkolů a 8 zaměstnanců volilo možnost rozhodně nesouhlasím. Pokud manažer nezná priority jednotlivých úkolů, není šance, že je budou znát jeho podřízení. Neznalost priorit jednotlivých úkolů má demotivační charakter.

Tým B

Graf 2: Analýza práce (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Manažer dle průzkumu ví, které činnosti delegovat nemůže. S tím souhlasí i jeho podřízení. Devět pracovníků uvedlo, že s výrokem částečně nesouhlasí a 7 respondentů rozhodně nesouhlasí. Nadřízený si dává pozor na informace, které jsou v úkolech obsaženy.

Nadřízený zvolil možnost zcela souhlasím spolu s 11 respondenty. Pět pracovníků částečně souhlasilo s výrokem. Jde především o úkoly, které se v organizaci pravidelně opakují se zavedeným postupem. Delegovat úkoly pouze tohoto typu nestačí. Pokud pracovníci nedostávají nové úkoly, nedochází k rozvoji jejich potenciálu delegováním. Rutina bez zajímavých úkolů rychle ztratí na své atraktivitě.

Stejně jako citlivá data, ani tyto činnosti nemají být delegovány a je nutné, aby je vykonal sám manažer. Čtrnáct respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí stejně jako manažer. Jedná se o úkoly spojené s odpovědností, vyplývající z popisu práce manažera. Tyto aktivity nejsou podrobně určené, a proto je nelze delegovat na podřízené.

Nadřízený spíše nesouhlasí s delegováním úkolů, které umí. Sami podřízení potvrzují, že si úkoly tohoto typu nechává manažer pro sebe. Osm respondentů uvedlo

volbu spíše nesouhlasím a 5 rozhodně nesouhlasím. Manažer nepředává nové zkušenosti, které by mohli podřízení uplatnit v delegovaných úkolech.

Pokud jde o časovou náročnost úkolů, zaměstnanci si nemyslí, že delegované úkoly nejsou časově náročné. Sedm respondentů spíše nesouhlasí, 5 respondentů částečně souhlasí a zbývajících členové týmu rozhodně nesouhlasí s výrokem. Manažer deleguje především rutinní a opakující se činnosti. Časově náročné úkoly obhájí tím, že vysvětlováním zadání ztratí příliš času a nechce přetěžovat své podřízené.

Postoj k přiměřenému množství delegovaných úkolů je neutrální. Část zaměstnanců se částečně shoduje, že nadřízený přiměřené množství zná. Druhá část odpovědí je rozdělena mezi možnosti spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Z předchozí odpovědi vyplývá, že na rozdíl od týmu A, zde nebude docházet k přetěžování pracovníků, ale naopak k nedostatečnému delegování.

Manažer uvedl, že sděluje prioritu jednotlivých úkolů. S tím rozhodně souhlasilo 11 podřízených. Určení priorit jednotlivých úkolů jasně vymezení zaměstnancům, kterým se mají předně věnovat.

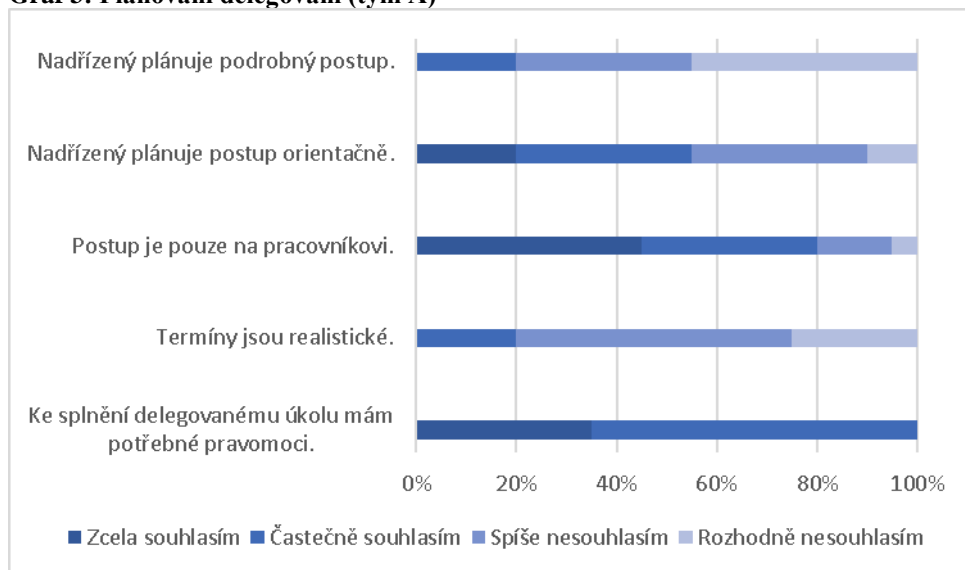
4.2.1.2 Plánování delegování

Druhá část je orientována na samotný průběh plánování delegovaných úkolů. Analyzuje způsob, kterým manažeři plánují úkoly a v jaké míře.

1. Nadřízený naplňuje podrobný postup při plnění delegovaného úkolu.
2. Nadřízený naplňuje úkol pouze orientačně a já mohu rozhodovat o detailech.
3. Postup při delegovaném úkolu je jen na mně.
4. Termín na splnění delegovaného úkolu je obvykle realistický.
5. S delegovaným úkolem jsou předány veškeré potřebné pravomoci k jeho splnění.

Tým A

Graf 3: Plánování delegování (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z odpovědí na výrok vyplývá, že nedochází k podrobnému plánování úkolů. Z 20 zaměstnanců s výrokem rozhodně nesouhlasilo 9 respondentů a 7 spíše nesouhlasilo. Příčina je stanovena v množství úkolů, které deleguje na své podřízené. Manažer by rozhodně nestíhal podrobně naplánovat všechny úkoly.

S výrokem, zda pracovník může rozhodovat o detailech, zcela souhlasili 4 respondenti a částečně souhlasilo 7 respondentů. Tento přístup je přiměřený oproti oběma extrémům nadměrného a nedostatečného plánování delegovaného úkolu. Sám manažer se s tímto tvrzením zcela souhlasí.

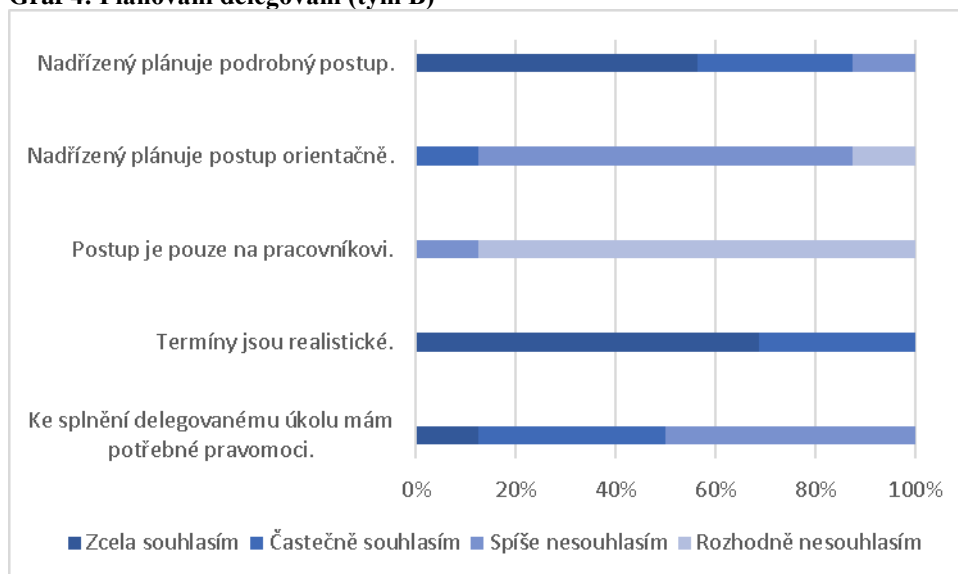
Převážná část zaměstnanců má pocit, že postup je zcela na nich, což přináší určité výhody a nevýhody. Jednou z výhod je, že dochází k významnému rozvoji pracovníka a může při postupu vyzkoušet nové metody. Nevýhodou u náročnějších úkolů je vyšší riziko, že se pracovník bude dopouštět chyb. Sedm respondentů s výrokem částečně souhlasí stejně jako nadřízený a 9 pracovníků zcela souhlasí. Manažer by se neměl zbavovat veškerého vlivu na plánování delegování, protože konečnou odpovědnost za delegovaný úkol nese vedoucí pracovník. Plánování současně souvisí s kontrolou, která by měla být pouze částečná.

Manažer má pocit, že zadává realistické termíny při delegování úkolů. Ovšem skutečnost podle zaměstnanců je jiná, protože pouze 4 respondenti částečně souhlasili s tím, že termíny jsou realistické. Jedenáct respondentů uvedlo, že termíny jsou spíše nejsou realistické a zbylých 5 pracovníků s výrokem rozhodně nesouhlasilo. Nerealistické termíny působí na zaměstnance demotivačně a zapříčiňují jejich přetěžování.

V žádném případě nelze delegovat úkol bez dostatečných pravomocí, které jsou nutné k jeho splnění. Měly by být poskytovány přiměřené pravomoci, které jsou dostatečné ke splnění úkolu, a zároveň by neměly být až moc rozsáhlé, aby se zmocněný pracovník necítil nad ostatními povýšeně. Třináct respondentů spolu s manažerem uvedlo, že částečně souhlasí s tvrzením ohledně potřebných pravomocí ke splnění úkolu a zbylých 7 pracovníků zcela souhlasí s výrokem. Důvodem dostatečných pravomocí je fakt, že manažer deleguje velké množství úkolů, které by bez potřebných pravomocí nemohly být vykonány.

Tým B

Graf 4: Plánování delegování (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z reakcí na výrok vyplývá, že na pracovišti probíhá podrobné plánování úkolů. Z 16 zaměstnanců uvedlo 9 možnost zcela souhlasím a 5 částečně souhlasím. Manažer zcela souhlasil s výrokem. Je si tedy vědom, že podřízení nemají možnost zkoušet vlastní

nápady a řešení. Navíc vykonává část práce za podřízené, kde zbytečně ztrácí čas, který by mohl využít efektivněji.

Manažer vyjádřil nesouhlas s výrokem, že by detaily plánování nechal na pracovníkovi a současně s ním 12 respondentů. Důvodem je podrobné naplánování delegovaného úkolu.

Čtrnáct respondentů rozhodně nesouhlasí stejně jako manažerem, že by plánování úkolu bylo pouze na pracovníkovi. I když nese vedoucí pracovník vždy odpovědnost za delegovaný úkol, manažer by měl nechat prostor pro samostatnost svým podřízeným.

Respondenti zcela souhlasí s manažerem, že dává realistické termíny. Jedenáct respondentů uvedlo možnost zcela souhlasím a 5 pracovníků souhlasí částečně. Vzhledem k tomu, že nedochází k přetěžování pracovníků jako u týmu A, úkolů není tolik a pracovníci mají spoustu času na jejich řešení. Navíc postup úkolu je předem přesně určen a pracovníci nemají čas na vyzkoušení řešení úkolů jinými způsoby.

Manažer s 6 respondenty vyjadřují částečný souhlas s tvrzením, že s předávaným úkolem jsou delegovány potřebné pravomoci k jeho plnění, ale polovina týmu spíše nesouhlasí s výrokem. Nedostatečné delegování pravomocí zamezuje vykonání daného úkolu, například pracovníci nebudou moci v průběhu úkolu rozhodnout o něčem, na co nebude vymezená pravomoc. Proto je nutné, aby vždy byla patřičná pravomoc současně s úkolem delegována.

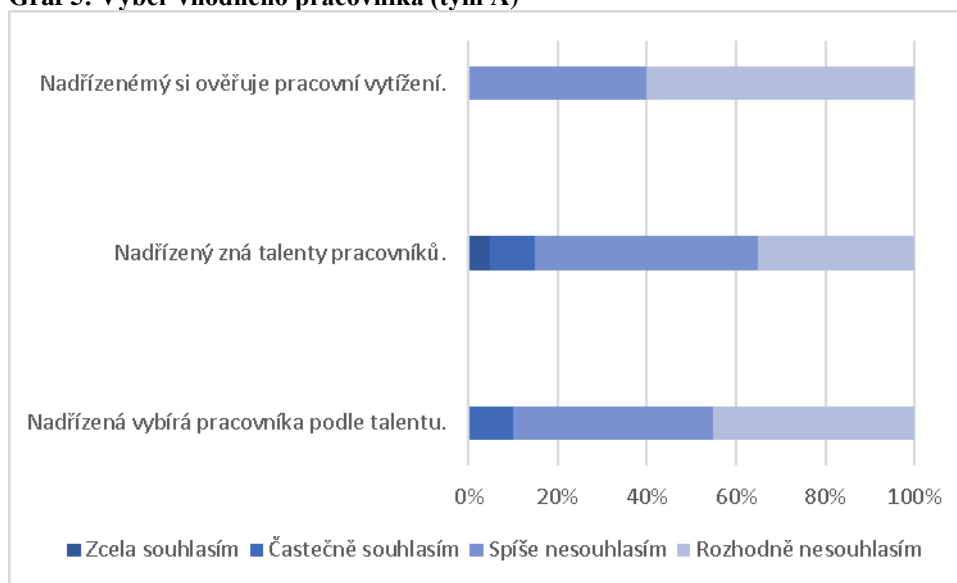
4.2.1.3 Výběr vhodného pracovníka

V kapitole zaměřující se na výběr vhodného pracovníka dojde k ověření, zda si je vedoucí vědom talentů svých pracovníků a zda podle nich rozděluje práci.

1. Nadřízený si ověřuje pracovní vytížení na plnění nových úkolů.
2. Nadřízený zná moje talenty a je si vědom mých silných stránek.
3. Nadřízený vybírá vhodného pracovníka právě podle talentu, kterým disponuje.

Tým A

Graf 5: Výběr vhodného pracovníka (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z odpovědi na výrok u nadřízeného vyplývá, že si dostatečně neověřuje, zda zaměstnanci mají dostatečnou kapacitu pro přijetí nových úkolů. Osm respondentů uvedlo, že zcela nesouhlasí s výrokem spolu s nadřízeným a 12 pracovníků rozhodně nesouhlasí. Důsledkem neověřování si pracovního vytížení zaměstnanců dochází k jejich přetěžování a dopadá negativně na samotnou kvalitu jednotlivých úkolů.

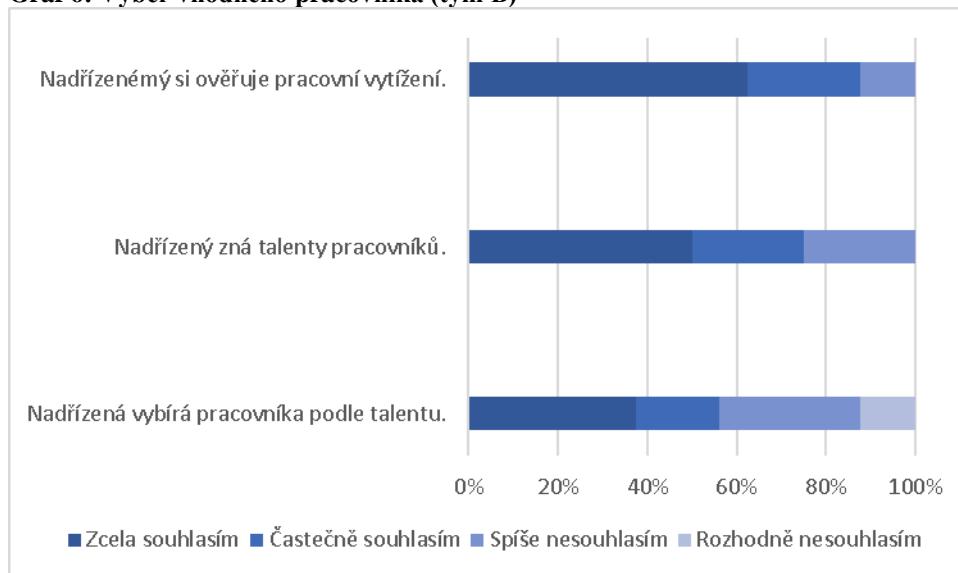
Co se týče talentů a silných stránek jednotlivých pracovníků, manažer zcela souhlasil s tvrzením, že tyto vlohy zná, jenomže pracovníci toto tvrzení vyvracejí. Deset zaměstnanců spíše nesouhlasí s výrokem a 7 respondentů nesouhlasí vůbec. Manažer by měl rozpoznat talenty už při výběru pracovníků do svého týmu. Zároveň by měl tým být složen z pracovníků, kteří se k sobě hodí a jejich talenty se vzájemně doplňují.

Následoval výrok, který nezkoumal pouze, zda manažer jednotlivé talenty zná, ale jestli podle nich rozděluje práci. Stejný počet respondentů uvedl možnosti spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím, každou v počtu 9 respondentů. Manažer by měl z potenciálu jednotlivých pracovníků vytěžit maximum. Náhodná dělba práce zapříčiňuje nižší výkon týmu. Důsledky se neodrážejí jen na výkonu, ale také na motivaci jednotlivců.

Když nebudou vykonávat práci, která je baví, nebude docházet k rozvoji jejich přirozených talentů v oblasti, pro kterou jsou předurčení.

Tým B

Graf 6: Výběr vhodného pracovníka (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nadřízený spolu s 10 respondenty zcela souhlasí s ověřováním pracovního vytížení jednotlivých zaměstnanců. Ověřováním pracovních kapacit předchází přetěžování pracovníků.

Ohledně znalosti silných stránek a talentů pracovníků, manažer vyjádřil zcela souhlas s tím, že těchto vloh si je zcela vědom. S tímto tvrzením se ztotožňuje polovina týmu.

U výroku, zda manažer rozděluje úkoly dle talentů, vyjadřuje přes polovinu týmu určitou míru souhlasu. Manažer podle svých podřízených při delegování úkolů přihlíží na silné stránky pracovníka.

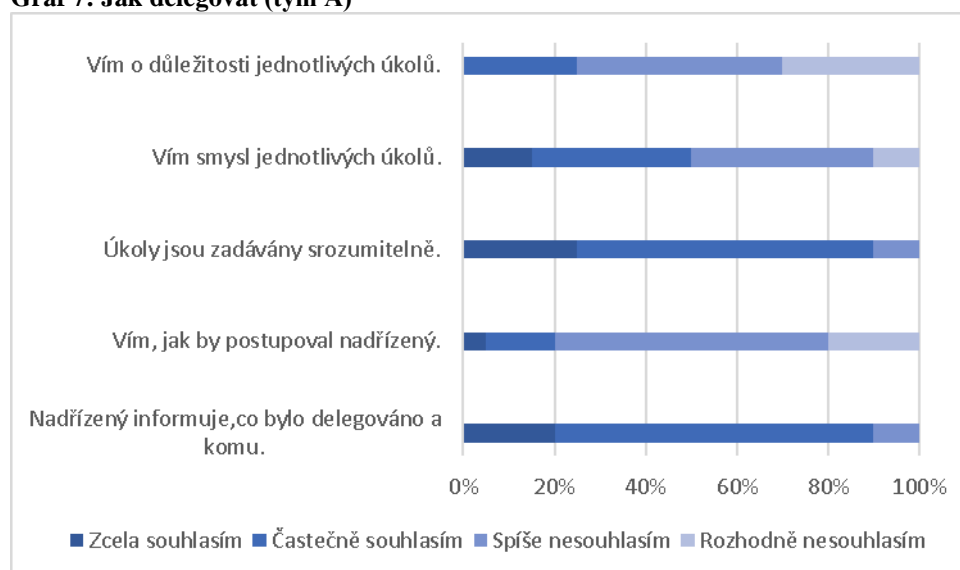
4.2.1.4 Jak delegovat

Čtvrtá oblast dotazníkového šetření se věnuje způsobu delegování a sdělování informací ohledně úkolů v procesu delegování.

1. Když jde o významný úkol, vedoucí informuje o jeho důležitosti.
2. Víím smysl jednotlivých úkolů a cíle, kterým má práce posloužit.
3. Úkoly jsou srozumitelně a pečlivě vysvětlené.
4. Nadřízený sděluje, jak by sám postupoval při daném úkolu.
5. Jsem informován o tom, co bylo delegováno a komu.

Tým A

Graf 7: Jak delegovat (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vzhledem k tomu, že nikdo z podřízených zcela nesouhlasil s tímto výrokem, z vyhodnocení vyplývá, že manažer nepřipomíná důležitost úkolu a považuje úkoly za stejně důležité. Následně 9 respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí s tímto výrokem. To vše potvrzuje o nerozlišování důležitých a nedůležitých úkolů. V případě, že manažer podřízeným nezdůrazní významnost zadaných úkolů, snižuje tím pracovní nasazení a nadšení.

I když nadřízený neinformuje o důležitosti úkolů, zhruba polovina týmu vyjádřila určitou míru souhlasu s tím, že znají důvody, proč má být úkol splněn a jakým cílům má posloužit. Odpověď částečně souhlasím uvedlo 7 respondentů a dalších 8 zaměstnanců uvedlo možnost spíše nesouhlasím. Všichni pracovníci v týmu by měli být obeznámeni se smyslem úkolů a cíli, ke kterému spějí. Pracovníci potřebují vědět, proč vykonávají určitou činnost. Pokud znají její význam, vnitřně je to motivuje k podávání vyšším výkonům.

V opačném případě dochází ke snižování pracovního výkonu a objevují se prvky demotivace.

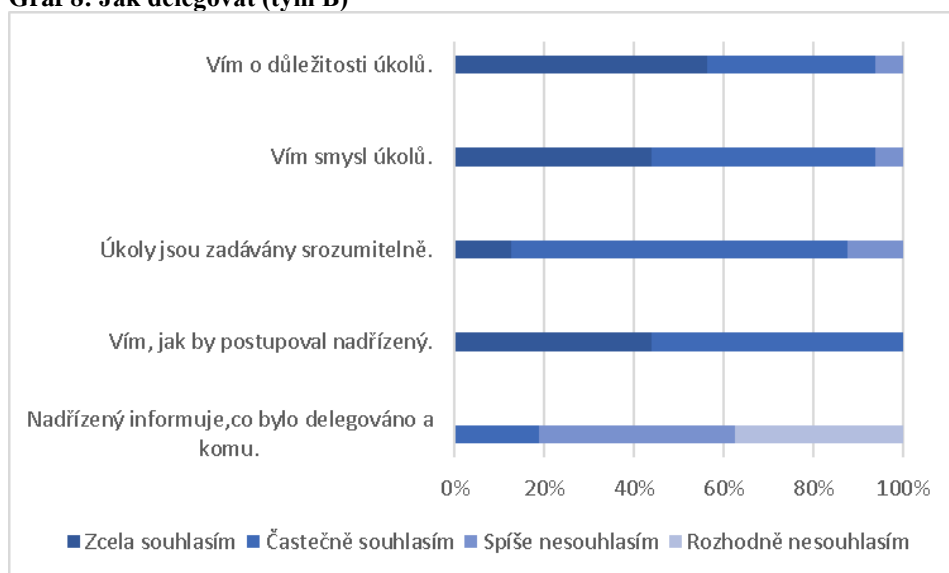
Srozumitelně a pečlivě vysvětlené úkoly jsou základem pro identifikování úkolu. Pracovník z toho pochopí, jak se má daného úkolu chopit a z jakých úhlů na něj hledět. Převážná část týmu částečně souhlasí s tím, že úkoly jsou srozumitelně vysvětlené.

Manažer spíše nesouhlasí s tvrzením, že by předával při delegování úkolů zkušenosti, podle kterých se má pracovník řídit. I většina podřízených pracovníků potvrdila, že s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Důvodem nepředávání zkušeností je množství úkolů, kdy manažer nechce poskytovat každému svůj postup s pocitem, že by nic jiného nestíhal. Aby byly úkoly splněny kvalitně a efektivně, vedoucí pracovník by měl sdělit, jak by postupoval při jejich plnění. Předáváním zkušeností se dá předcházet různým problémům, na které mohou pracovníci během vykonávání narazit.

O tom, co bylo delegováno a komu, nadřízený reaguje s většinou týmu částečným souhlasem. Celkem 14 podřízených pracovníků uvedlo, že částečně souhlasí s výrokem.

Tým B

Graf 8: Jak delegovat (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pokud jde o důležitost jednotlivých úkolů, manažer vyjádřil zcela souhlas se zdůrazněním jejich významnosti. Spolu s vedoucím pracovníkem s výrokem zcela souhlasí 9 respondentů s výrokem a 6 souhlasí částečně. Z důvodu nedostatečného delegování a podrobného plánování postupu vyplývá, že není delegováno příliš mnoho úkolů, a proto manažer považuje téměř každý delegovaný úkol za důležitý.

Vedoucí pracovník zároveň vysvětluje smysl a cíle, kterým má práce posloužit. Pracovníci tak mají pocit, že pomáhají naplňovat vizi podniku. Všichni pracovníci s výrokem vyjadřují určitou míru souhlasu až na jednoho.

Pracovníci částečně souhlasí, že úkoly jsou jasně a pečlivě vysvětlené. Celkem 12 respondentů částečně souhlasí s výrokem. To spíše souvisí s detailním plánováním, ve kterém manažer popisuje veškeré podrobnosti.

To samé platí i pro výrok „Nadřizený sděluje, jak by sám postupoval při daném úkolu“. S delegovaným úkolem je předáván i přesný postup, který pracovníci musí dodržet. Tento způsob delegování nepodporuje rozvoj kreativního myšlení a tvořivosti.

Manažer rozhodně nesouhlasí s tím, že by informoval o tom, co bylo delegováno. Sedm respondentů reagovalo možností spíše nesouhlasím a 6 rozhodně nesouhlasím. Manažer by měl více informovat spolupracovníky o delegovaném úkolu a vymezených pravomocích.

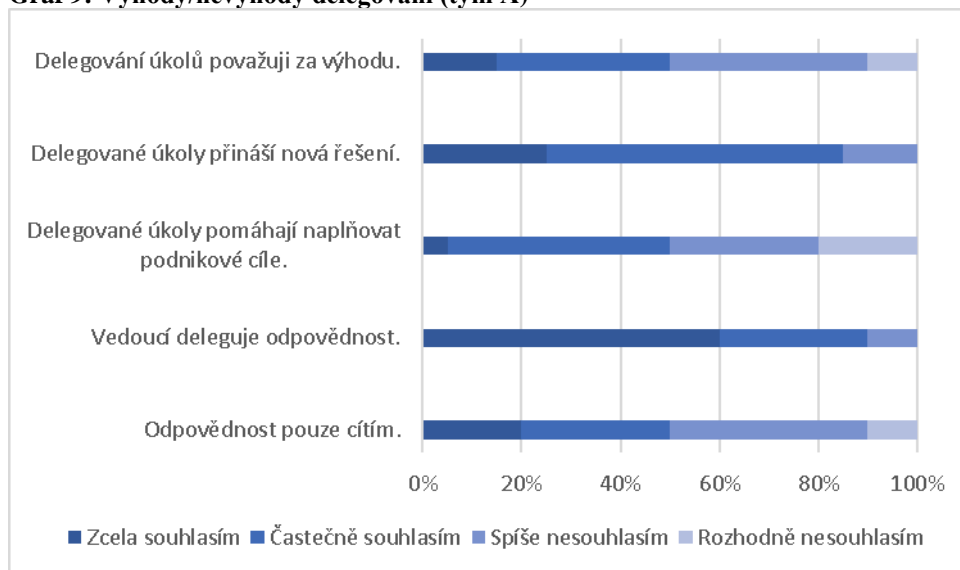
4.2.1.5 Výhody/nevýhody delegování

Další část dotazníku se věnovala výhodám a nevýhodám, které přináší delegování vedoucím pracovníkům i jejich podřízeným.

1. To, že jsou na mě delegovány úkoly, považuji celkově za výhodu.
2. Díky delegovaným úkolům nalézám nová řešení.
3. Delegované úkoly pomáhají naplňovat podnikové cíle.
4. Za delegovaný úkol nesu odpovědnost.
5. Nenesu odpovědnost, ale přesto se cítím za úkol odpovědný.

Tým A

Graf 9: Výhody/nevýhody delegování (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

S výrokem, zda zaměstnanci považují delegování úkolů ve své organizaci za výhodu, z 20 respondentů vyjádřilo určitou míru souhlasu polovina týmu. To, že se polovina zaměstnanců s tímto názorem zcela neztotožňovala, je zapříčiněno jejich přetěžováním. Je zřejmé, že podřízený dostávají až příliš úkolů od nadřízeného, které nestíhají plnit včas a dochází k jejich zahlcení, které má až demotivační účinek.

Delegování přináší mnoho výhod, jednou z nich je nalézání lepších řešení úkolů. Nadřízený se s 12 respondenty částečně souhlasí, že díky delegovaným úkolům nalézá nová řešení. Dalších 5 zaměstnanců zcela souhlasilo a pouze 3 zaměstnanci spíše nesouhlasili. Nalézání nových řešení je jednou z metod, jak podporovat a rozvíjet kreativní myšlení pracovníků. Přetíženost naopak snižuje výkon zaměstnanců a ve velkém množství úkolů není dostatek času přemýšlet individuálně nad řešením každého úkolu různými způsoby.

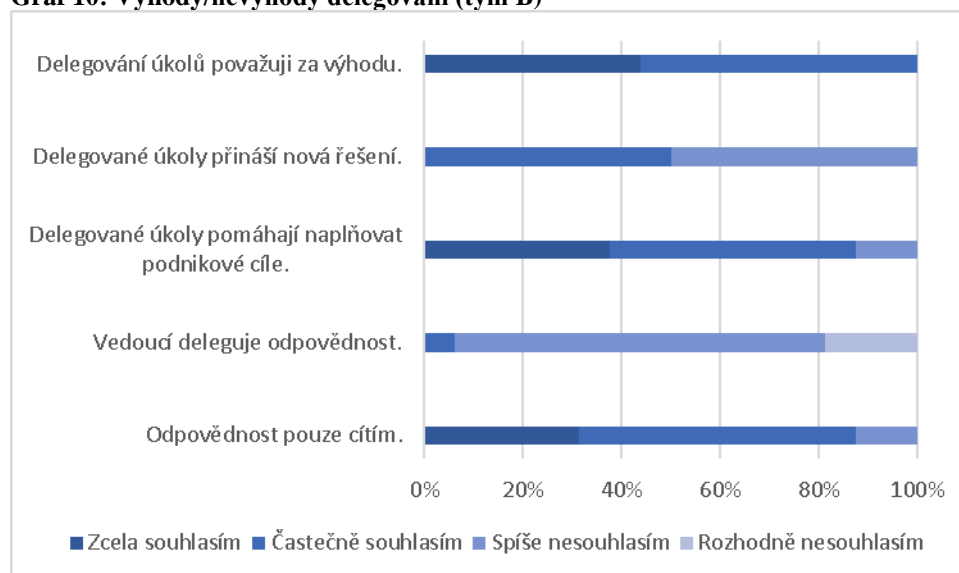
Delegované úkoly, které pomáhají naplňovat podnikové cíle, souvisí se smyslem úkolů. Devět pracovníků vyjadřuje rozhodný souhlas, že delegované úkoly pomáhají naplňovat finální cíle podniku. Všichni pracovníci by měli vědět, k jakým vyšším cílům spějí dílčí cíle. Tím dochází i ke zvýšení jejich motivace, protože cítí, že jejich práce má smysl.

Většina týmu reaguje určitým souhlasem ohledně delegování odpovědnosti spolu s úkoly. Celkem 12 respondentů zcela souhlasí s tímto výrokem a 6 uvedlo částečný souhlas. Pokud pracovník nese odpovědnost za špatně vypracovaný úkol, je chyba na straně manažera, protože konečná odpovědnost vždy zásadně nelze delegovat. Každý vedoucí pracovník nese odpovědnost nejen za svoji práci, ale také za vykonanou práci svých podřízených.

Zaměstnanci měli možnost v souvislosti s předchozí otázkou vyjádřit, zda odpovědnost při vykonávání úkolů pouze cítí. Z důvodu delegování odpovědnosti na podřízené, tato otázka postrádá význam. Jenom 4 pracovníci zcela souhlasí, že odpovědnost pouze cítí. Všichni podřízení by si měli být vědomi toho, že za výsledek práce je odpovědný nadřízený. Nicméně tato otázka byla položena záměrně, protože by si měli zaměstnanci dát na práci záležet z důvodu kariérního růstu. Odpovědní by neměli být kvůli delegování odpovědnosti, ale kvůli vlastním prioritám. Pokud manažer bude věnovat pozornost a podporu podřízeným při vykonávání úkolů, tím pravděpodobněji si dají na úkolů záležet na základě pocitu odpovědnosti.

Tým B

Graf 10: Výhody/nevýhody delegování (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pracovníci považují delegování úkolu za výhodu. Ovšem manažer je jiného názoru a s výrokem spíše nesouhlasí. Nadřízený vnímá delegování jako ztrátu času a tvrdí, že vysvětlováním úkolu ztratí čas, za který by úkol sám splnil. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci by zajímavé úkoly rozhodně ocenili. Nedelegování brzdí rozvoj pracovníků a dochází k jejich demotivaci, protože se k žádné rozvíjející práci nedostávají.

Manažer není ani toho názoru, že by delegování přinášelo nová řešení. S tím částečně souhlasí i polovina týmu. Druhá polovina týmu s tvrzením spíše nesouhlasí z důvodu, že nemají možnost vyzkoušet aplikování nových řešení. Manažer by měl pracovníkům dát prostor pro objevení nových řešení.

Stejně jako u týmu A, pracovníci se shodují, že delegované úkoly pomáhají naplňovat podnikové cíle. S výrokem 8 zaměstnanců částečně souhlasí a 6 rozhodně souhlasí. Nevýhodou je, že podřízení nemohou tyto podpůrné úkoly plánovat a vykonávat samostatně.

Manažer spíše nesouhlasí s tvrzením, že by s delegovaným úkolem předával i odpovědnost. To potvrzuje 12 pracovníků, kteří reagovali spíše nesouhlasem. Manažer si uvědomuje, že nese odpovědnost za delegovaný úkol, a proto plánuje a kontroluje podřízené na každém kroku.

Pracovníci se ale shodují, že když už pracují na delegovaném úkolu, odpovědnost cítí. Ví, že je to jediný způsob, jak si zajistit důvěru manažera a získání zajímavých úkolů.

4.2.1.6 Motivace a rozvoj

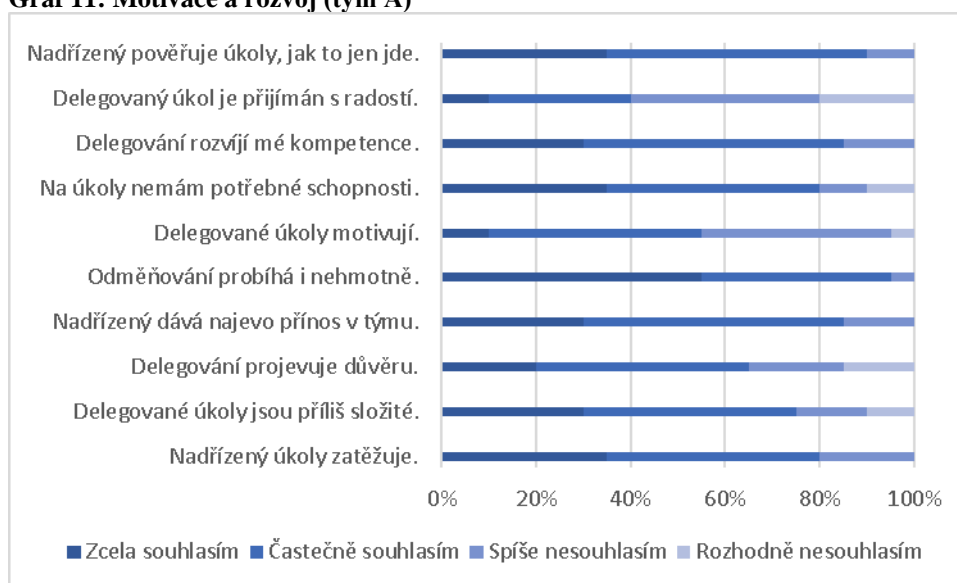
Šestá kapitola dotazníkového šetření se zaměřuje na motivaci a zjišťuje, zda zaměstnanci považují delegování za motivační a rozvíjející se způsob, či na ně působí spíše demotivačně.

1. Nadřízený pověřuje úkoly, jak to jen jde.
2. Delegovaný úkol přijímám s radostí a odhodláním.
3. Delegování rozvíjí mé kompetence.
4. Stává se, že nemám na delegovaný úkol potřebné schopnosti.

5. Delegované úkoly mě motivují.
6. Nadřízený odměňuje i nehmotně za dobře odvedenou práci (pochvala, oslava úspěchů).
7. Nadřízený mi dává najevo můj přínos v týmu.
8. Nadřízený delegováním projevuje důvěru v mé schopnosti.
9. Delegované úkoly jsou příliš složité.
10. Nadřízený mě úkoly zbytečně přetěžuje.

Tým A

Graf 11: Motivace a rozvoj (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dalším náznakem přetěžování je odpověď manažera zaznamenána v této otázce. Částečně souhlasí s výrokem, že podřízené pověřuje úkoly, jak to jen jde. Spolu s ním reaguje částečným souhlasem 11 zaměstnanců a zcela souhlasí 7 pracovníků. Manažer by si měl ověřovat pracovní kapacity jednotlivých pracovníků, aby věděl, zda mají možnost přijímat a efektivně plnit další úkoly.

Nadřízený reaguje částečným souhlasem na přijímání delegovaných úkolů s nadšením a odhodláním. Dva respondenti zcela souhlasí s výrokem a 6 pracovníků částečně souhlasí. Tito pracovníci dostávají zajímavé úkoly, kde se mimo jiné naučí nová řešení a nejsou tak přetížení, jako ostatní členové týmu. Ale 8 zaměstnanců s výrokem

spíše nesouhlasí a dokonce 4 rozhodně nesouhlasí. Jejich pohled i na zajímavé úkoly zkresluje fakt, že jsou neustále přetěžováni novými úkoly spolu s nerealistickými termíny. Tito zaměstnanci v delegování až takové výhody nevidí.

Manažer zcela souhlasí, že delegování je efektivní nástroj, který rozvíjí kompetence podřízených. Většina pracovníků vyjadřuje určitou míru souhlasu s tímto tvrzením, částečně souhlasilo 11 respondentů a zcela souhlasí 6 respondentů. Rozvíjet pouze delegováním ale nestáčí, obzvlášť, když je tým přetížený. Firma by měla pravidelně uspořádat školení, kde budou předávány nové zkušenosti zaměstnancům, které následně využijí při delegovaných úkolech a budou je zvládat efektivněji.

Tento výrok zkoumá, zda manažer rozvíjí svůj tým k tomu, aby si poradil i se složitějšími úkoly, které vyžadují určité schopnosti. Manažer vyjadřuje částečný souhlas s tvrzením, že naráží na úkoly, na které jeho podřízení nemají dostatečné schopnosti. To samé potvrzují i samotní podřízení. Částečně souhlasí s výrokem 9 respondentů a 7 zcela souhlasí. Z vyhodnocení výroku vyplývá, že manažer nedostatečně rozvíjí kompetence pracovníků potřebných pro složitější úkoly.

Otázka na motivaci při delegování vystihuje situaci v týmu. Zhruba polovina týmu vyjadřuje částečný souhlas s tím, že delegované úkoly jsou motivující. Ostatních 8 pracovníků uvedlo, že s tvrzením spíše nesouhlasí. Z vyhodnocení tvrzení vyplývá, že členové v týmu dokáží ocenit zajímavé úkoly a namotivovat se jimi. Zároveň je demotivuje množství úkolů spolu s nerealistickými termíny.

Pochvala za dobře splněný úkol by neměla být brána jako samozřejmost. Manažeři tím projevují zájem o podřízené. Manažer společně s 11 respondenty zcela souhlasí, že na pracovišti probíhá nehmotné odměňování. Dalších 8 zaměstnanců s výrokem částečně souhlasí. Manažer by měl chválit jak mezi čtyřma očima, tak i veřejně. Zde je potřeba rozlišovat dle typologie osobnosti. Extroverti uvítají spíše oslavení úspěchů veřejně než introverti.

Tým složený z pracovníků, kteří se navzájem doplňují, má vyšší šance na úspěch. Současně dochází k pozitivnímu ovlivnění týmové kultury. S tvrzením částečně souhlasí 11 pracovníků a 6 souhlasí částečně. Z předchozích otázek je patrné, že manažer nezná talenty jednotlivých pracovníků. Přínos je dán výběrem týmových hráčů. Manažer ví, že týmoví pracovníci nenechají své kolegy v nouzi, vzájemně si pomáhají, jsou spolehliví a motivují je dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

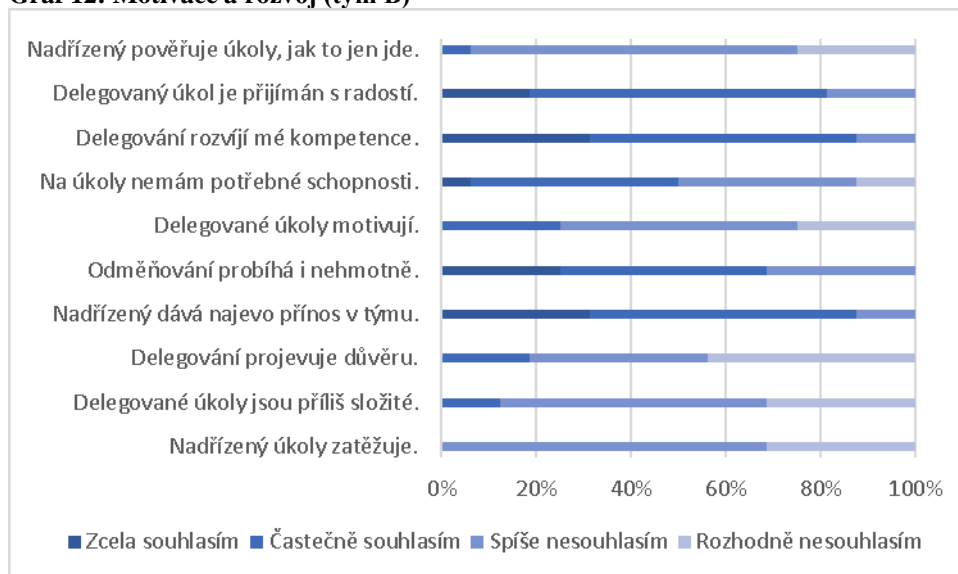
Devět respondentů částečně vnímá delegování jako projev důvěry ve schopnosti od nadřízeného a po čtyřech respondentech byly zvoleny možnosti zcela souhlasím a spíše nesouhlasím. Klíčovým faktorem k efektivnímu delegování je právě důvěra ve schopnosti v podřízených pracovníků. Podřízení, kteří vyjádřili určitou nesouhlasu, berou delegování jako využívání.

S delegováním složitějších úkolů, které podřízení nezvládají, vyjadřuje částečný souhlas i manažer. Také 9 podřízených částečně souhlasí s výrokem a 6 zcela souhlasí. Náročnost úkolů a jejich nezvládání je způsobeno jak nedostatkem kompetencí pracovníků, tak vymezením termínů, které nejsou příliš realistické.

Z předchozích otázek z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru provedeného s manažerem, byly náznaky, že dochází k přetěžování zaměstnanců delegovanými úkoly. V tomto výroku to mohli zaměstnanci potvrdit. Devět zaměstnanců částečně souhlasí s tvrzením, že jsou úkoly přetěžování a 7 zcela souhlasí. Přetíženost pracovníků se odráží i na negativní atmosféře v týmu.

Tým B

Graf 12: Motivace a rozvoj (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Manažer rozhodně nesouhlasí s tvrzením, že by neustále delegoval nové úkoly. Už ze strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že tento pracovník deleguje pouze, když nestíhá úkoly vyšší priority. Neuvědomuje si ale, že dochází k jeho vlastnímu přetěžování. Efektivní delegování mimo jiné zajišťuje i čas potřebný právě na vykonání těchto úkolů. Svému týmu by měl více věřit a brát podřízené jako kolegy, na které se může spolehnout.

Většina týmu s výrokem částečně souhlasí. Pracovníci v týmu rozhodně ocení odchýlení se od své denní rutiny práce. Pokud je delegování uskutečňováno v rozumné míře, pak je pracovníkem vnímáno jako vhodný motivační prostředek.

To samé platí o rozvíjení kompetencí pomocí delegování. Tým převážně vyjadřuje souhlas s tím, že delegování rozvíjí jejich kompetence. Manažer ale reagoval volbou spíše nesouhlasím. Důvodem jeho nesouhlasu s výrokem je fakt, že nerad deleguje a nedůvěřuje svým podřízeným.

Postoj ke schopnostem, potřebných k plnění delegovaného úkolu, je neutrální. Část týmu s výrokem spíše nesouhlasí, což ukazuje, že manažer dostatečně nerozvíjí svůj tým. Pracovníci nemají možnost plnit samostatně náročnější úkoly, a to zabraňuje jejich rozvoji.

Co se týče pocitu motivace při delegovaných úkolech, situace je velmi závažná. Převážná část týmu není delegovanými úkoly dostatečně motivována. Většina zaměstnanců spíše nesouhlasí s výrokem a pouze 4 pracovníci částečně souhlasí. Motivační situace je negativně ovlivněna delegováním pouze rutinních úkolů. Demotivačně také působí podrobná kontrola a plánování.

Nehmotné odměňování je jeden z nejlepších prostředků, jak motivovat pracovníky. Na základě výzkumů se ukazuje, že peníze mají na pracovníky pouze omezený vliv. Manažer zcela souhlasí, že tuto formu odměňování praktikuje. Ovšem ne všichni pracovníci s tvrzením vyjadřují určitou míru souhlasu. Zhruba třetina pracovníků vyjádřilo částečný nesouhlas s výrokem. Manažer dle zaměstnanců ne vždy těchto motivačních prostředků využije.

Nadřízený a většina zaměstnanců vyjádřili částečný souhlas na výrok o přínosu v týmu. Manažer dává pracovníkovi najevo, že si je vědom jeho silných stránek a talentů, kterými disponuje.

Podřízený si nemyslí, že by delegováním byla projeována důvěra v jejich schopnosti. Přesné naplánování a kontrola úkolu není projevem důvěry, ale nutností mít všechno pod kontrolou.

Zaměstnanci nemají pocit, že by byly úkoly příliš složité. Manažer zcela souhlasí s výrokem, protože si je vědom, že deleguje většinou jednoduché opakující se úkoly. V případě, že deleguje složitější úkol, podrobně ho naplánuje a musí mít stoprocentní kontrolu.

Problémem je, že nadřízený částečně souhlasí s tím, že má pocit provinění, když deleguje na úkoly na podřízené. Je nutné, aby si uvědomil, že tím zamezuje rozvoj kompetencí pracovníků. Dělbá práce je jeho pracovní náplní, navíc podřízený se necítí být přetěžován delegovanými úkoly.

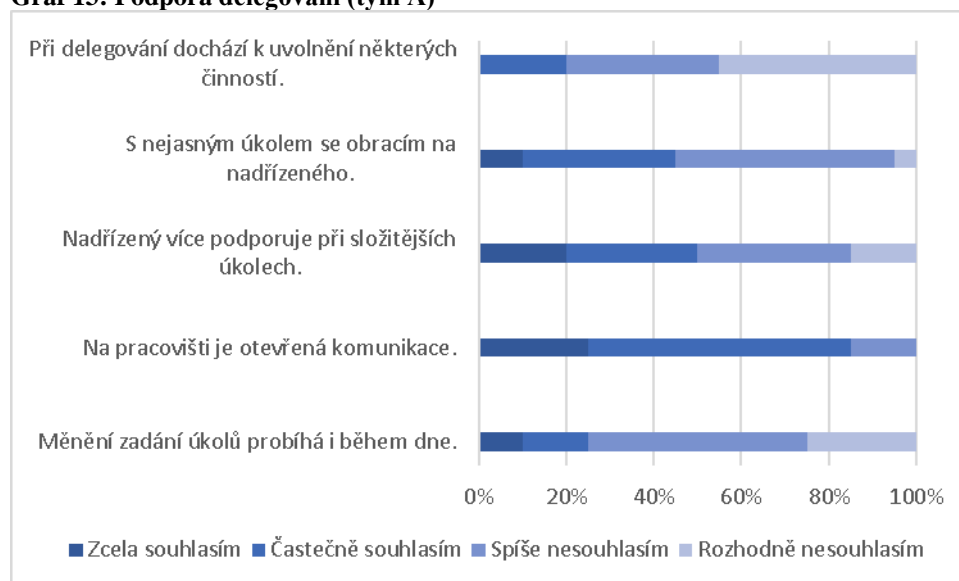
4.2.1.7 Podpora delegování

V následující části dojde k ověření, zda manažeři vyhoví pracovníkům, kteří se na ně obrací v průběhu vykonávání delegovaných úkolů.

1. Při novém delegovaném úkolu dochází k uvolnění některých mých běžných činností.
2. Pokud mi zadaný úkol není jasný, obracím se na vedoucího s prosbou o pomoc.
3. Nadřízený více podporuje při vykonávání složitějších úkolů a činností.
4. Na pracovišti mezi mnou a mým nadřízeným převládá otevřená komunikace.
5. Nadřízený mění zadání úkolu i během pracovního dne.

Tým A

Graf 13: Podpora delegování (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Manažer podle pracovníků nerozlišuje priority jednotlivých úkolů, a pokud zadá nový úkol, nedochází k uvolnění pracovníků z jejich každodenních činností. Pouze 4 pracovníci částečně souhlasili s tímto výrokem stejně jako manažer. Neuvolňováním běžných činností pracovníků při delegování náročnějších úkolů je jedním z důvodů, který způsobuje jejich přetěžování.

Když zadaný úkol není jasně vysvětlený, 7 pracovníků částečně souhlasí s výrokem, že se obrací na vedoucího, ale 10 respondentů vyjadřuje spíše nesouhlas s tvrzením. To je způsobeno nedostatečnou důvěrou k nadřízenému. Podřízení by se měli vždy obracet na vedoucího, pokud je úkol nejasný (ovšem ne s každou maličkostí) a nadřízený by měl vždy vyhovět.

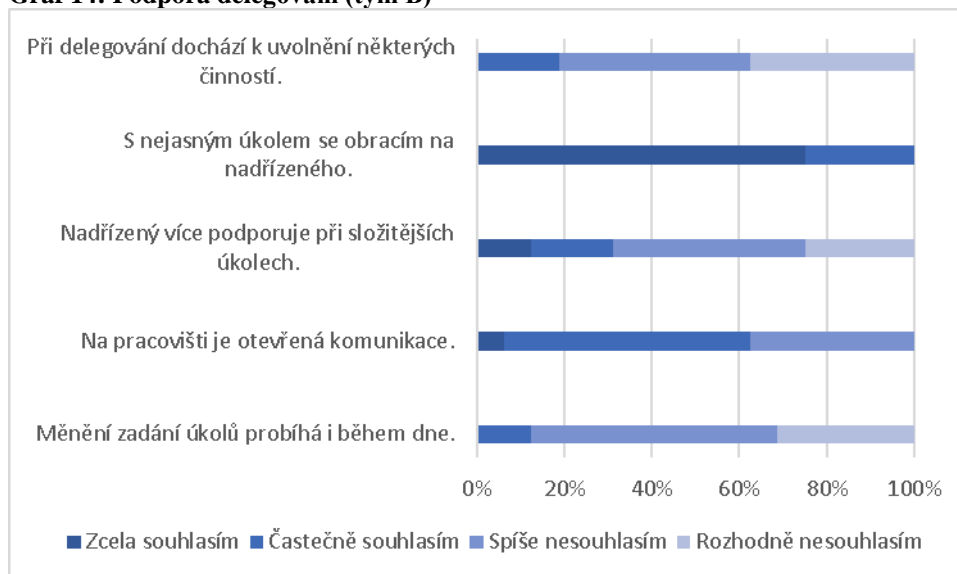
Pokud jde o podporu ze strany manažera při vykonávání složitějších úkolů, manažer vyjádřil zcela souhlas s výrokem. Co se týče samotných pracovníků, postoj je spíše neutrální. Z 20 pracovníků uvedli 4, že zcela souhlasí s manažerem. Šest respondentů vyjádřilo částečný souhlas s výrokem a 7 spíše nesouhlasí.

Manažer zcela souhlasí s výrokem ohledně otevřené komunikace na pracovišti. Současně vyjádřilo zcela souhlas s výrokem 5 pracovníků a 12 podřízených částečně souhlasí. Komunikace je jednou ze základních dovedností každého manažera, kterou by měl umět přizpůsobovat podle toho, s kým jedná. Delegování se odráží od kvalitní komunikace, na které se zakládá, zejména při definování úkolu.

V případě měnění zadání úkolů během pracovního dne, polovina týmu uvedla možnost spíše nesouhlasím a 5 pracovníků vyjádřilo volbu rozhodně nesouhlasím. Manažer by si měl dát velký pozor na to, aby zaměstnanci věděli, jaké je zadání úkolů a jaké jsou stanoveny cíle. V případě neustálého měnění zadání úkolů pracovník není schopen úkol efektivně splnit, obzvláště, pokud není se změnou zadání obeznámen. Také výrazně klesá pracovníkova motivace a nebude se chtít delegování příště účastnit.

Tým B

Graf 14: Podpora delegování (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Manažer si nemyslí, že je potřeba uvolňovat pracovníky z jejich běžných činností, když je na ně delegovaný nový úkol. Odpověď vyplývá z toho, že příliš nedeleguje. Manažer by měl delegovat více úkolů, které podřízeným dají určité zkušenosti. Následně by měl stanovit jejich prioritu vypracování a uvolnit některé běžné činnosti pracovníků, aby důležité úkoly byly vykonány kvalitně a včas.

Třičtvrtě zaměstnanců vyjádřilo zcela souhlas s tvrzením, že se neváhají obrátit na nadřízeného, pokud potřebují s delegovaným úkolem pomoci nebo jim není zcela jasný. Nadřízený vyjádřil spíše nesouhlas s výrokem, že by rád vysvětloval problematiku úkolu znovu, a to z důvodu, že špatné pochopení úkolu není jeho chyba, ale podřízeného. Manažer by se měl vždy ujistit, zda pracovník pochopil zadání správně, aby bylo předcházeno opakovanému vysvětlování v průběhu plnění úkolu.

I když si manažer myslí, že při složitějších úkolech více podporuje, podřízení jsou toho názoru, že jde spíše o kontrolování, zda vykonávají úkol podle předem stanoveného postupu. Od tohoto přístupu se odráží demotivace pracovníků, kteří si nemohou zkusit vykonat složitější úkoly sami.

S výrokem, na pracovišti mezi mnou a mými podřízenými převládá otevřená komunikace, částečně souhlasí většina pracovníků. Někteří členové týmu ji ale za otevřenou nepovažují, pravděpodobně kvůli nedůvěře ve schopnosti ze strany manažera. Delegování je založeno na kvalitní komunikaci mezi manažerem a jeho podřízenými, kdy následně dochází ke zpětné vazbě ujišťující se, že pracovník rozumí zadání úkolu.

Podřízení si nejsou vědomi toho, že by vedoucí pracovník měnil zadání úkolu v průběhu dne. Nemyslí si, že by to byl jeden z důvodů, proč jsou demotivováni. Z ostatních odpovědí vyplývá, že jsou demotivováni jinými faktory.

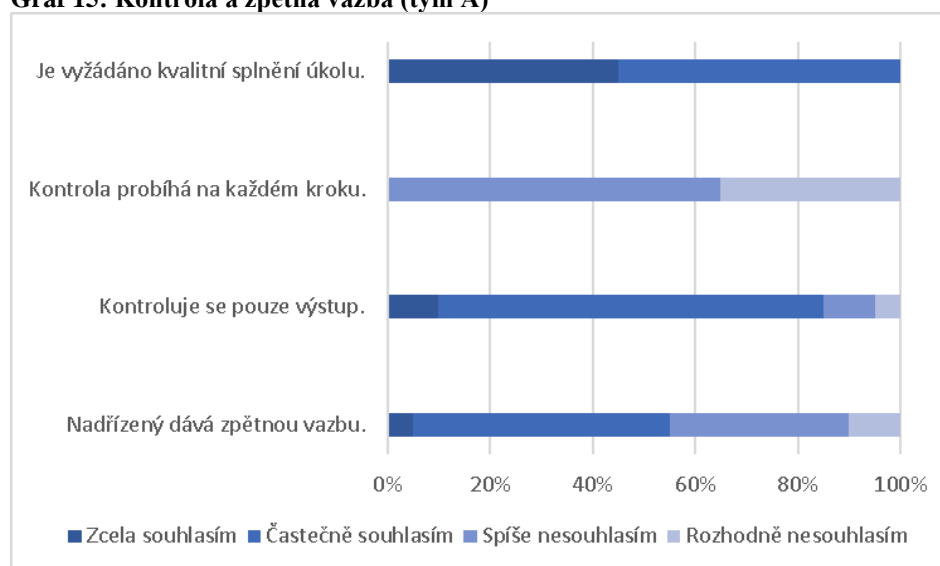
4.2.1.8 Kontrola a zpětná vazba

Předposlední část zkoumá kontrolu a zpětnou vazbu při delegovaných úkolech. Cílem této kapitoly je zjistit, jak kontrola probíhá a jestli podřízení vnímají kontrolu jako zpětnou vazbu nebo nedůvěru ve své schopnosti.

1. Nadřízený vyžaduje kvalitní splnění úkolu.
2. Nadřízený mě kontroluje na každém kroku při plnění svěřeného úkolu (např. vyžaduje průběžné podávání zpráv).
3. Nadřízený kontroluje až výstup delegovaného úkolu.
4. Po vykonaném úkolu dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.

Tým A

Graf 15: Kontrola a zpětná vazba (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nadřízený vyjádřil zcela souhlas s výrokem ohledně kvality delegovaných úkolů. Jedenáct respondentů zcela souhlasí s výrokem a zbývající členové týmu částečně souhlasí. Kvalita odvedeného úkolu není známkou jen pracovníků, ale i samotného manažera. V běžné situaci, kdy nedochází k přetěžování týmu, je to v pořádku. Ovšem za situace, kdy je tým přetížený, je složité provést každý úkol v požadované kvalitě. Pracovníci v takové situaci vědí, že mají ještě mnoho úkolů před sebou a většinou je nestíhají. To má za následek pokles pracovního výkonu i motivace.

Všichni pracovníci vyjádřili určitou míru nesouhlasu s výrokem. Manažer nevyžaduje průběžné podávání zpráv. Stejně jako manažer částečně nesouhlasí s výrokem 13 zaměstnanců a ostatní pracovníci rozhodně nesouhlasí. Průběžná kontrola neprobíhá při plnění svěřeného úkolu. Na druhou stranu, částečná kontrola by měla probíhat i v průběhu vykonávání, kdy by se manažer měl zajímat o delegovaný úkol a zda nepotřebují jeho podřízení s úkolem pomoci. Podřízení v tomto ohledu potřebují pocit podpory, která je motivuje ke správnému dokončení úkolu. Průběžná kontrola, například vyžadováním průběžných zpráv o stavu plnění delegovaných úkolů, by byla vnímána zaměstnanci pozitivně, kdy by manažer projevil zájem o svěřené úkoly v průběhu plnění. Průběžná kontrola bude předcházet pozdějšímu stresu z chybně vykonaného úkolu a zajistí, že pracovníci zadanému úkolu porozuměli a správně ho vykonají.

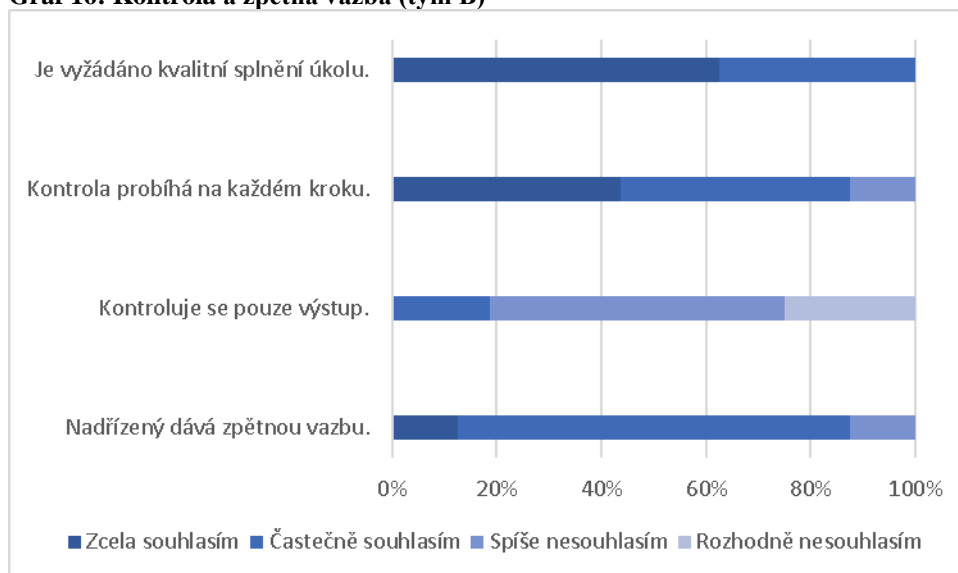
Většina podřízených částečně souhlasí stejně jako manažer s tvrzením, že kontrola probíhá až na samotném výstupu. Celkem 15 respondentů vyjádřilo částečný souhlas s výrokem. Manažer tím vkládá důvěru ve své podřízené, ale zároveň deleguje odpovědnost současně s úkoly. Nadřízený vnímá kontrolu až na výstupu jako motivační impuls pro podřízené. Pokud bude kontrolovat pouze výstup úkolů, nebude schopen včas zachytit odchylky, které povedou ke špatnému vykonání úkolu. Zkrátka nebude mít možnost včas zasáhnout.

Vnímání zpětné vazby podřízenými je neutrální. Polovina týmu reagovala částečným souhlasem na výrok. Dalších 7 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí. Z odpovědí vyplývá, že manažer si vždy nenajde čas poskytnout dostatečnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba by měla být předána po každém splnění úkolu, aby pracovníci věděli,

zda byl zadaný úkol splněn kvalitně. Jinak může dojít k jejich demotivaci, protože nebudou vědět, zda úkol byl proveden správně.

Tým B

Graf 16: Kontrola a zpětná vazba (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Manažer zcela souhlasí s výrokem ohledně důrazu na kvalitní zpracování úkolu. Od zaměstnanců je očekáván stoprocentní výkon při vykonávání delegovaného úkolu. Kdyby manažer nevyžadoval po pracovnících kvalitní splnění úkolu, mohl by tím v podřízených vzbuzovat pocit nedůležitosti delegovaných úkolů.

Už z předchozích otázek v dotazníkovém šetření bylo patrné, že manažer nedůvěřuje ve schopnosti podřízených. Z výroku vyplývá, že manažer potřebuje mít situaci neustále pod úplnou kontrolou. To negativně působí na pracovníky, kteří jsou neustálým kontrolováním demotivováni a omezováni. Kontrola v delegování je součástí procesu, ovšem, měla by být limitována „zdravou“ mírou, kdy dochází pouze k částečné kontrole.

Většina pracovníků v týmu vyjádřila určitou míru nesouhlasu s tím, že je delegovaný úkol kontrolován až na výstupu. V předchozí odpovědi se potvrdilo, že kontrola probíhá neustále během vykonávání. Situace v týmu vykazuje, že by zaměstnanci spíše uvítali tento přístup kontroly než nepřetržitou kontrolu.

Tři čtvrtiny podřízených částečně souhlasí s tím, že po splnění úkolu dojde k předání dostatečné zpětné vazby. Pracovníci potřebují vědět, jak byl úkol vyhodnocen a zda odvádí dobrou práci.

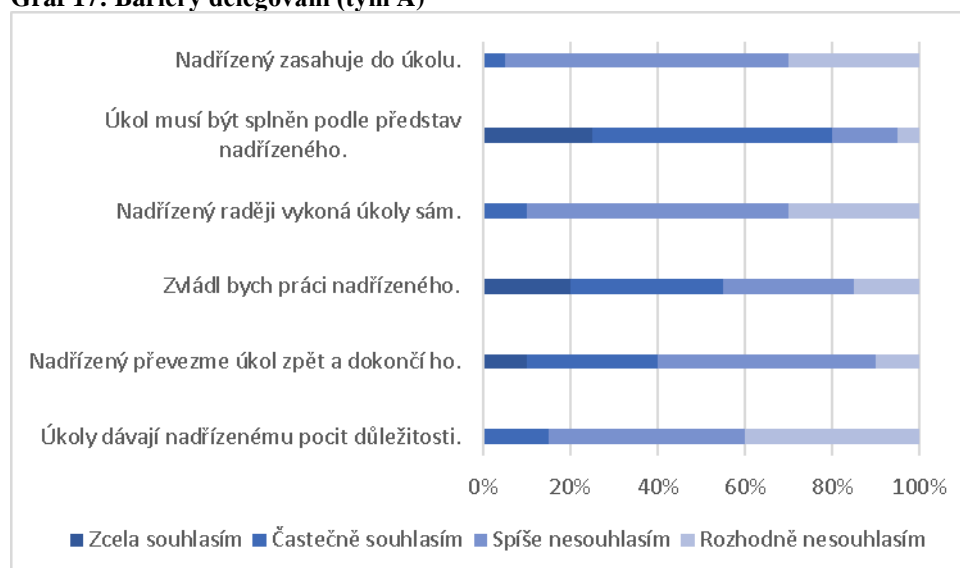
4.2.1.9 Bariéry delegování

Poslední oblast dotazníkového šetření se zabývá bariérami, které v procesu delegování nastávají. Jsou to důvody, proč vedoucí pracovníci nechtějí delegovat. Často se jich dopouštějí nezkušení manažeři a jejich vyřešení nebývá snadné. Prostřednictvím nich dojde k posouzení, se kterými manažeři mají největší problémy.

1. Nadřízený mi do zadaného úkolu zasahuje.
2. To, aby byl úkol splněn podle představ nadřízeného, je nutnou podmínkou pro splnění úkolu.
3. Nadřízený raději vykoná úkoly sám.
4. Myslím, že bych zvládl práci, kterou vykonává nadřízený na své pozici.
5. Nadřízený má někdy potřebu "zachránit" situaci tím, že delegovaný úkol dokončí sám.
6. Úkoly dávají nadřízenému pocit osobního významu a důležitosti.

Tým A

Graf 17: Bariéry delegování (tým A)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pokud jde o zasahování do úkolů během vykonávání, pouze jeden podřízený vyjadřuje částečný souhlas s výrokem. Třináct respondentů spíše nesouhlasí s výrokem a dalších 6 pracovníků rozhodně nesouhlasí. Manažer tímto krokem vkládá důvěru ve své podřízené, ale konečná odpovědnost zůstává pouze na něm.

Sám manažer částečně souhlasí, že vyžaduje, aby byly úkoly splněny na základě jeho představ. Jedenáct zaměstnanců částečně souhlasí s uvedeným výrokem a zbývající respondenti zcela souhlasí. Tento postoj ze strany manažera souvisí s perfekcionismem a je jedním z důvodů, proč jsou pracovníci přetěžováni. Výstup úkolu se dá považovat za splněný, pokud dojde k naplnění cílů úkolu, které byly stanoveny.

Není pravidlem, že by raději úkoly vykonával sám nadřízený. Už z předchozích výsledků vyplývá, že deleguje většinu svých úkolů. Stejně jako manažer spíše nesouhlasí s výrokem 12 respondentů a 6 rozhodně nesouhlasí.

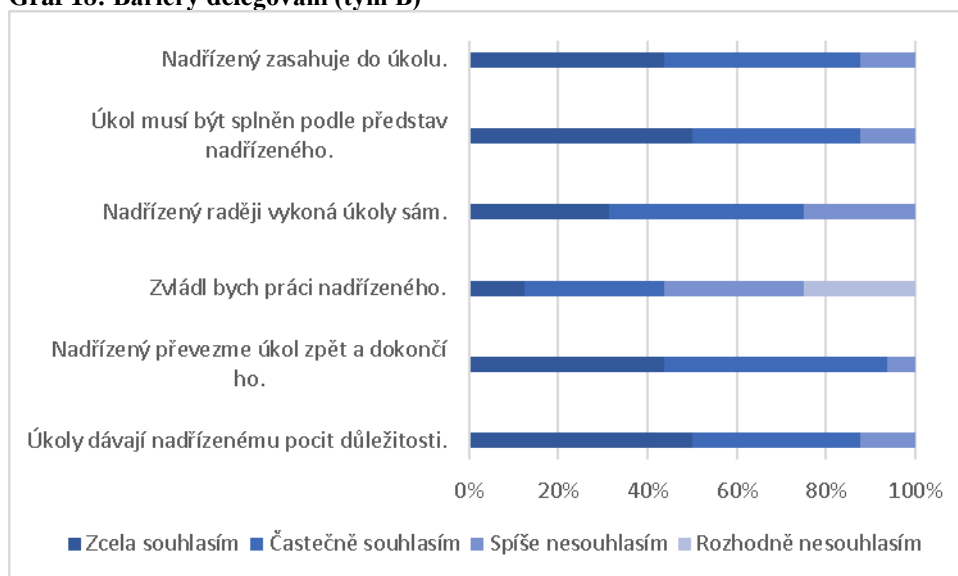
Co se týče pocitu nenahraditelnosti, manažer vyjadřuje rozhodný souhlas s tvrzením, že by bylo složité na jeho pozici získat náhradu. Měl by si uvědomit, že každý je v pracovním směru nahraditelný. Současně polovina jeho týmu si myslí, že by zvládla vykonávat jeho práci.

Někteří spolupracovníci vyjadřují určitou míru souhlasu, že nadřízený má tendence vzít situaci do vlastních rukou a úkol dokončit sám. Deset respondentů spíše nesouhlasí s tímto tvrzením, ale 6 pracovníků vyjadřuje částečný souhlas. Tento způsob působí velice demotivačně a podřízený mají pocit neschopnosti, navíc manažer odtrhnutím úkolu zabráňuje rozvíjení kompetencí podřízených.

Ego je další bariérou při delegování. V tomto případě ale důležitou roli nehraje. Manažer deleguje i většinu svých činností na podřízené a sám vykonává rutinní opakující se činnosti. Stejně jako nadřízený s výrokem spíše nesouhlasí 9 zaměstnanců a 8 respondentů uvedlo možnost rozhodně nesouhlasím.

Tým B

Graf 18: Bariéry delegování (tým B)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Převážná většina zaměstnanců vyjadřuje určitou míru souhlasu s tím, že nadřízený zasahuje do jejich práce během vykonávání. Pokud je delegován významnější úkol, pracovník nemá možnost vykonat ho sám a rozhodovat o něm. Důležité úkoly jsou delegovány s předem stanoveným postupem. Zasahování do práce podřízeným je jedna z nejčastějších příčin, proč jsou zaměstnanci demotivováni.

Většina podřízených i zde převážně reagovala určitou mírou souhlasu ohledně výstupu úkolů, které musí být přesně podle nadřízeného. Nadřízený sám vyjádřil částečný souhlas s tvrzením, že dokáže pouze on splnit úkol podle svých představ. Tento způsob myšlení dává pracovníkům najevo, že jsou neschopní. Přesná představa o úrovni delegovaného úkolu limituje pracovníky v jejich plnění. Pracovníci by měli požádat vedoucího pracovníka o větší stupeň volnosti. Pokud by byl manažer i nadále otevřen novým přístupům k řešení problémů ze strany podřízených, dojde ke zvýšení vzájemné důvěry.

Nadřízený částečně souhlasil s výrokem, že má někdy pocit „co si sám neudělám, to nemám“. Často se stává, že si vykoná úkoly sám, než aby je delegovat na podřízené. Neuvědomuje si ale, že kvůli investovanému času do úkolů, které by mohl delegovat,

nestíhá své prioritní úkoly a dochází k jeho přetěžování. Zároveň by delegovanými úkoly využíval a rozvíjel potenciál svých pracovníků.

Už z předchozí odpovědi byly náznaky pocitu nenahraditelnosti. Manažer vyjádřil zcela souhlas s výrokem, že by bylo obtížné sehnat náhradu na jeho pozici. Raději sám vypracuje úkol, než aby pracovníkům vysvětloval složité zadání. Téměř polovina týmu vyjádřila určitý souhlas s tím, že by zvládla práci, kterou nadřízený vykonává. Nesouhlasy s tímto výrokem jsou zkresleny tím, že manažer bere většinu úkolů na sebe.

Polovina týmu vyjadřuje částečný souhlas ohledně potřeby často zachraňovat situaci tím, že nadřízený převezme úkol zpět a dokončí ho. Tím ale vyjadřuje neschopnost a nedůvěru svému týmu. Když úkol manažer převezme zpět, měl by u toho být podřízený, aby došlo k jeho učení a předání praktických zkušeností.

Polovina týmu též reagovala zcela souhlasem na výrok stejně jako manažer. Ego je jednou z hlavních překážek k úspěšnému delegování v týmu.

4.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření

V první kapitole byla vyhodnocena analýza práce. Manažer A nemá dostatečné zkušenosti s delegováním, neví, které úkoly může delegovat a které ne. Podle podřízených jsou delegovány i úkoly obsahující důvěrné informace, které nesmí být sdíleny. Manažer vykonává rutinní opakující se práce, které by měl delegovat na své podřízené, a měl by se více soustředit na úkoly vyšší priority. Rutinní úkoly je vhodné kombinovat s novými úkoly, protože bez zajímavých úkolů rutina rychle ztrácí na své atraktivitě. Vedoucí nerad deleguje úkoly, které sám dobře umí. Tím „blokuje“ vybudování si vlastní náhrady a možnost kariérního růstu v organizaci. Příčina spočívá v pocitu nahraditelnosti, když by podřízený splnil úkol lépe. Nadřízený nemá pocit, že by pracovníky úkoly přetěžoval, i když náznaky byly patrné už ve strukturovaném rozhovoru. V týmu není známa priorita jednotlivých úkolů a manažer považuje všechny úkoly za prioritní.

Manažer B si je plně vědom, které úkoly delegovat nemůže a musí je vykonat on sám. Nadřízený nedeleguje úkoly s citlivými daty a úkoly spojené s odpovědností, vyplývající z popisu jeho práce, například formulování vizí a cílů. Delegovány jsou rutinní

činnosti, které se pravidelně v rámci organizace opakují. Stejně jako u předchozího týmu, nedochází k delegování úkolů, které manažer umí. Tím nepředává podřízeným nové zkušenosti, které by mohli uplatnit při delegovaných úkolech. Manažer nechce delegovat časově náročné úkoly a argumentuje tím, že by ztratil příliš času vysvětlováním a nechce přetěžovat své podřízené. Z toho vyplývá, že dochází zřídka k delegování nových úkolů. Tým B je plně obeznámen s prioritou jednotlivých úkolů a je jim vysvětleno, jakým se mají předně věnovat.

Druhá část se zabývala plánováním úkolů u jednotlivých týmů. U týmu A bylo zjištěno, že postup si určují sami pracovníci, případně nadřízený naplňuje postup pouze orientačně. Výhodou nechání plánování na pracovnících je, že dochází k rozvoji kompetencí pracovníků a možnost vyzkoušet aplikovat nové metody. Nevýhoda spočívá ve vyšším riziku dopouštěním se chyb u náročnějších úkolů, které manažer nebude schopen včas zachytit. Manažer by se neměl zbavovat veškerého vlivu na delegování, protože nese za úkoly odpovědnost. U nových úkolů by měl vždy manažer naplánovat postup alespoň orientačně, což je přiměřený přístup oproti oběma extrémům plánování delegování. Manažer nevymezuje na úkoly realistické termíny, což přispívá k přetěžování týmu. Nadřízený deleguje dostatečně pravomocí ke splnění úkolu.

V týmu B dochází naopak k detailnímu plánování úkolu, kdy zaměstnanec musí přesně dodržet stanovený postup od nadřízeného. Pracovníci v týmu nemají možnost zkoušet vlastní nápady a aplikaci nových řešení. Manažer ztrácí drahocenný čas tím, že vykonává část práce za podřízené. Termíny na vykonání úkolu jsou realistické. Nadřízený si dává pozor na to, aby nedelegoval více pravomocí, než je nutné. Nerad svěřuje pravomocí někomu jinému. Z výzkumu se potvrdilo, že raději deleguje méně pravomocí a podřízení pracovníci musí v průběhu vykonávání požádat o jejich rozšíření.

Třetí oblast se orientovala na výběr vhodného pracovníka. Manažer A si neověřuje, zda pracovníci mají dostatečnou kapacitu pro přijetí nových úkolů, což má za následek přetěžování týmu, které dopadá i na kvalitu samotných úkolů. Nadřízený nezná talenty jednotlivých pracovníků a nerozděluje podle nich práci. Náhodná dělba práce snižuje výkon celého týmu a odráží se i na motivaci. Pracovníci nevykonávají práci, která je motivuje, a tím nedochází k rozvoji jejich silných stránek.

Manažer B si ověřuje vytížení jednotlivých pracovníků, a tím předchází jejich přetěžování. Také si je vědom talentů a silných stránek jednotlivých pracovníků. Manažer přihlíží k těmto vlohám při rozdělování práce.

Čtvrtá část se zaměřuje na způsob delegování. Manažer A nerozlišuje mezi důležitými a nedůležitými úkoly. Z toho vyplývá, že považuje úkoly za stejně důležité. Nezdůrazněním významnosti úkolu dochází ke snížení pracovního nasazení a nadšení členů týmu A. Pouze polovina jeho týmu si je vědoma smyslu úkolů a ví, proč mají být splněny. Manažer si dává na vysvětlení úkolů záležet, aby podřízení úkol zcela pochopili a aby nedocházelo v průběhu úkolu k opakovanému vysvětlování. Nedochází k předávání zkušeností vlastních zkušeností spolu s delegovanými úkoly. Manažer by měl současně s úkoly nastínit vlastní postup, který pracovníkům pomůže k tomu, aby bylo dosaženo požadované kvality. Nadřízený po výběru vhodného pracovníka informuje ostatní členy týmu o delegovaném úkolu a pověřeném pracovníkovi.

Manažer B zdůrazňuje významnost jednotlivých úkolů. Podřízení manažera nedostávají mnoho nových úkolů, a proto je považován každý úkol za důležitý. Se zadáním úkolu je vysvětlen jeho smysl a cíl, kterému má posloužit. Pracovníci tak mají pocit, že se podílejí na naplňování vize podniku. Nadřízený nedostatečně informuje ostatní pracovníky o delegovaném úkolu a vymezených pravomocích.

Pátá část se orientovala na výhody a nevýhody při procesu delegování. Polovina týmu A nepovažuje delegování za výhodu. To je zapříčiněno neustálým přetěžováním delegovanými úkoly v kombinaci s nerealistickými termíny. Podřízení nestíhají úkoly plnit včas a dochází k jejich zahlcení. Druhá polovina týmu, která považuje delegování za výhodu, vidí přínos v nalézání nových postupů a řešení, což rozvíjí jejich kreativní myšlení. Polovina týmu si je vědoma, že dílčí úkoly pomáhají naplňovat konečné cíle podniku. Manažer přenáší odpovědnost na pracovníky spolu s delegovaným úkolem.

V týmu B pracovníci považují delegování za výhodu. Jejich nadřízený ovšem v delegování výhody až tak nevidí. Delegování bere jako ztrátu času a tvrdí, že vysvětlováním úkolu ztratí čas, za který by úkol splnil. Deleguje pouze minimum úkolů, i když jeho pracovníci by nové úkoly uvítali. Manažer nevidí v delegování ani přínos nových řešení ze strany pracovníků. Pracovníci nemají dostatečný prostor pro

samostatnost, a tím nemají možnost přesvědčit vedoucího o výhodách delegování. Zaměstnanci jsou si vědomi, že pomocí delegovaných úkolů dochází k naplňování podnikových cílů. Manažer si uvědomuje, že nese za delegovaný úkol odpovědnost pouze on a nepřenáší odpovědnost na podřízené spolu s úkolem. Pracovníci v týmu při vykonávání úkolů odpovědnost pouze cítí.

Šestá kapitola se zabývala motivací a rozvojem v procesu delegování. Manažer A pověřuje podřízené úkoly, jak to jen jde a pracovníci vždy nepřijímají úkol s nadšením. Manažer i členové týmu považují delegování za nástroj pro rozvíjení kompetencí. Podřízení si někdy nedokáží poradit s náročnějšími úkoly, což je následkem nedostatečného rozvoje kompetencí pracovníků. Motivace v týmu je rozpolcená, zhruba jen pro polovinu týmu jsou delegované úkoly motivující. Pracovníci se dokáží namotivovat zajímavými úkoly, zároveň jsou demotivováni celkovým množstvím úkolů a nerealistickými termíny. Manažer užívá prvky nehmotného odměňování a za dobře odvedenou práci dostatečně chválí. Někteří pracovníci v týmu nevnímají delegování jako důvěru v projevené schopnosti a myslí si, že je nadřízený pouze využívá. Přes třičtvrtě pracovníků v týmu má pocit, že jsou úkoly přetěžováni, což se negativně odráží na atmosféře v týmu.

Manažer B naopak deleguje pouze minimum nových úkolů. Nedochozí k přetěžování týmu, ale samotného manažera. Pracovníci v jeho týmu delegované úkoly přijímají s radostí a vnímají je jako vhodný motivační prostředek, který rozvíjí i jejich kompetence. Nadřízený není toho názoru, že by delegování rozvíjelo kompetence pracovníků. Z toho vyplývá, že nerad deleguje a nedůvěřuje svým podřízeným. Podřízení nemají možnost plnit samostatně náročnější úkoly, což zabraňuje jejich rozvoji. Pracovníci v týmu nejsou dostatečně delegovanými úkoly motivováni, protože mají úkol detailně naplánovaný a v průběhu jeho vykonávání jsou příliš kontrolováni. Manažer ne vždy využívá formy nehmotného odměňování. Nadřízený dává najevo přínos jednotlivých zaměstnanců v týmu na základě jejich silných stránek. V důsledku přesného naplánování úkolu a těsné kontroly, zaměstnanci nemají pocit, že by delegováním byla projevována důvěra v jejich schopnosti. Nadřízený má pocit provinění, když na podřízené deleguje nové úkoly.

Sedmá kapitola zkoumala podporu při delegování. Manažer A nerozlišuje priority jednotlivých úkolů, tudíž nedochází k žádnému uvolnění pracovníků z běžných činností. Pracovníci se vždy neobrací na nadřízeného, pokud jim je úkol nejasný. Podřízení necítí vždy podporu manažer při vykonávání složitějších úkolů. Na pracovišti probíhá otevřená komunikace, na které se delegování zakládá, zejména při identifikování úkolu a následné zpětné vazbě, zda pracovník rozumí zadání úkolu. Během vykonávání úkoly vedoucí pracovník též mění zadání úkolu, které má za následek vyhýbání se delegování.

Manažer B také neuvolňuje pracovníky z běžných činností, ale z důvodu, že nedochází k pravidelnému delegování. Zaměstnanci se s nejasným úkolem obrací na vedoucího. Ten vnímá špatné pochopení úkolu jako chybu v podřízeném. Podřízení berou podporu manažera jako kontrolování, zda probíhá vykonávání úkolu dle předem stanoveného postupu. Komunikace není považována za zcela otevřenou na pracovišti kvůli nedůvěře ve schopnosti pracovníků ze strany manažera. Nadřízený nemění zadání úkolu během pracovního dne.

Předposlední oblast se orientovala na kontrolu a zpětnou vazbu. V obou týmech je důraz na kvalitní zpracování úkolů. V týmu A nedochází k průběžné kontrole během vykonávání, ale je kontrolován pouze výstup úkolů. Po vykonaném úkolu nedochází vždy k poskytnutí dostatečné zpětné vazby.

V týmu B probíhá neustálá kontrola podřízeného při vykonávání, kdy manažer kontroluje každý krok delegovaného úkolu. Podřízeným je po vykonaném úkolu předána zpětná vazba.

Poslední část byla zaměřená na bariéry v procesu delegování. V týmu A pracovníci mají určitou volnost v rozhodování během vykonávaného úkolu, kdežto v týmu B pracovníci nemohou rozhodovat téměř o ničem, a do práce je jim neustále zasahováno. Zároveň v obou týmech nadřízení chtějí, aby úkoly byly splněny podle jejich představ. Navíc manažer B si myslí, že jedině on dokáže splnit úkol podle jeho představ a často vykoná úkoly raději sám, než aby je delegoval. Oba manažeři si také myslí, že by bylo složité najít za ně náhradu, a to vykazuje známky pocitu nenahraditelnosti. V obou případech se také vyskytují tendence převzetí úkolu zpět a následně ho dokončit. Manažerovi B úkoly zvyšují pocitu osobního významu a důležitosti.

4.2.3 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů

Po dotazníkovém šetření byl s oběma manažery proveden strukturovaný rozhovor, který sloužil jako podpůrná forma k dotazníkovému šetření. Následujících 7 otázek doplňuje výše zpracované dotazníkové šetření k získání komplexních informací o procesu delegování ve firmě. Otázky se zaměřují na konkrétní způsob delegování jednotlivých manažerů a na celkový přínos procesu delegování ve společnosti.

- Absolvoval/a jste někdy školení nebo kurz na téma delegování/vedení lidí? (přínos, co jste se tam naučili nového)
- Myslíte si, že pokud budete delegovat většinu svých úkolů, přestanete být nepostradatelní a zajistí Vám to další kariérní postup?
- Podle jakých kritérií se rozhodujete při delegování na konkrétního pracovníka?
- Domníváte se, že delegování zkvalitňuje Vaši řídicí činnost? Pokud ano, proč.
- Jaký má proces delegování celkový přínos pro Vaši organizaci?
- Co podle Vás je nedostatečné v oblasti delegování ve Vaší společnosti a je potřeba zlepšit.
- Chcete podotknout ještě něco ohledně delegování, co nebylo zmíněno v dotazníku pro vedoucí pracovníky nebo ve strukturovaném rozhovoru?

Oba vedoucí pracovníci uvedli, že žádné školení nebo kurz na téma delegování či vedení lidí neabsolvovali a ani to nemají v plánu.

Manažer A, který deleguje většinu svých úkolů, si nemyslí, že by mu delegování zajistilo kariérní postup. Manažer B souhlasí s otázkou, ale uvedl, že když přestane být nepostradatelný, není si jistý, že by mu to přineslo kariérní postup. Nicméně ani jeden z manažerů nedeleguje správně a mají pocit nenahraditelnosti, a tudíž si neuvědomují, že je dobré si vychovat svého nástupce, který by jim umožnil kariérní postup.

Manažer A uvedl, že vybírá pracovníka převážně podle rychlosti, kterou manažer považuje za základní rozhodovací kritérium. Manažer B také vybírá podle schopností,

kteřé jsou potřebné pro provedení úkolu. Následně analyzuje časové vytížení pracovníka a ostatních členů týmu. Nakonec dojde k určení priorit jednotlivých úkolů.

Manažer A svoji roli vidí ve vedení lidí, která spočívá hlavně v delegování, respektive motivaci pracovníků. Manažer B nemá pocit, že by delegování zkvalitňovalo jeho řídicí funkci. Zároveň uvedl, že deleguje pouze, když nestihá včas plnit úkoly vyšší priority.

Manažer A vnímá u tak velké organizace, s celkovým počtem 790 zaměstnanců, delegování jako jeden ze základních principů fungování firmy. Jako hlavní přínos delegování definuje objem vykonané práce. Pokud dochází k delegování, jako tým zvládnou více práce za kratší čas. Proces delegování v organizaci popsal následovně:

„U Startupů je veskrze plochá struktura řízení, kde všichni často dělají všechno, ale jakmile firma potřebuje více stupňů řízení (složitější hierarchie), tak se bez delegování neobejdete. Přesně tak to funguje u nás.“ (manažer A)

Manažer B vidí pouze výhodu v tom, že nemusí všechny činnosti vykonávat úzké vedení společnosti, což je při tak velkém počtu zaměstnanců nereálné.

Manažer A nevidí téměř žádné nedostatky v delegování. Zmínil ale, že úkolů je někdy příliš mnoho a zaměstnanci čerpají méně dovolené a převádí ji na další rok. Manažer B vidí nedostatky ve vzdělání v oblasti delegování. Uvítal by pořádání firemních školení orientované na toto téma. Zároveň by mělo dojít ke sjednocení pracovních nástrojů napříč týmy v organizaci.

Ani jeden z dotazovaných manažerů nechtěl nic dalšího podotknout ohledně delegování. Zřejmě vše důležité bylo již obsaženo v dotazníkovém šetření nebo strukturovaném rozhovoru.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření lze vyhodnotit, že manažeři ve společnosti CZECH NEWS CENTER a.s. se dopouštějí závažných chyb při delegování. Oba manažeři mají určité bariéry při delegování, které nebude snadné odstranit. Prvním krokem je vždy uvědoměním, jaké bariéry to jsou a začít vědomě pracovat na jejich odstranění.

Následný strukturovaný rozhovor objasnil některé nesrovnalosti v odpovědích dotazníkového šetření a doplnil kvalitativní výzkum o další významné informace. Na základě získaných odpovědí ze strukturovaného rozhovoru byly objeveny další překážky, které zabraňují správnému delegování v podniku.

5.1 Manažer A

Tento manažer nemá patřičné zkušenosti s delegováním. Neví, které úkoly může delegovat a které ne. Manažer uvedl ve strukturovaném rozhovoru, že se nikdy neúčastnil školení nebo kurzu na téma vedení lidí či delegování. Manažer se zabývá rutinními úkoly a většinu svých úkolů deleguje na podřízené. Manažer nedeleguje úkoly, které sám dobře umí a nedokáže rozlišovat priority jednotlivých úkolů, protože všechny úkoly považuje za prioritní.

- Manažer by si měl sepsat všechny činnosti, které vykonává či deleguje. Následně by se měl věnovat studiu odborné literatury a účastnit se kurzů, zaměřené na téma vedení lidí či delegování, které mohou probíhat v online formě nebo osobně. Zároveň by měla společnost pořádat školení pro manažery na tyto témata. Po získání zkušeností si manažer bude schopen rozdělit úkoly na ty, které může delegovat a ty které ne. Manažer by se měl soustředit na úkoly vyšší priority a delegovat rutinní práce na podřízené. Spolu s rutinními úkoly by mělo postupně docházet k delegování úkolů, které manažer dobře umí a nechce je delegovat v kombinaci s novými zajímavými úkoly. To mu zajistí vybudování si vlastní náhrady a možnost kariérního postupu v organizaci. Manažer by se měl naučit rozlišovat priority jednotlivých úkolů, k tomu může posloužit matice priorit.

Tento vedoucí pracovník nechává plánování a rozhodování o úkolu zcela na pracovnících, případně úkol naplánuje pouze orientačně. Manažer dává nerealistické termíny, které s větším množstvím delegovaných úkolů zapříčiňují přetěžování týmu. Náznaky přetěžování se potvrdily ve strukturovaném rozhovoru, kde manažer zmínil, že zaměstnanci v jeho týmu čerpají méně dovolené a převádí ji na další rok. Spolu s úkoly je delegováno dostatečné množství pravomocí.

- Manažer by se neměl zbavovat veškerého vlivu na plánování delegování, protože nese odpovědnost za vykonané úkoly svých podřízených. U nových a složitějších úkolů by měl být postup naplánován alespoň orientačně. Zároveň by mělo být delegováno přiměřené množství úkolů spolu s reálně vymezenými termíny, které by byly konzultovány s pracovníkem i během vykonávaného úkolu. Nadřízený by měl vědět, jak s úkolem pracovník pokročil a dle toho se dá termín přizpůsobit. Nový termín se může výrazně lišit od očekávaného termínu, který i zkušení manažeři mají problém odhadnout. Delší čas na vykonání úkolu umožní pracovníkům přemýšlet nad úkolem více způsoby.

Manažer si dostatečně neověřuje, zda pracovníci mají dostatečnou kapacitu pro přijetí nových úkolů. To dopadá i na kvalitu samotných úkolů. Manažer nezná talenty jednotlivých pracovníků a neví, v čem je jejich potenciál. Vybírání pracovníka probíhá hlavně na základě doby, za kterou je schopen úkol splnit. Na ostatní faktory příliš nehledí, a to negativně ovlivňuje výkon celého týmu.

- Vedoucí pracovník by měl rozpoznat talenty jednotlivých pracovníků a zjistit, v čem je jejich konkurenční výhoda. Talenty lze rozpoznat například pomocí talentových testů nebo sledovat, která práce jim jde „od ruky“ a prožívají tzv. stav flow. Zároveň by měl ověřit, jestli do týmu vybral vhodné pracovníky s příslušnými kompetencemi a zda se pracovníci v týmu svými talenty vzájemně doplňují.

Nedochází k rozlišování důležitých úkolů od těch nedůležitých. Úkoly jsou tedy považovány za stejně důležité. Pouze polovina jeho týmu ví, proč úkol vykonávají, a k jakým cílům spěje. Nadřízený si dává na jasném vysvětlení úkolů záležet, aby bylo

předcházeno opakovanému vysvětlování. Manažer nepředává zkušenosti, podle kterých by postupoval při delegovaném úkolu. Vedoucí po výběru vhodného pracovníka informuje ostatní členy týmu, kdo je úkolem pověřený.

- Měla by být zdůrazněna významnost úkolu, která zvýší pracovníkovu nasazení a nadšení. Manažer vždy musí vysvětlovat hlubší smysl úkolu a cíl, ke kterému přispěje. Současně s úkolem by měl být nastíněn vlastní postup, podle kterého se pracovník může řídit, aby dosáhl požadované kvality úkolu.

Polovina týmu manažera nepovažuje delegování úkolů za výhodu. Tento fakt je zkrácen jejich zatížením úkoly v kombinaci se stanovením nerealistických termínů, které nestíhají plnit včas. Sám manažer vnímá delegování jako jeden ze základních principů fungování firmy, který má hlavní přínos v objemu vykonané práce. Jednou z výhod delegování v týmu je považováno nalézání nových postupů a řešení, které rozvíjí kreativní myšlení pracovníků. Polovina týmu má pocit, že dílčí úkoly pomáhají naplňovat finální cíle podniku. Na tým je současně s pravomocemi delegována odpovědnost.

- Manažer by měl výrazně ubrat množství delegovaných úkolů, aby delegování bylo vnímáno podřízenými jako výhoda. Měl by apelovat na to, aby všichni pracovníci měli pocit, že dílčí cíle podporují konečné cíle organizace. Manažer nesmí delegovat spolu s pravomocemi i odpovědnost. Ta zůstává pouze v jeho rukou. Podřízení by měli odpovědnost pouze cítit, aby si k nim vybudoval manažer důvěru a mohl se na ně spolehnout. To by v budoucnu mohlo přinést kariérní růst nejen podřízeným pracovníkům, ale i nadřízeným.

Manažer pověřuje úkoly, jak to jen jde a delegování považuje za efektivní nástroj pro rozvoj kompetencí. Pracovníci v týmu se setkávají s náročnějšími úkoly, na které nemají dostatečné schopnosti, což je způsobeno nedostatečným rozvojem jejich kompetencí. Pouze polovina jeho týmu vidí delegované úkoly jako motivující. Pracovníci se dokáží namotivovat zajímavými úkoly, zároveň jsou demotivováni množstvím úkolů a nerealistickými termíny. Klade důraz i na nehmotné prvky odměňování, které manažer nebere jako samozřejmost. Pochvala ho nic nestojí, a zároveň má velmi pozitivní

účinky na zaměstnance za dobře odvedenou práci. Do týmu si vybral pracovníky, které považuje za týmové hráče. Někteří členové týmu vnímají delegování jako využívání ze strany manažera. Přes třičtvrtě pracovníků v týmu vyjádřili souhlas s přetěžováním, což se projevuje negativně i na atmosféře v týmu.

- Rozvíjet delegováním pouze nestačí. Firma by měla pořádat školení i pro zaměstnance, kde budou předány nové zkušenosti, které následně budou moci uplatnit a efektivněji plnit delegované úkoly. Manažer by měl projevit více empatie a zasáhnout, pokud vidí, že tým je úkoly přetížený. Spolu s delegováním časově náročnějších úkolů by mělo dojít k ověření kapacit, zda je pracovník schopen stihnout úkol splnit včas, a zároveň uvolnit pracovníka z jeho rutinních aktivit.

Během delegování nového úkolu nedochází k uvolnění pracovníků z jejich běžných činností z důvodu nerozlišování priorit jednotlivých úkolů. Podřízený se vždy neobrací na nadřízeného s nejasným úkolem a také necítí podporu při vykonávání složitějších úkolů. Na pracovišti probíhá otevřená komunikace, na které se delegování zakládá, zejména při zadávání úkolu a následné zpětné vazbě, zda pracovník rozumí zadání úkolu. Během vykonávání úkolu dochází k měnění zadání během pracovního dne, které má za následek vyhýbaní se delegování. V případě neustálého měnění zadání úkolu dochází ke snížení efektivního plnění úkolů a motivace pracovníka, obzvláště, pokud není se změnou obeznámen.

- Manažer by si měl získat důvěru všech podřízených, například tím, že by jim šel příkladem, aby se podřízený na něj obraceli v případě nejasností. Také by měl více při složitějších úkolech s podřízenými komunikovat o stavu zadaného úkolu. Zaměstnanci musí mít na začátku plnění úkolu jasně nadefinované zadání a stanovené cíle, kterých mají v rámci úkolu dosáhnout.

Nadřízený vyžaduje, aby úkoly byly splněny kvalitně. Ovšem v situaci přetěžování, ve které se současně tým nachází, je složité požadované kvality pokaždé dosahovat. V průběhu vykonávání úkolů neprobíhá kontrola, manažera zajímá pouze výstup. Manažer si vždy nenajde čas na předání zpětné vazby.

- Kontrola by měla probíhat alespoň částečně v průběhu, kdy manažer se zajímá o delegovaný úkol a současně si ověřuje, zda podřízení nepotřebují jeho podporu. Tento způsob pomáhá předcházet fatálním chybám ve výstupech úkolu. Aby nedocházelo k chybám během vykonávání úkolu, manažer by měl kontrolovat průběžně, například vyžadovat průběžné podávání zpráv o stavu úkolu. Nadřízený by měl zpětnou vazbu vždy předat po splnění úkolu, aby pracovníci věděli, zda byl úkol vykonán správně a zda bylo dosaženo očekávaných cílů.

Pracovníci v týmu manažera mají volnost při rozhodování a nadřízený do úkolu během vykonávání nezasahuje. Zároveň manažer chce, aby úkoly naplňovaly jeho představy. Manažer vykazuje známky pocitu nenahraditelnosti a myslí si, že by bylo obtížné za něj sehnat náhradu. Neuvědomuje si však, že vybudování si vlastní náhrady je pro jeho dobro. Objevují se tendence převzít úkol zpět do vlastních rukou a dokončit ho. Ego významnou bariéru v tomto případě nehraje. Nemyslí si, že by mu delegování přineslo kariéerní postup v organizaci.

- Nadřízený by si měl dávat pozor na perfekcionismus. Úkol je splněn, pokud dojde k naplnění cílů, které byly stanoveny. Manažer by si měl uvědomit, že každý je v pracovním směru nahraditelný a vybudováním si náhrady na svou pozici by měl možnost kariéerního postupu. Manažer by měl vždy nechat pracovníka samostatně úkol dokončit. Odtrhnutím úkolu dochází k projevu neschopnosti, demotivaci a zabránění rozvíjení kompetencí pracovníka.

5.2 Manažer B

Manažer si je plně vědom, které činnosti delegovat nemůže. Deleguje rutinní úkoly, které se v organizaci pravidelně opakují a mají zavedený postup. Nedochází k delegování úkolů, které manažer sám dobře umí. Manažer také nechce delegovat úkoly, které jsou časově náročné. Argumentuje tím, že nechce přetěžovat své podřízené, a že by ztratil příliš času vysvětlováním. Z toho je patrné, že dochází zřídka k delegování nových úkolů. Na rozdíl od manažera A zná priority jednotlivých úkolů a dokáže stanovit, kterým se předně věnovat.

- Delegování pouze rutinních úkolů nestačí. Mělo by dojít stejně jako u manažera A k delegování úkolů, které manažer dobře umí, aby bylo zajištěno předání nových zkušeností. Spolu s těmito úkoly by mělo častěji docházet k delegování nových úkolů, které rozvíjí potenciál pracovníků.

Manažer plánuje úkol podrobně, kdy zaměstnanci musí přesně dodržovat zadaný postup. Tím zabraňuje rozvoji kreativního myšlení a tvořivosti, navíc detailním plánováním vykonává část práce za podřízené. Vymezené termíny na úkoly jsou realistické. Nadřazený si „chrání“ pravomoci a nerad je svěřuje někomu jinému. Raději deleguje méně pravomocí a podřízení musí žádat v průběhu vykonávání úkolu o jejich rozšíření.

- Postup od manažera by měl být pouze orientační. Detailní plánování ztrácí drahocenný čas, který by využil efektivněji, zároveň podřízení mohou aplikovat vlastní nápady a nová řešení. Manažer by měl dát zaměstnancům větší prostor pro samostatnost. Musí si více ohlídat, zda s úkolem jsou delegovány dostatečné pravomoci k jeho plnění.

Vedoucí pracovník si ověřuje pracovní vytížení jednotlivých zaměstnanců při zadávání úkolů, a tím předchází jejich přetěžování. Zároveň si je vědom talentů jednotlivých pracovníků a jejich silných stránek. Při rozdělování práce přihlíží u pracovníků na tyto vloh.

- Manažer by neměl pouze přihlížet na tyto vloh, ale stoprocentně využívat potenciál svých pracovníků a následně ho rozvíjet, například složitějšími úkoly.

Každý delegovaný úkol je považován za důležitý. Následně je vysvětlen smysl a cíle úkolu, kterým má práce posloužit. Pracovníkům tak dává pocit, že se podílejí na samotné vizi podniku. Manažer vždy neinformuje ostatní pracovníky o situaci delegování.

- Manažer by měl více informovat další spolupracovníky o delegovaném úkolu a vymezených pravomocí. To lze uskutečnit například pravidelným setkáváním na poradách.

Pracovníci v jeho týmu považují delegování za výhodu, ovšem manažer až takové výhody v delegování nevidí. Manažer v delegování vidí pouze výhodu v tom, že všechny činnosti nemusí vykonávat úzké vedení společnosti, což je při tak vysokém počtu zaměstnanců nereálné. Manažer není ani toho názoru, že by delegování přinášelo nová řešení. Nadřízený si uvědomuje, že za delegovaný úkol je odpovědný. Zaměstnanci jsou si vědomi, že když už je na ně úkol delegován, pomáhá naplňovat cíle organizace. Nedochází k delegování odpovědnosti, ale pracovníci jsou svědomití a odpovědnost při vykonávání úkolu pocítují.

- Zaměstnanci potřebují větší stupeň volnosti, aby manažerovi dokázali, že delegování je výhodné pro obě strany. Manažer by měl postupně začít delegovat nové zajímavé úkoly, protože z výzkumu vyplývá, že pracovníci mají o nové úkoly zájem. Zároveň pocítují odpovědnost a dávají si na delegovaných úkolech záležet.

Manažer deleguje nové úkoly pouze, když nestíhá úkoly vyšší priority. Tím je zapříčiněno, že deleguje pouze minimum úkolů a sám je úkoly přetěžovaný. Manažer si nemyslí na rozdíl od svých podřízených, že delegování rozvíjí jejich kompetence, a to z důvodu, že nerad deleguje a nedůvěřuje týmu. Pracovníci v týmu nemohou plnit samostatně náročnější úkoly a nejsou dostatečně delegovanými úkoly motivováni, což zabraňuje jejich rozvoji. Manažer vždy nevyužívá formy hmotného odměňování. Nadřízený dává pracovníkům v týmu najevo jejich přínos z hlediska jejich silných stránek. Zaměstnanci nevnímají delegování jako projev důvěry kvůli podrobnému plánování a nepřetržité kontrole. Nadřízený též přiznal, že má pocit provinění, když deleguje úkoly na podřízené.

- Efektivní delegování by zajistilo potřebný čas na vykonání úkolů vyšší priority. Svému týmu by měl více důvěřovat a přistupovat k podřízeným jako ke kolegům, na které se může spolehnout a kdykoli obrátit. Manažer by se měl více zaměřit na rozvoj svých pracovníků a nechat podřízené plnit samostatně i náročnější úkoly. Následně vždy pochválit pracovníka za dobře odvedenou práci. Manažer by se měl ihned zbavit pocitu provinění a uvědomit si, že dělba práce je jeho pracovní náplní.

Manažer B také neuvolňuje pracovníky z běžných činností, ale z důvodu, že dochází zřídka k delegování nových úkolů. Pracovníci se obrací s nejasným úkolem na vedoucího, který vnímá špatné pochopení úkolu jako chybu na straně podřízeného. Podřízení vnímají podporu ze strany manažera jako kontrolu, zda vykonávají úkol dle předem stanoveného postupu. Komunikace není považována za otevřenou kvůli nedůvěře manažera ve schopnosti pracovníků. Zadání zůstává neměnné po celou dobu vykonávání úkolu.

- S novými delegovanými úkoly pracovníci získávají více zkušeností. Po stanovení priorit jednotlivých úkolů pracovníků by mělo dojít k uvolnění z rutinních činností, aby delegované úkoly byly vykonány kvalitně a včas. Také se vždy ujistit, zda pracovník pochopil zadání úkolu správně, aby v průběhu vykonávání úkolu nemuselo docházet k opakovanému vysvětlování.

Manažer vyžaduje kvalitní zpracování úkolu a neustále kontroluje své pracovníky při vykonávání delegovaných úkolů. Podřízeným je po vykonaném úkolu předána dostatečná zpětná vazba.

- Nadřízený by měl pracovníky kontrolovat pouze částečně, aby nedocházelo neustálou kontrolou k nadměrné demotivaci. Po vykonaném úkolu by mělo vždy dojít k předání rozvojové zpětné vazby.

Nadřízený zasahuje podřízeným do jejich práce během vykonávání, a zároveň výstup úkolu musí být podle představ nadřízeného. Problém je, že si u většiny úkolů myslí, že pouze on je dokáže splnit nejlépe a často si vykoná úkoly sám, než aby je delegoval. Trpí pocitem nenahraditelnosti a myslí si, že by bylo složité za něj najít náhradu, která by zvládla tolik činností jako on. I kdyby přestal být nepostradatelný, nemyslí si, že by kariérně postoupil. Má tendence situaci často zachraňovat tím, že úkol převezme zpět a dokončí ho za pracovníka. Ego je jednou z jeho hlavních bariér k úspěšnému delegování, protože úkoly mu dávají pocity osobního významu a důležitosti.

- Manažer by si měl uvědomit, že při dosažení cílů úkolu se dá jeho výstup považovat za použitelný. Zároveň by během vykonávání úkolu neměl zasahovat do práce podřízeným, které tím pouze demotivuje. Manažer by se

měl vyhýbat zpětnému převzetí úkolu a nechat pracovníka úkol dokončit, případně poskytnou větší podporu. Pokud manažer vyhodnotí, že by měl dokončit úkol on sám, pracovník u toho vždy musí být, aby si dokázal příště s úkolem poradil. Manažer by se měl zbavit představy, že každý úkol vyřeší nejlépe pouze on, protože kreativně založený pracovník s větší pravděpodobností vyřeší úkol lépe než manažer. Navíc tím získá zpět investovaný čas, sníží jeho celkové přetěžování a využije získaný čas do úkolů vyšší priority, které nestíhá. Zároveň s delegovaným úkolem dojde k využití a rozvoji potenciálu pracovníka, který by ho mohl jednou nahradit, a to by manažerovi umožnilo další kariérní postup v organizaci.

6 Závěr

Z porovnání zjištěných výsledků výzkumného šetření vyplývají určité rozdíly mezi pohledem jednotlivých manažerů i zaměstnanců na problematiku delegování. Analýza proběhla z dvou metodických přístupů, prvním z nich bylo dotazníkové šetření a druhým strukturovaný rozhovor. Na základě výzkumu byly identifikováni dva přístupy k delegování v organizaci.

Prvním přístupem je „nadměrné delegování“, které je charakteristické pro manažera A. Zabývá se pouze rutinními úkoly a většinu svých úkolů deleguje na své podřízené. Nedochozí k rozlišování priority jednotlivých úkolů a rozhodování o postupu delegovaných úkolů provádějí sami pracovníci. Často jsou s nadměrným množstvím úkolů dávány nerealistické termíny, které způsobují přetěžování týmu. Zároveň nejsou známy talenty jednotlivých pracovníků, což zapříčiňuje náhodnou dělbu práce, která se odráží na výkonu celého týmu. Manažer deleguje současně s úkoly i odpovědnost, aby se vyhnul následkům v případě chybného splnění úkolu. Kontrola úkolu probíhá až na jeho výstupu, což znemožňuje včasné zasažení.

Opačným přístupem je „nedostatečné delegování“, které je charakteristické pro manažera B. Manažer nedůvěřuje svým podřízeným a nechce na ně delegovat nové úkoly. Deleguje pouze rutinní úkoly, které mají v organizaci zavedený postup. Manažer argumentuje, že nechce přetěžovat své podřízené a že by ztratil příliš času vysvětlováním úkolu. Když nestíhá úkoly vyšší priority, deleguje na podřízené úkol s přesným postupem, jak má být vykonán a jsou kontrolováni na každém kroku. Manažer v delegování přínosy nevidí a myslí si, že pouze on dokáže úkol splnit nejlépe, ve většině případů ho vykoná raději sám, než aby ho delegoval. Tím dochází k jeho zbytečnému přetěžování, kdy by tým nové úkoly uvítal. Manažer delegováním nepodporuje rozvoj svých podřízených a udržuje je na nejzákladnější kompetenční úrovni. To má za následek, že z týmu odcházejí schopní pracovníci s růstovým potenciálem. Hlavní bariérou je manažerovo ego, které mu dává pocity osobního významu a důležitosti při plnění úkolů.

Ze zkoumaných devíti oblastí byly stanoveny konkrétní návrhy a doporučení pro jednotlivé manažery na zlepšení stávající situace, aby byl proces delegování maximálně efektivní.

Tyto dva přístupy byly charakterizovány jako extrémní delegování v rámci organizace. Z toho vyplývá, že delegování v organizaci není jednotné a každý manažer může delegovat tak, jak uzná za vhodné. Převážně se bude jednat o kombinace těchto dvou přístupů.

Delegování je jedním ze základních principů fungování organizace. Hlavní přínos delegování spočívá v objemu vykonané práce, kdy díky týmové práci dochází ke splnění více úkolů za kratší čas. U nových projektů vzniká plochá organizační struktura, kde všichni pracovníci včetně nadřízeného dělají všechny činnosti, ale jakmile dojde k rozšíření projektů, firma potřebuje více stupňů řízení, které se bez delegování neobejdou.

Z hlediska vysokého počtu zaměstnanců a několika různých týmů v organizaci, manažeři na jakémkoli stupni řízení by měli vzít v úvahu následující pravidlo:

Čím výše se v hierarchii řízení nacházíte, tím více musíte delegovat na podřízené a méně vykonávat vlastních činností.

Delegování v organizaci má mnoho nedostatků. Firma by měla analyzovat, zda všichni zaměstnanci organizace čerpají dovolenou. Tím dojde k zjištění, které týmy jsou v organizaci přetížené. Ne všichni manažeři mají pocit, že delegování zkvalitňuje jejich řídicí funkci. Ve firmě by měla být pořádána školení pro manažery na téma delegování, kde by se manažeři, kteří nepovažují delegování za výhodu, naučili efektivně delegovat. Školení by měla být organizována i pro zaměstnance, kde by docházelo k předávání zkušeností, aby plnili delegované úkoly efektivněji. Jejich rozvoj skrze delegované úkoly by jim v budoucnu zajistil zajímavější úkoly a možný kariérní postup. V rámci celé organizace by mělo dojít ke sjednocení pracovních nástrojů napříč týmy, které se dá vyřešit nákupem licencí pro všechny členy týmů.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. Management a leadership: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 97-880-2471-4073.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. Praha: Prospektrum. ISBN 80-717-5010-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. Jak řídit a vést lidi: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]. Praha: Computer Press. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-722-6873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŤ, 2001. Management. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: Rubico. Expert (Grada). ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2004. Management: studijní texty pro distanční studium. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. ISBN 80-244-0893-7.

- CIPRO, Martin, 2009. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. Manažer. ISBN 97-880-2472-9459.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEIBL, Maria, 2005. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde. ISBN 80-902-1058-9.
- DONELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., 1997. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.
- DRUCKER, Peter F., 1974. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper and Row. ISBN 0-7506-4389-7.
- GEROPP, Bernd, 2014. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5337-9.
- KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE, 2006. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1440-x
- KOLÁŘ, Pavel, 2009. Rehabilitace v klinické praxi. Praha: Galén. ISBN 97-880-7262-6571.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- LAHNEROVÁ, Dagmar, 2009. Asertivita pro manažery. Praha: Grada. Manažer. ISBN 97-880-2472-8926.
- LAUFER, Hartmut, 2008. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
- LOJDA, Jan, 2011. Manažerské dovednosti. Praha: Grada. ISBN 97-880-2473-9021.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 97-880-2475-3164.
- MAXA, Radek, 2011. Management: pro střední školy a vyšší odborné školy. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-111-3.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 97-880-7380-2301.

- NAKONEČNÝ, Milan, 1996. Motivace lidského chování. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.
- Nöllke, Matthias, 2004. Praktický management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0912-10.
- PAYNE, John, PAYNEOVÁ, Shirley, 1998. Repetitorium manažerských dovedností: jak zdokonalit sám sebe. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN: 80-85943-76-X.
- SCOTT, Bill., SÖDERBERG, Sven, 1994. Umění řídit. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-18-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 97-880-247-3339-5.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, [2007]. Základy managementu. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-1520-6.
- ŠULEŘ, Oldřich, 2002. Zvládáte své manažerské role? jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6702-7.
- TRUNEČEK, Jan, 1995. Management I. V Praze: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9929-3.
- URBAN, Jan, 2010. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 97-880-2474-6425.
- VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 97-880-7261-2000.
- WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, 1988. Management. Praha: East Publishing. ISBN 80-7219-014-8.

Internetové zdroje

Czech news center. HISTORIE [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.cncenter.cz/clanek/1327/historie?fbclid=IwAR1SwPUxoZE7S1OjZ9eJW2qCIcCLeaf66yb4oQ96KfHDbTCieNqn8-VJxg>

Czech news center, 2019. ČTENOST 4Q+1Q 2019 – PODÍLY NA TRHU [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.cncenter.cz/clanek/2078/ctenost-4q-1q-2019-podily-na-trhu?fbclid=IwAR1chETthHR2R5raLpeCUCBVh4sSZUXMUGPVoZGI0o6ThUHIgvEuo hJp6OI>

Czech news center. O NÁS [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.cncenter.cz/clanek/2078/ctenost-4q-1q-2019-podily-na-trhu?fbclid=IwAR1chETthHR2R5raLpeCUCBVh4sSZUXMUGPVoZGI0o6ThUHIgvEuo hJp6OI>

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro vedoucí pracovníky	102
Příloha 2: Dotazník pro podřízené pracovníky	106
Příloha 3: Přepsaný strukturovaný rozhovor s manažerem A.....	110
Příloha 4: Přepsaný strukturovaný rozhovor s manažerem B.....	112

Příloha 1: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dobrý den,

jsem studentem 2. ročníku magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma "Delegování". Dotazník je anonymní a veškeré údaje budou použity pouze pro studijní účely. Dotazník obsahuje 50 výroků a Vaším úkolem je vybrat tvrzení, které nejvíce odpovídá Vašemu názoru.

Děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Vyplnění trvá cca 6-7 minut.

1. Delegování úkolů na podřízené považuji za výhodu, která mi ve výsledku přinese čas na plnění úkolů vyšší priority (s ohledem, že nějaký čas ztratím vysvětlováním a kontrolováním úkolů).
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
2. Mám přesně vymezené činnosti, které musím vykonávat já a ty, které mohu delegovat.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
3. Když je potřeba, informuji o důležitosti úkolu a zdůrazním, aby bylo k němu přistupováno s maximálním úsilím.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
4. Vysvětluji pracovníkovi smysl úkolu a cíle, kterým má práce posloužit.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
5. Sděluji pracovníkovi, jak bych sám/sama postupoval při daném úkolu.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
6. Většinou naplánuji podrobný postup při plnění delegovaného úkolu.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
7. Často naplánuji postup pouze orientačně a detaily nechám na pracovníkovi.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
8. Většinou nechávám určení postupu zcela na pracovníkovi.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
9. Deleguji jednoduché a rutinní opakující se činnosti.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

10. Někdy deleguji úkoly, které bych měl vykonat pouze já, ale nerad je vykonávám.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
11. Na podřízené deleguji úkoly, které sám dobře umím.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
12. Delegované úkoly jsou časově náročné.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
13. Při novém delegovaném úkolu uvolním pracovníka z některých jeho běžných činností, aby měl dostatek času a mohl se věnovat plně zadanému úkolu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
14. Termín na splnění delegovaného úkolu je obvykle realistický.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
15. Odhadnu, jaké množství delegovaných úkolů je pro každého pracovníka přiměřené.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
16. Podřízené pověřuji úkoly, jak to jen jde.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
17. Myslím, že dokážu stanovit prioritu jednotlivých úkolů a pracovníkům vysvětlím, jakým úkolům se předně věnovat.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
18. Podřízeným zadávám úkoly srozumitelně a pečlivě vysvětlené.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
19. Měním zadání úkolu i během pracovního dne.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
20. S delegovaným úkolem předávám veškeré potřebné pravomoci k jeho splnění.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
21. Vyžaduji, aby byl delegovaný úkol splněn kvalitně.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
22. Vždy si ověřuji pracovní vytížení zaměstnance na plnění nových úkolů.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
23. Díky svým podřízeným nalézám lepší řešení úkolů, na které bych sám nepřišel.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
24. Když chci delegovat úkol, stává se mi, že podřízení nemají dostatečné schopnosti k jeho plnění.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

25. Delegování považuji za dobrý nástroj k rozvoji kompetencí svého týmu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
26. Pracovníci přijímají delegovaný úkol s radostí a odhodláním.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
27. Myslím, že znám talenty svých podřízených a vím, v čem jsou jejich silné stránky.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
28. Pro delegovaný úkol vždy vyberu vhodného pracovníka podle talentu, kterým disponuje.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
29. Podřízenému do zadaného úkolu zasahuji během vykonávání.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
30. Za dobře odvedenou práci odměňuji i nehmotně (pochvala, oslava úspěchu).
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
31. Delegované úkoly motivují podřízené.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
32. Na pracovišti mezi mnou a mými podřízenými převládá otevřená komunikace.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
33. Vždy informuji i další pracovníky o tom, co bylo delegováno a komu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
34. Deleguji i složitější úkoly, které podřízení nezvládají.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
35. Více podporuji podřízené při vykonávání složitějších úkolů a činností.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
36. Delegované úkoly pomáhají naplňovat podnikové cíle.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
37. S delegovaným úkolem předávám i odpovědnost.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
38. Podřízeným dávám najevo, proč jsou přínosem v týmu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
39. Pokud zadaný úkol není podřízenému jasný, obrací se na mě s prosbou o pomoc.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
40. Rád poradím pracovníkovi a vysvětlím danou problematiku.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

41. Většinou kontroluji každý krok podřízeného při plnění svěřeného úkolu (např. vyžaduji průběžné podávání zpráv).
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
42. Většinou kontroluji až výstup delegovaného úkolu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
43. Po vykonání úkolu dávám dostatečnou zpětnou vazbu pracovníkovi, který delegovaný úkol plnil.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
44. Jedině já dokážu splnit úkol podle mých představ.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
45. To, aby byl úkol splněn podle mých představ, je nutnou podmínkou pro splnění úkolu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
46. Mám pocit provinění, když deleguji úkol na podřízeného a více ho zatěžuji.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
47. Sehnat za mě náhradu by bylo obtížné.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
48. Někdy mám pocit „co si sám neudělám, tak nemám“.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
49. Někdy mám potřebu "zachránit" situaci tím, že delegovaný úkol zpět převezmu a dokončím ho sám.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
50. Úkoly mi dávají pocit osobního významu a důležitosti.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

Příloha 2: Dotazník pro podřízené pracovníky

Dobrý den,

jsem studentem 2. ročníku magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma "Delegování". Dotazník je anonymní a veškeré údaje budou použity pouze pro studijní účely. Dotazník obsahuje 50 výroků a Vaším úkolem je vybrat tvrzení, které nejvíce odpovídá Vašemu názoru.

Děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Vyplnění trvá cca 6-7 minut.

1. Jsou na mě delegovány i úkoly, které obsahují citlivá data (např. důvěrné informace).
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
2. Nadřízený deleguje jednoduché a rutinní opakující se činnosti.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
3. Nadřízený deleguje úkoly, které by měl vykonávat pouze on.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
4. Nadřízený deleguje úkoly, které sám dobře umí.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
5. Delegované úkoly jsou časově náročné.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
6. Nadřízený odhadne, jaké množství delegovaných úkolů je přiměřené.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
7. Nadřízený dokáže stanovit prioritu jednotlivých úkolů a vysvětlí, jakým se předně věnovat.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
8. Nadřízený naplňuje podrobný postup při plnění delegovaného úkolu.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
9. Nadřízený naplňuje úkol pouze orientačně a já mohu rozhodovat o detailech.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
10. Postup při delegovaném úkolu je jen na mně.
 - zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

11. Termín na splnění delegovaného úkolu je obvykle realistický.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
12. S delegovaným úkolem jsou předány veškeré potřebné pravomoci k jeho splnění.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
13. Nadřízený si ověřuje pracovní vytížení na plnění nových úkolů.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
14. Nadřízený zná moje talenty a je si vědom mých silných stránek.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
15. Nadřízený vybírá vhodného pracovníka právě podle talentu, kterým disponuje.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
16. Když jde o významný úkol, vedoucí informuje o jeho důležitosti.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
17. Vím smysl jednotlivých úkolů a cíle, kterým má práce posloužit.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
18. Úkoly jsou srozumitelné a pečlivě vysvětlené.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
19. Nadřízený sděluje, jak by sám postupoval při daném úkolu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
20. Jsem informován o tom, co bylo delegováno a komu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
21. To, že jsou na mě delegovány úkoly, považuji celkově za výhodu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
22. Díky delegovaným úkolům nalézám nová řešení.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
23. Delegované úkoly pomáhají naplňovat podnikové cíle.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
24. Za delegovaný úkol nesu odpovědnost.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
25. Nenesu odpovědnost, ale přesto se cítím za úkol odpovědný.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
26. Nadřízený pověřuje úkoly, jak to jen jde.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
27. Delegovaný úkol přijímám s radostí a odhodláním.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

28. Delegování rozvíjí mé kompetence.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
29. Stává se, že nemám na delegovaný úkol potřebné schopnosti.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
30. Delegované úkoly mě motivují.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
31. Nadřízený odměňuje i nehmotně za dobře odvedenou práci (pochvala, oslava úspěchů).
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
32. Nadřízený mi dává najevo můj přínos v týmu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
33. Nadřízený delegováním projevuje důvěru v mé schopnosti.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
34. Delegované úkoly jsou příliš složité.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
35. Nadřízený mě úkoly zbytečně přetěžuje.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
36. Při novém delegovaném úkolu dochází k uvolnění některých mých běžných činností.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
37. Pokud mi zadaný úkol není jasný, obracím se na vedoucího s prosbou o pomoc.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
38. Nadřízený více podporuje při vykonávání složitějších úkolů a činností.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
39. Na pracovišti mezi mnou a mým nadřízeným převládá otevřená komunikace.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
40. Nadřízený mění zadání úkolu i během pracovního dne.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
41. Nadřízený vyžaduje kvalitní splnění úkolu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
42. Nadřízený mě kontroluje na každém kroku při plnění svěřeného úkolu (např. vyžaduje průběžné podávání zpráv).
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

43. Nadřízený kontroluje až výstup delegovaného úkolu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
44. Po vykonaném úkolu dostávám dostatečnou zpětnou vazbu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
45. Nadřízený mi do zadaného úkolu zasahuje.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
46. To, aby byl úkol splněn podle představ nadřízeného, je nutnou podmínkou pro splnění úkolu.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
47. Nadřízený raději vykoná úkoly sám.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
48. Myslím, že bych zvládl práci, kterou vykonává nadřízený na své pozici.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
49. Nadřízený má někdy potřebu "zachránit" situaci tím, že delegovaný úkol dokončí sám.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím
50. Úkoly dávají nadřízenému pocit osobního významu a důležitosti.
- zcela souhlasím • částečně souhlasím • spíše nesouhlasím • rozhodně nesouhlasím

Příloha 3: Přepsaný strukturovaný rozhovor s manažerem A

Pohlaví: Muž

Počet podřízených: 20

- 1) Absolvoval/a jste někdy školení nebo kurz na téma delegování/vedení lidí? (přínos, co jste se tam naučili nového)

Žádný kurz ani školení jsem neabsolvoval na tyto témata.

- 2) Myslíte si, že pokud budete delegovat většinu svých úkolů, přestanete být nepostradatelní a zajistí Vám to další kariérní postup?

Nemyslím si, že by delegování většiny úkolů přineslo kariérní postup.

- 3) Podle jakých kritérií se rozhodujete při delegování na konkrétního pracovníka?

Především podle rychlosti, s jakou to člověk dokáže udělat.

- 4) Domníváte se, že delegování zkvalitňuje Vaši řídicí činnost? Pokud ano, proč.

Ano, mojí rolí je především vést lidi, takže je to hlavně o delegování, respektive motivaci.

- 5) Jaký má proces delegování celkový přínos pro Vaši organizaci?

Jako v jakékoliv velké organizaci je delegování jeden ze základních principů fungování firmy. Na prvním místě určitě objem hotové práce. Když se deleguje, tak jako tým toho uděláme mnohem víc. U Startupů je veskrze plochá struktura řízení, kde všichni často dělají všechno, ale jakmile firma potřebuje více stupňů řízení (složitější hierarchie), tak se bez delegování neobejdete. Přesně tak to funguje u nás.

- 6) Co podle Vás je nedostatečné v oblasti delegování ve Vaší společnosti a je potřeba zlepšit.

Na tohle nemám jednoduchou odpověď. U mě vše funguje relativně dobře. Někdy je ale příliš mnoho úkolů a zaměstnanci nečerpají veškerou dovolenou a převádí ji na další rok. Jak je to v jiných částech firmy nemám kapacitu řešit, jedná se o velký mediální dům.

- 7) Chcete podotknout ještě něco ohledně delegování, co nebylo zmíněno v dotazníku pro vedoucí pracovníky nebo ve strukturovaném rozhovoru?

Myslím, že vše důležité bylo řečeno.

Příloha 4: Přepsaný strukturovaný rozhovor s manažerem B

Pohlaví: Muž

Počet podřízených: 16

- 1) Absolvoval/a jste někdy školení nebo kurz na téma delegování/vedení lidí? (přínos, co jste se tam naučili nového)

Na školení jsem se s těmito tématy nesetkal.

- 2) Myslíte si, že pokud budete delegovat většinu svých úkolů, přestanete být nepostradatelní a zajistí Vám to další kariérní postup?

Ano. Nicméně když přestanu být nepostradatelný, tak mi to asi nezajistí kariérní postup.

- 3) Podle jakých kritérií se rozhodujete při delegování na konkrétního pracovníka?

Primárně podle jeho schopností, které jsou potřebné pro provedení úkolu. Pak podle časového vytížení jeho a ostatních členů týmu a podle priorit.

- 4) Domníváte se, že delegování zkvalitňuje Vaši řídicí činnost? Pokud ano, proč.

Domnívám se, že ne. Deleguji pouze, pokud nestíhám plnit úkoly vyšší priority.

- 5) Jaký má proces delegování celkový přínos pro Vaši organizaci?

Nemusí všechno vykonávat pouze úzké vedení podniku. To je jediná výhoda, kterou v delegování vidím.

- 6) Co podle Vás je nedostatečné v oblasti delegování ve Vaší společnosti a je potřeba zlepšit.

Vzdělávání v této oblasti. Měla by se začít pořádat firemní školení na delegování. Zároveň by bylo vhodné, aby došlo k sjednocení pracovních nástrojů napříč týmy ve firmě.

- 7) Chcete podotknout ještě něco ohledně delegování, co nebylo zmíněno v dotazníku pro vedoucí pracovníky nebo ve strukturovaném rozhovoru?

Nevím co, děkuji.