

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam delegování pro řídicí práci manažera**

**Rozhko Ivan**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ivan Rozhko

Podnikání a administrativa

Název práce

**Význam delegování pro řídicí práci manažera**

Název anglicky

**The importance of delegating for control work of manager**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.

THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

## Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2015

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 16.03.2015 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí Ing. Janě Horákové za odborné konzultace, vedení a cenné rady při tvorbě této bakalářské práce, dále bych chtěl poděkovat vedení a manažery firmy «KBR East» a. s. za spolupráci při konání řízených rozhovorů.

# Význam delegování pro řídicí práci manažera

---

## The importance of delegating for control work of manager

### Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá teoretickými znalostmi procesu delegování pravomocí a jeho využitím v řídicí práci manažera, stejně tak i praktickým přístupem k delegování ze strany manažerů společnosti «KBR East», jejíž hlavní činností je poskytování služeb ve sféře průmyslové výroby.

První část literární rešerše se skládá z popisu managementu a profilu manažera. V druhé části jsou podrobně rozepsány součásti procesu delegování, problém volby vhodného pracovníka, indikátory nedostatečné míry delegování a existující bariéry v daném procesu.

Praktická část se skládá z charakteristiky společnosti «KBR East», obeznámení s její organizační strukturou a historickým vývojem. Na základě řízeného rozhovoru s třemi manažery a následné analýzy jejich odpovědí bylo provedeno hodnocení jak úrovně procesu delegování v dané společnosti, tak i toho, jaký význam přiřkládají delegování pro svou řídicí činnost manažeri společnosti «KBR East».

**Klíčová slova:** Management, manažer, manažerské funkce, pravomoc, odpovědnost, principy delegování, indikátory míry delegování, bariéry v delegování, význam delegování.

## **Summary**

This thesis deals with the theoretical knowledge of the process of delegation and its usage in the control work of manager, as well as a practical access to delegation by the managers of the company «KBR East», whose main activity is to provide services in the field of industrial production.

The first theoretical part of this work consists of a description of the management and the manager profile. The second part describes the components of the process of delegation, the problem of choosing a suitable employee, indicators of lack of the delegation and existing barriers in this process.

The practical part consists of a description of the company «KBR East» familiarity with its organizational structure and historical development. Based on the controlled interview with three managers and the subsequent analysis of their responses, the level of delegation in the company was evaluated, as well as the importance that managers of «KBR East» give to a delegation for their control work.

**Keywords:** Management, manager, functions of manager, authority, responsibility, principles of delegation, indicators of lack of the delegation, barriers in delegation, the importance of delegation.

# Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	9
<b>2. Cíl práce a metodika</b> .....	11
<b>3. Teoretická východiska</b> .....	12
3.1 Management.....	12
3.2 Profil manažera .....	16
3.3 Delegování .....	21
<b>4. Charakteristika objektu zkoumání</b> .....	43
<b>5. Vlastní práce</b> .....	45
5.1 Řízený rozhovor .....	46
5.2 Celkové shrnutí .....	55
<b>6. Závěr</b> .....	56
<b>7. Seznam použitých zdrojů</b> .....	58
<b>8. Přílohy</b> .....	60



# 1. Úvod

Během posledních sta let došlo v lidské společnosti k velmi důležité změně. Na začátku tohoto století lidé preferovali samovýrobu a pracovali hlavně pro sebe, to znamená, že v lidské společnosti veškerá práce měla skutečně rodinně-individuální charakter, hlavně kvůli nízké distribuci lidské populace a velkému počtu malých domácností, které prosperovaly ve vesnicích a neměly složitou organizační strukturu. Dnes se situace výrazně liší.

Dnes je pravidlem, že pokud chce jakákoliv organizace dosáhnout prosperity, úspěchu a rozvoje, musí mít velmi efektivní model řízení, aby všechny procesy měly optimální charakter. Pokud dosáhne organizace úspěchu a efektivity, kladně to ovlivní životní úroveň pracovníků, což je velmi dobře a o což se musí každá organizace snažit. Neefektivní řízení naproti tomu vede ke snížení blahobytu pracovníků. Kvůli vysoké míře urbanizace, růstu počtu obyvatel naší planety a procesu globalizace lidstvo musí vyřešit problém efektivního řízení a musí hledat v tomto směru nové cesty, protože je to klíč k prosperitě nejenom omezené části naší společnosti, ale i k prosperitě lidstva jako celku.

Spousta lidí nemá přesnou představu o umění řízení a o hlavních účelech, úkolech a povinnostech člověka, který nese břemeno manažera. Především manažer musí, pokud řeší manažerské úkoly, být chopen optimálně rozdělovat práci mezi své podřízené. Jeho práce nemůže být rutinou, je velmi důležitá, proto má mít čas na rozhodování a stanovení nejdůležitějších úkolů.

Bohužel manažer má také velký počet důležitých každodenních starostí, které ho připravují o to nejcennější a nejdůležitější – je to jeho čas.

Kromě toho starosti, které nejsou důležité, brání soustředění na ty, které důležité jsou. Východisko z dané situace je zřejmé – naučit se kontrolovat svůj vlastní čas s cílem maximalizace časové kapacity.

Existuje spousta různých způsobů a metod řízení svého vlastního času; jedním ze základních přístupů, které se vztahují k uvedené problematice, je delegování – převod pravomocí na podřízené.

Umění řízení (management) – je schopnost pracovat prostřednictvím jiných lidí, «cizíma rukama», a nevykonávat práci osobně. Úkolem vedoucího (manažera) je schopnost myslet, analyzovat informace, organizovat, plánovat, přijímat strategická rozhodnutí.

V teorii řízení je přijato tak zvané «zlaté pravidlo» – nejdůležitější vlastnost vedoucího je schopnost získat požadované výsledky prostřednictvím svých podřízených. Tady je přímá souvislost mezi mírou toho, jak na jedné straně on převádí své pravomoci, a na druhé straně mírou efektivity prováděných řízených procesů. Čím více práce se přenáší spolu s částí odpovědnosti, tím lepší výsledky dosahuje organizace jako celek. Jednou z důležitých úloh vedoucího je organizovat proces (scénář hry), ve kterém by lidé byli motivováni společně pracovat s maximální efektivitou, protože práce ve skupině a dosažení seberealizace, to je přirozený stav normálního člověka.

Manažer může být pracovitý, chytrý, mít velký rozhled, ale musí chápat, že on je jenom jeden člověk a udělat víc než jeden člověk prostě nemůže, protože zdroje každého člověka jsou omezené. Proto dobrý, prozíravý manažer se musí naučit delegovat své funkce a přijmout to jako nezbytnou činnost a povinnost. Čím více pravomocí a odpovědnosti manažer převádí na své podřízené, tím větší je jeho schopnost řídit lidi.

Vše, co je uvedeno výše, definuje aktuálnost dané problematiky.

Delegování je jedním z řešení problému efektivního řízení, a proto jeho aktuálnost je značná.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **Cíl práce**

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

### **Metodika**

Bakalářská práce je dle stanoveného hlavního cíle práce rozdělena na dvě části: část teoretickou a část praktickou. V první části budou rozpracována teoretická východiska pro dané téma, která jsou ve druhé, praktické části aplikována na vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku.

V teoretické části na základě studia odborných materiálů budou rozebrány pojmy management, profil manažera, součásti procesu delegování, jeho plánování, základní principy delegování, problém volby vhodného pracovníka, indikátory nedostatečné míry delegování ze strany manažera a existující bariéry v delegování.

Praktická část se bude skládat z dvou kapitol. První kapitola se zabývá charakteristikou objektu zkoumání, tam budou uvedeny základní informace o zkoumané společnosti, popsán její historický vývoj a organizační struktura. Druhou kapitolu bude tvořit vlastní výzkum, který bude založen na metodě řízeného rozhovoru jako zvolené formy kvalitativního výzkumu, pro který budou vybrány tři manažery zkoumané společnosti. Na základě zhodnocení odpovědí manažerů na konci vlastní práce budou dány návrhy na zlepšení a uvedeno celkové shrnutí výsledků, z něhož lze udělat závěr o významu delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené společnosti.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1 Management

#### Vznik a historický vývoj

*«Potřeba řídit se objevuje v podstatě už se vznikem organizovaného života, kdy se lidé spojují pro dosažení některých společných cílů. Řízení jako vědecká disciplína se objevuje a začíná se vytvářet začátkem tohoto století».* (Hron, 2006)

Podle Goldshteina (2003) management se rozvíjel pod tlakem několika faktorů, těmi hlavními jsou tři:

- rozvoj lidské společnosti a výroby,
- vznik průkopníků a teoretiků, kteří mohli zobecnit lidskou zkušenost v oblasti managementu a hledali nové koncepce a cesty v dané oblasti,
- rozvoj vnitřní struktury a logiky podniku, který spolu s dvěma uvedenými faktory působí posun paradigmatu.

Řízení se poprvé objevilo již před 7 000 lety, ale teprve na konci 19. a hlavně ve 20. století se transformovalo v samostatný obor a dostalo nový moderní název – management.

Transformování v samostatný obor bylo vyvoláno tak zvanou průmyslovou revolucí v zemích starého světa, posílením pozice kapitalismu, revolucemi 20. století a vznikem psychologie, kdy velmi důležitou roli začal hrát lidský faktor a před řediteli podniků se objevila úloha efektivního řízení zdrojů, především zdrojů lidských. Prvními průkopníky managementu byli Frederick Taylor (1856–1915), Henry Fayol (1841–1925) a Maximilian Veber (1864–1920). (Knorring, 2007)

Před Taylorem se za nejdůležitější úlohu v řízení považovalo najít dobrého vedoucího, ale Taylorův přístup spočíval ve vytvoření dobře fungujícího systému organizace práce, který by se zakládal na experimentálních datech o rozdělení manuální práce, jejím rozdělení na části a následné analýze těchto částí s cílem určit co nejmenší spotřebu prostředků (materiálních, finančních, pracovních) pro dosažení co nejlepších výsledků. Taylor je pokládán za otce tzv. «vědeckého managementu». (Goldshtein, 2003)

Henry Fayol rozpracoval 14 základních principů řízení, které do dnešní doby neztratily svou aktuálnost. Ve Fayolově koncepci je základem rozdělení podniku na dvě sféry: materiální a sociální. Podle jeho názoru veškerá činnost, která je spojená s řízením, je činnost administrativní, přičemž daná činnost se rozděluje na plánování, organizování, kontrolu a motivování. Je zakladatelem tzv. «administrativního managementu».

Weber ve svých monografiích analyzoval podnik jako byrokratickou organizaci, management se podle něj musí budovat na odosobněném, obzvláště racionálním základu. Daná koncepce byla definovaná jak «byrokratický management», měla za základ přesné určení služebních povinností a odpovědností pracovníků a zaváděla předkládání zpráv. (Goldshtein, 2003)

Od té doby se začal management velmi rychle rozvíjet. Dnes existují tři nejpopulárnější koncepce managementu:

- japonský,
- německý,
- americký.

Dříve existoval ještě jeden model, který se dnes už prakticky nepoužívá, ale byl dost zajímavým a rozměrným experimentem. Tím je myšlen komunistický model, který dříve používaly bývalé komunistické státy a dnes ho využívá už jen několik států (Kuba, KLDK). S prohrou SSSR ve studené válce byl tento model vytlačen skoro ze všech států, ve kterých byl, hlavně kvůli tomu, že nebyl konkurenceschopný; částečně se ještě objevuje v Rusku a státech SNS. Nicméně obohatil praxi světového managementu. (Knorring, 2007)

## Úloha managementu

Management (řízení) je vliv jedné osoby nebo skupiny osob (manažerů) na podřízené osoby s cílem získat požadované činnosti, které vedou k dosažení cíle, při čemž manažeři berou na sebe veškerou odpovědnost za výsledek daného vlivu. (Goldshtein, 2003)

*«V teorii managementu řízení pravděpodobně není nic důležitějšího než umění vkládat vlastní myšlenky v cizí hlavu, a tím dosahovat požadovaných výsledků».* (Parkinson, 1992)

Hlavní úloha managementu spočívá v dosažení požadovaných výsledků prostřednictvím podřízených, přes různé manažerské nástroje, které má vedoucí k dispozici.

Management má spoustu funkcí, ale hlavní je určitě řízení lidských zdrojů. Management podle Petra Druckera (2004) je instituce řízení, která má jako základní funkci zajistit společnou práci lidí prostřednictvím jediného cíle a společných hodnot, zformovat nejvhodnější strukturu organizace, zajistit nejlepší podmínky pro učení a zvýšení kvalifikace pracovníků, což jim umožní efektivně vykonávat své povinnosti a včasné reagovat na změnu organizačních podmínek.

Management je definován ve třech významech:

- 1) specifická aktivita,
- 2) skupina řídicích pracovníků,
- 3) vědní disciplína.

Podle Vebera (2001) úloha managementu jako specifické aktivity (profese) spočívá v dosažení požadovaných výsledků prostřednictvím podřízených, přes různé manažerské nástroje, které má vedoucí k dispozici. Jinými slovy je možné říct, že specifická aktivita znamená činnost řízení ze strany manažera.

Management lze rovněž označovat jako skupinu řídicích pracovníků, kteří na rozdíl od ostatních mají nejenom vyšší postavení v hierarchii organizace, ale také mají větší pravomoci, odpovědnost a schopnost vykonávat manažerské funkce. Skupina řídicích

pracovníku (manažerů) je vedení podniku, ve kterém každý vedoucí podle organizační struktury má určitou funkci a oblast odpovědnosti. (Veber, 2001)

Management je také vědní disciplínou, ačkoliv na rozdíl od jiných vědních disciplín neposkytuje nezvratná fakta a návody. V managementu nejsou přesná doporučení, jelikož mají vztah k proměnlivé realitě, která se dynamicky vyvíjí. Navíc většina vědních disciplín jsou to vědy nadnárodní; nemohou být americké, ruské, nebo české, jsou to dědictví všech lidí, jejíž aplikovatelnost nesouvisí s kulturou, prostředím a jinými faktory. Z toho plyne, že management je specifická věda, protože její aplikovatelnost souvisí s kulturou, národem, teritorií atd., což se vyjadřuje v pojmech americký, japonský, německý management. Proto management jako vědní disciplína nemá univerzálně aplikovatelné metody. (Knorring, 2007)

Management má vztah nejenom k řízení organizačních aktivit v podnicích a komerčních organizacích, je uplatňován všude, kde je potřeba řídit. Nastavený systém řízení potřebují na univerzitách, ve sportu, v armádě, ve státní správě, v medicíně atd. Management nachází svou aplikaci v ziskových i neziskových podnicích, velkých i malých firmách. (Wehrich, Koontz, 1993)

Jelikož management nachází své uplatnění ve všech sférách lidské společnosti, existuje reálná nutnost přípravy kvalitních vedoucích, kteří znají své funkce, chápou své role a správně realizují proces řízení, důsledkem čehož je prosperita celé organizace. Dané problematice bude věnovaná následující kapitola.

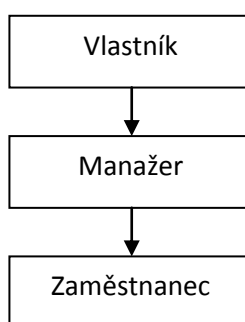
## 3.2 Profil manažera

### Manažer

«*Manažer je člověk, který aktivně realizuje řídicí činnost, pro kterou je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*» (Veber, 2001).

Manažer je vedoucí zaměstnanec v organizaci, který v ní má specifické postavení a na rozdíl od ostatních má více pravomocí a více odpovědností, což se vyjadřuje jeho platem. (Veber, 2001) Postavení manažera v organizaci znázorňuje schéma č. 1.

Schéma č. 1: Postavení subjektů v organizační struktuře



Zdroj: Vlastní zpracování

Postavení manažerů v organizaci se třídí do tří skupin:

- I. skupina – manažeři první linie,
- II. skupina – manažeři druhé linie,
- nejvyšší – top manažeři.

Hlavním cílem manažera je vytvořit na svém úseku prostředí, které bude odpovídat jak cíli podniku produkovat zisk, tak i cíli zajištění lidských potřeb podřízených. Podle Weihricha a Koontza (1993) hlavním cílem všech manažerů musí být nadhodnota. To znamená, že musí zorganizovat svůj tým tak, aby podřízení dosahovali požadovaných výsledků při minimální spotřebě peněžních prostředků, času, materiálu a, to nejdůležitější, nesmí vyvolat nespokojenost podřízených. Aby manažer dosáhl spokojenosti podřízených, musí zajistit realizování základních lidských potřeb podle pyramidy Maslowova, která je znázorněna na obrázku č. 1.



Obrázek č.1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: [http://www.zsdrozdin.cz/?page\\_id=119](http://www.zsdrozdin.cz/?page_id=119)

Každý manažer má individuální předpoklady, které jsou částečně vrozené a částečně získané a mají výrazný vliv na schopnost manažera řídit lidi. Vrozené vlastnosti jsou temperament a inteligence, získané vlastnosti jsou dovednosti, znalosti, dobrá tělesná a duševní kondice atd.

Podle Hrona (2006) základní vlastnosti, které jsou potřebné pro každého úspěšného manažera, je možné pozorovat v třech rovinách:

*Potřeba řídit:* manažer řídí z hlediska řízení nejsložitější zdroje – lidské zdroje, proto člověk, který chce být úspěšným manažerem, musí mít potřebu řídit a chtít tuto potřebu uspokojovat.

*Potřeba moci:* úspěšný manažer musí ovlivňovat své podřízené, a to nejenom pomocí své autority nebo charismatu, ale i pomocí vynikajících dovedností, znalostí, zkušeností, které musí odpovídat jeho statusu.

*Schopnost vcítit se:* aby byl manažer úspěšný, musí disponovat určitými psychologickými znalostmi a dovednostmi, jinými slovy musí být dobrým psychologem. Pracuje totiž s lidmi, a tedy musí umět překonat psychologické bariéry a složitosti ve vnitřním světě člověka. (Hron, 2006)

## **Funkce manažera**

Podle Weihricha a Koontza (1993) veškeré manažerské funkce lze zatřídit a klasifikovat podle následujících procesů:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování,
- koordinace.

### **Plánování**

*«Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení»* (Weihrich, Koontz, 1993). Plánování je velmi důležitá funkce manažera, protože určuje směr, ve kterém budou pracovat jeho podřízení a jeho organizační jednotka. Během vykonávání svých povinností bude muset rozhodovat mezi možnými alternativními způsoby vykonávání činností, proto je pro manažera velmi důležité mít návrh a plán, aby vybral nejlepší z možných variant. Existují různé typy plánů, které má manažer na starosti, od všeobecných plánů spojených s celou organizační jednotkou až po nejpodrobnější plány pro nějakou specializovanou činnost.

### **Organizování**

*«Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci».* (Weihrich, Koontz, 1993). Podstata organizační funkce manažera spočívá v zajištění spolupráce mezi podřízenými. Je zřejmé, že spolupráce bude lepší, jestliže pracovníci budou znát svoje úlohy v týmové operaci a vzájemný vztah jejich úlohy s ostatními. Vytváření systému úloh, cílů a rolí je podstatou manažerské funkce organizování. Proces organizování se dělí na čtyři části:

- identifikace a klasifikace požadovaných činností,
- seskupování činností potřebných k dosažení cílů,
- přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k dozoru nad nimi,
- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře.

## **Personalistika**

Personalistika je definována jako *«obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení»*. (Wehrich, Koontz, 1993) Daná funkce je spojená s určitými požadavky na pracovní sílu, s inventarizací lidských zdrojů, povyšováním, vybíráním, najímáním a školením zaměstnanců. Personalistická funkce má vztah jak k uchazečům o práci, tak i k pracovníkům, kteří v organizaci již skutečně pracují. Pokud jde o uchazeče, manažer musí vybrat nejlepšího a nejschopnějšího, který bude mít znalosti a zkušenosti odpovídající pozici, o kterou má zájem. Pokud jde o skutečné pracovníky, tady úloha personalistiky spočívá v tom, aby vykonávali své úkoly účinně a efektivně.

## **Vedení**

*«Je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů»*. (Wehrich, Koontz, 1993) Vedení má úzký vztah s interpersonálním managementem, to znamená, že je spojeno s lidmi a jejich potřebami. Funkce vedení se týká vůdcovské role manažera, jeho schopnosti strhnout za sebou lidi, uspokojovat jejich přání, potřeby a touhy. Uspokojování potřeb lidí se zajišťuje motivováním pracovníků, vytvořením dobrých vztahů na pracovišti mezi podřízenými. To znamená, že daná funkce manažera má také za cíl vytvoření přátelského klimatu, které má bezprostřední vztah ke zvýšení výkonnosti celého podniku.

## **Kontrolování**

*«Kontrolu využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě»*. (Veber, 2001) Kontrolování jako funkce manažera zahrnuje:

- sběr dat o skutečné realitě,
- analýzu a porovnání těchto dat s plánem,
- sledování a korekci odchylek.

Kontrolování velice silně navazuje na plánování, protože bez rozpracovaného plánu neexistuje kontrola. Plán totiž obsahuje kritéria a standardy, na základě kterých manažer kontroluje činnost. Kontrola se zabývá měřením a korigováním nejenom individuální, ale i celkové aktivity podniku, umožňuje dodržovat správný a plánovaný směr činnosti

organizace. Při kontrole má velký význam dobré fungování komunikace mezi manažerem a podřízenými, to znamená, že musí být dobrá zpětná vazba.

### **Koordinace**

*«Je součástí řídicích aktivit spočívající ve sladění různých faktorů řízené reality s cílem dosáhnout plynulosti a/nebo synchronizace a/nebo proporcionality v jejím vývoji».*  
(Veber, 2001)

Podle Weihricha a Koontza (1993) koordinace je podstatou manažerství, která napomáhá vyloučení rozporu mezi činnostmi podřízených, zajišťuje jejich harmonickou spolupráci. Manažer musí synchronizovat činnost podřízených tak, aby jejich aktivity odpovídaly cílům celé organizace.

### 3.3 Delegování

#### Historický vývoj delegování

Pojmy osobní odpovědnost a delegování nejsou nové, záblesky těchto koncepcí se objevily již na začátku 20. století, kdy začal intenzivní rozvoj různých odvětví státní ekonomiky a celkový technický pokrok lidstva, předpokladem čehož byla průmyslová revoluce v 19. století. Koncepce zapojení pracovníků do procesu řízení a samosprávy se objevily více než před 40 lety a od té doby začaly aktivně pronikat do struktury a organizace podniků. (Knorring, 2007)

Zjistit skutečné předpoklady zapojení delegování do procesu řízení za poslední 40–50 let pomůže statistika. Jestliže se podívát na data, která poskytuje Skupina Světové banky o růstu světového HDP, lze všimnout si určité zákonitosti a tendence, které probíhaly v tomto časovém intervalu. V roce 1960 celosvětový HDP byl 1,351 trilionu dolarů, v roce 2000 analogický ukazatel měl hodnotu 32,9811 trilionů dolarů, v roce 2013 74,8999 trilionů dolarů. Tady lze konstatovat, že v intervalu mezi rokem 1960 a 2013 došlo k nárůstu světového HDP 55,4 krát. (<http://data.worldbank.org/>)

Je zřejmé, že v posledních 50 letech bylo reálnou nutností uplatnit progresivní metody řízení, což prokázalo významný vliv na prohloubení filozofie managementu a rozvoj delegování jako specializované dovednosti, která má nerozlučné spojení s managementem. (Knorring, 2007)

Jak už bylo uvedeno na začátku kapitoly, pojmy osobní odpovědnosti a delegování nejsou nové, nicméně počáteční koncepce se lišily od nových a modernějších; aby ten rozdíl byl jasně patrný, je třeba trochu se ponořit do vývojových tendencí delegování.

V dané problematice není rozdíl mezi podstatou koncepcí, ale je rozdíl v jejich odůvodnění. Například raná koncepce měla za cíl zvýšit uspokojení pracovníků, to mělo za následek zvýšení produktivity práce. Konkrétním příkladem je teorie Y, která je rozpracovaná a rozepsaná významným americkým teoretikem managementu Douglasem McGregorem. Tato teorie měla velkou popularitu v 60. letech a předpokládala stimulaci produktivity pracovníků pomocí zapojení a účasti v procesu řízení (na rozdíl od teorie X,

kteřou také rozpracoval Douglas McGregor a která pro dosažení analogického cíle předpokládala totální kontrolu a trest). (Goldshtein, 2003)

Dnes velké organizace směřují k delegování nejenom kvůli svým velkým rozměrům, ale i pod vlivem řady objektivních faktorů, které jsou zformované dnešní tržní konjunkturou a informačním polem. Hlavním faktorem je ovšem nelítostná konkurence, ve které fungují zákony přirozeného výběru. Uspokojení pracovníků je tady zatlačeno do pozadí, ale má i určitý význam pro záchranu organizačního mikroklimatu, protože není nic dobrého v tom, když pracovník není šťastný; je nejmenší a základní jednotkou každé organizace, proto je třeba dbát na jeho spokojenost. (Knorring, 2007)

### **Význam delegování**

*«Nejdůležitější schopností, kterou musí mít každý vedoucí, je schopnost dojít k výsledku pomocí druhých... V jaké míře vedoucí umí předávat pravomoci, v takové míře je rozvinuta jeho schopnost řídit lidi».* (Allen, 1958)

Většina lidské společnosti žije v podmínkách ekonomické konkurence, podnikové jednotky nejsou výjimkou a podle Druckera (2004) pro svou úspěšnost potřebují splnění tři důležitých faktorů, které jsou základem úspěšného chování na trhu:

- rychlá reakce na potřeby klientů,
- spolehlivé spojení mezi organizačními úrovněmi a funkcemi,
- okamžité využívání vznikajících šancí.

To jsou tři faktory, které definují efektivitu podniku v konkurenčním prostředí a jejichž realizace není možná bez decentralizace procesů řízení.

Úroveň všeobecné decentralizace řízení se definuje mírou pravomocí, které mají ve vlastních rukách podřízení pro přijetí vlastního řešení. Nutnou úroveň decentralizace je možné zajistit pomocí delegování, z toho plyne, že bez delegování není možné optimální využití těchto faktorů.

*«Delegování jako termín, který se používá v teorii managementu, znamená přenos úkolů a pravomocí osobě, která přijímá odpovědnost za jejich splnění».* (Knorring, 2007)

Podstata delegování spočívá v tom, že manažer dá svým podřízeným určitou svobodu v činnosti, kterou vykonávají. Tato činnost obsahuje řešení různých problémů a otázek v rámci pravomocí, které byly delegovány manažerem. Ale i tehdy odpovědnost za celkový výsledek a organizaci řízení stále nese manažer, protože nemůže delegovat odpovědnost. (Karpov, 2005)

V manažerské práci je důležité umění tříditi činnosti podle toho, co je možné delegovat a co delegovat nelze.

Je možné delegovat:

- specializovanou činnost; rutinní práce; dílčí otázky činnosti; přípravnou fázi jakékoliv práce (projekt atd.). (Karpov, 2005)

Není možné delegovat:

- strategická řešení a jejich přijetí; určení základních cílů; práci, která je spojená s rozpracováním vektoru podniku a jeho politiky. (Karpov, 2005)

Z druhého bodu plyne, že nelze delegovat úkoly zvláštního významu, úkoly, u nichž je velké riziko a vysoká odpovědnost, a případy, kdy řešení daných úloh má velký význam pro podnik a jeho personál.

Jedna z hlavních výhod delegování je v tom, že pracovník díky tomu, že dostal důvěru, je schopen otevřít svůj tvůrčí potenciál, navrhopvat plány, projevovat více iniciativy. Dále je to významný vliv na kolektiv, protože posiluje vazby mezi pracovníky a nutí je ke spolupráci a kooperaci. Velkou rolí v efektivitě delegování má osobní odpovědnost pracovníka k manažerovi. Ten je mobilizačním faktorem, když podřízený se snaží vyřešit nějaký problém, za který je odpovědný. (Cipro, 2009)

Pomocí delegování lze rozdělit mezi podřízené velký počet každodenních problémů a úkolů, které je nutno vyřešit okamžitě a jejichž splnění odpovídá zájmům a cílům organizace. Pokud vedoucí nechce nebo neumí delegovat, škodí to hlavně jemu samotnému, protože on bude nucen řešit celé spektrum problémů sám, což dost často neodpovídá jeho možnostem jako člověka a času, který má k dispozici. Stává se, že vyřešit tyto problémy samostatně manažerem vůbec není možné. Podstatou řízení není

individualismus, podstatou řízení je snaha *«dosáhnout vybraného cíle pomocí jiných lidí»*. (Knorring, 2007)

Podle Madduxa (1998) delegování má řadu kladných důsledků:

- Manažer má více času na řešení velmi důležitých úloh díky volnému času, který získá přenosem práce, jež není tak složitá a kterou může delegovat na své podřízené.
- Delegování do určité míry působí sociální integraci v podniku, neboť pracovníci jsou zapojeni do procesu řízení, a tak se může projevit jejich tvůrčí potenciál, zvyšuje se jejich kvalifikace a zkušenosti.
- Proces delegování díky poskytnutí určité míry svobody a samostatnosti předává pracovníkům velmi silný stimul sebevzděláním zlepšovat své schopnosti. Pracovníci získávají významnou zkušenost, která je nutnou podmínkou pro další služební postup, proto lze říct, že delegování řeší problém připravenosti budoucích manažerů různých úrovní. (Maddux, 1998)



## **Plánování delegování**

Delegování nemůže probíhat nahodile, nečekaně a nekoordinovaně, mělo by probíhat podle určitého plánu. V delegování velmi důležitou roli hraje přípravná fáze, během níž musí manažer pro stanovený cíl zajistit materiální, finanční, informační a personální zdroje.

Podle Cipra (2009) při správném plánování delegování by měl manažer zohlednit následující body:

- 1) Specifikace cíle, který by měl být reálný, dosažitelný a neměl by být v rozporu s dílčími cíli pracovníka a firemními prioritami.
- 2) Určení termínu splnění, jež musí být reálný, a měla by být stanovena určitá časová rezerva pro řešení neočekávaných situací, o ní by však pracovník neměl být informován.
- 3) Poskytnutí potřebných zdrojů, které musí odpovídat náročnosti úlohy a obsahovat rezervu, o které by podřízený znovu vědět neměl. Zdrojem mohou být finance, materiální podpora, přístup k informacím, know-how atd.
- 4) Vymezení určitého spektra rozhodnutí, která může provádět sám pracovník bez konzultace s manažerem. Vymezení se provádí na základě diskuse mezi manažerem a pracovníkem a následného stanovení kritérií, na jejichž základě podřízený bude přijímat rozhodnutí.
- 5) Určení rozsahu delegované pravomoci a hranic, které by měly být přesně a jasně vymezeny, aby nedošlo k nejasnosti a křížení pravomocí podřízených.
- 6) Zajištění podpory vedení, která může být odborná, morální a politická. Odborná podpora má charakter koučovacích rozhovorů s cílem nasměrovat podřízeného k hledání nejlepších řešení. Morální podpora má charakter posílení sebevědomí a odvahy pracovníka. Politická podpora má podobu nevyčíslených doporučení při procesu rozhodování.
- 7) Zajištění kontroly prostřednictvím nastaveného systému reportování o průběhu delegované činnosti. (Cipro, 2009)

## **Pojmy odpovědnosti a pravomocí v delegování**

*«Odpovědnost představuje povinnost splnit úkoly, které odpovědný má k dispozici, a odpovídat za průběh i jejich konečné řešení».* (Karpov, 2005)

Takový pracovník je odpovědný za výsledky před osobou, která mu dala pravomoci na řešení úkolu, to znamená, že je odpovědný před vedoucím.

Odpovědnost je povinností pracovníka, kterou mu uložil vedoucí, ale za konečný výsledek před vedením podniku je odpovědný sám vedoucí. Manažer nemůže přenést veškerou odpovědnost na svého podřízeného, ale to neznamená, že nemůže delegovat splnění úkolu, za který nese odpovědnost, protože osobní splnění není jeho povinností. Ale pokud pracovník nezvládne řešení úkolu, odpovědnost je na manažeru, nikoliv na podřízeném. Manažer je odpovědný za jakýkoliv výsledek, ať kladný, nebo záporný. (Chernyshev, 2012)

Podstata delegování je v přenosu pravomocí, odpovědnost však není možné přenést nebo delegovat. Manažer nemá právo přenést odpovědnost na podřízeného v žádném případě, ale zároveň není vlastní povinností manažera osobně řešit úlohy a úkoly. Splnění úkolu může delegovat, může sám nedělat nic z toho, za co je odpovědný, a všechno delegovat svým podřízeným, protože cílem je konečné efektivní řešení. Vedoucí není povinen osobně se účastnit v procesu dosažení stanovených cílů organizační jednotkou, ale je odpovědný za dosažené výsledky. (Chernyshev, 2012)

*«Pravomoc – je to organizačně omezené právo používat zdroje a zásoby organizace a směřovat úsilí jejích pracovníků na splnění delegovaných úloh».* (Karpov, 2005)

Pro vysvětlení toho, co pravomoc vlastně je, je nutno upřesnit a zdůvodnit jednu velmi důležitou skutečnost. Ta spočívá v tom, že pravomoci a moc jsou různé pojmy, které mají odlišné definice.

*«Pravomoc dává zmocněné osobě právo udělat cokoli pro řešení dané úlohy, jen při tom musí respektovat určité podmínky a omezení, které mu dalo vedení. Moc dává tomu, kdo ji má, možnost dělat cokoli skutečně dělat může, jinými slovy lze říct, že moc definuje situace, kdy člověk má moc, ale nemá pravomoci».* (Chernyshev, 2012)

Podle Chernysheva (2012) pravomoci se rozdělují na dva základní druhy:

- lineární,
- štábní.

Každý druh pravomocí působí ve své rovině; lineární pravomoci mají vertikální strukturu, štábní pravomoci mají strukturu horizontální anebo paralelní.

*Lineární pravomoc*, to je přímý druh pravomoci, která je bezprostředně směřována od manažera k podřízenému, ale řetězec na podřízeném nekončí – podřízený může dál předat pravomoci svému podřízenému atd. (Knorring, 2007)

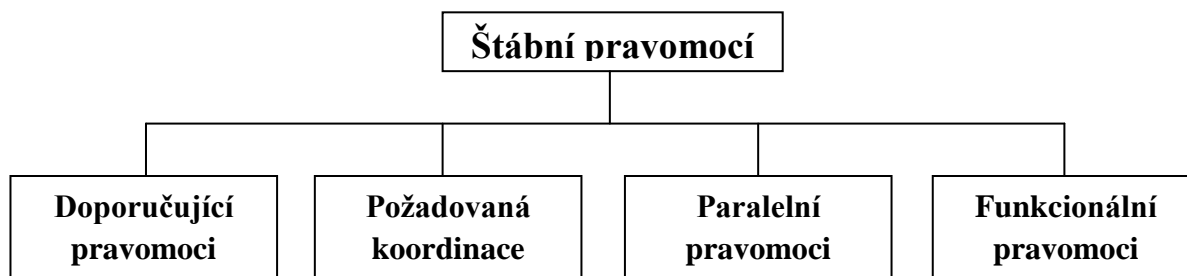
Lineární pravomoci zobrazují systém mocenských vztahů mezi subjekty nejvyššího a nejnižšího postavení, jinými slovy je možno říct, že zobrazuje hierarchický vztah mezi subjekty. (Knorring, 2007)

*Štábní pravomoci*, je druh pravomocí, který dává podřízenému právo radit nebo pomáhat svému manažeru. (Chernyshev, 2012)

Podle Chernysheva (2012) se štábní pravomoci rozdělují:

- doporučující pravomoci,
- požadovaná koordinace,
- paralelní pravomoci,
- funkcionální pravomoci.

Schema č. 2: Klasifikace štábních pravomocí.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Doporučující pravomoc* je nejomezenější pravomoc, která směřuje jenom k poradenství.

*Požadovaná koordinace* je rozšířenou formou doporučující pravomoci, ale výrazná odlišnost spočívá v tom, že vedení musí koordinovat řešení úloh a úkoly se štábem, v podstatě jde o koordinační radu.

*Paralelní pravomoc* je následující úroveň rozšířené pravomoci a zahrnuje tak zvané právo veta na takové řešení vedení podniku, se kterým štáb nesouhlasí.

*Funkcionální pravomoci* představují vrchol hierarchie štábních pravomocí a jejich nejrozšířenější formu. Kromě práva veta má štáb právo nabídnout návrh řešení toho nebo jiného problému v rámci své kompetence. (Chernyshev, 2012)

## **Základní principy delegování pravomocí**

Delegování je dovednost, které vyžaduje určité znalosti a zakládá se na principech, jež tvoří všeobecný základ a podstatu pro vznik efektivních spojení mezi subjekty řízení. Pokud manažer nebude sledovat dané základní principy, nebude schopen efektivně vyřešit problém decentralizace i delegování, nebude moci kladně ovlivnit proces řízení, a operace tak ztratí svou životaschopnost. Jestliže nebude respektovat principy, jež jsou uvedeny níže, proces řízení se naopak může stát těžším a náročnějším. (Karpov, 2005)

Koontz a O'Donnell (1981) definují sedm základních principů:

1. princip delegování na základě očekávaných výsledků,
2. princip funkční definice,
3. skalární princip,
4. princip úrovně pravomoci,
5. princip jednoty řízení
6. princip absolutní odpovědnosti,
7. princip pravomoci odpovídající odpovědnosti.

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

Podstatou principu delegování na základě očekávaných výsledků je následující věta – *«míra delegovaných pravomocí musí odpovídat vytčené úloze»*. (Karpov, 2005)

Manažer musí chápat to, že míra pravomocí, které on deleguje, musí odpovídat vytčenému cíli. Jenom tak je vedoucí schopen efektivně delegovat pravomoci, je to jediný správný přístup, který nemá žádnou alternativu. Občas vzniká taková situace, když manažer se snaží rozdělit pravomoci podle objemu delegovaných a získávaných práv, bez ohledu na vytčený cíl a na míru souladu delegovaných pravomocí s daným cílem. Jindy se zase stává, že vedoucí velmi dobře chápe stanovený cíl, ale nebere v úvahu, jestli jeho podřízení mají dost pravomocí k jeho dosažení. Někdy manažer vůbec nechce uznat nutnost poskytnutí větší svobody při činnosti podřízených, nebo špatně představuje konečné výsledky, a chce od svých podřízených. (Krichevsky, 1993)

Podle Koontza a O'Donnella (1981) delegování na základě očekávaných výsledků má několik předpokladů, které lze zobecnit následujícím algoritmem:

- stanovení cílů,
- rozpracování plánu,
- uvedení podřízených do problematiky,
- zavedení nutných funkcí.

## **2. Princip funkční definice**

Druhý nezbytný princip je princip funkční definice. Pro nejlepší pochopení daného principu je vhodná následující interpretace: organizace má podobu automobilového motoru a jeho návrhářem je manažer. Návrhář chce zkonstruovat velmi silný motor, který je silnější než ostatní, je to jeho cíl, pro jehož dosažení musí vytvořit výkres. V tomto výkresu každý komponent má svou určitou roli a oblast uplatnění, jsou tam různé funkcionální spoje mezi komponenty. Čím dokonaleji v tom výkresu budou definovány role a určeny spoje, tím silnější bude konečný motor. (Koontz, O'Donnell, 1981)

Tento princip umožňuje vytvořit z organizace dokonale pracující mechanismus, který dosahuje výsledků očekávaných vedením podniku. Ideální by bylo, pokud by v tomto mechanismu každý měl představu o své roli, znal hranice svých pravomocí, jasně si uvědomoval stanovený cíl a udržoval vysokou míru kooperace nejenom se svými spolupracovníky, ale i s vedením. Výše uvedená věta popisuje ideální fungování organizačního mechanismu, ale realita je určitě jiná, ve skutečnosti vybudovat dobře fungující systém podle tohoto principu je velice složitá úloha a tu nezvládne každý manažer. Proces vybudování potřebuje určité zkušenosti, znalosti, vysokou míru intelektu a manažer musí mít jednoznačnou představu o cílech a plánech, které má před sebou. Velmi důležitou vlastností při dodržování tohoto principu je trpělivost, protože proces realizování daného principu není rychlý, zvláště se to projevuje, když se realizací zabývá mladý manažer. Tady se uplatňuje postupná realizace, protože nežli manažer nastaví optimální strukturální a funkcionální spoje, při uplatnění delegování, může udělat určité chyby, ale metodou pokusu a omylu najde bilanční variantu, díky které ten princip bude dobře fungovat. (Karpov, 2005)

Koontz a O'Donnell (1981) ukazují, že k dosažení tohoto principu při delegování manažer musí:

- přesně definovat výsledky, které chce od vedoucího nebo strukturní jednotky,
- přesně a jednoznačně určit směr činnosti a delegované organizační pravomoci podřízených subjektů,
- napomáhat bližší kooperaci strukturních jednotek,
- provést hlubší uvedení podřízených do problematiky, což má za cíl podrobnější představu vedoucích strukturních jednotek o vzájemném služebním a informačním poměru;

Čím silnější je míra rozvoje uvedených bodů, tím více jsou strukturní jednotky schopné ovlivnit konečný výsledek. Pokud se manažer nebude řídit principem funkční definice v oblasti, za kterou má osobní odpovědnost, může vzniknout chaos a zmatek, subjekty řízení nebudou chápat, kdo a za co nese odpovědnost a kde jsou hranice jejich pravomocí.

### **3. Skalární princip**

Následující princip je skalární. Skalární princip je možno chápat jako přímý řetězec příkazově-hierarchických vztahů v organizaci, od vrcholu do nižších jednotek. Na vrcholu je hlavní pracovník, který má nejvyšší až absolutní moc v organizaci, například top-manažer nebo majitel. Dole se nachází lidé, kteří jsou přímo spojeni s vykonáváním pracovních příležitostí, to mohou být například dělníci. Skalární princip zvyšuje efektivitu procesů schvalování rozhodnutí, úroveň komunikace a podporuje fungování informačních toků. (Karpov, 2005)

Také skalární princip je velmi důležitý pro dobré fungování zpětné vazby, která má velký význam v jakékoliv organizaci pro operativnost a objektivitu při schvalování rozhodnutí vedením podniku. Je také prostředkem kontroly ze strany vyšších orgánů, který umožňuje udržet dobrou řiditelnost všemi druhy zdrojů, které organizace má k dispozici. (Knorring, 2007)

Řetězec, který představuje skalární princip, popsal známý francouzský teoretik managementu Henry Fayol:

*«...je řetězec vedoucích od nejvyššího k nejnižšímu. Linie pravomocí – je to cesta, přes kterou jdou (přes každý prvek v řetězci) veškeré komunikace od nejvyššího vedoucího k nejnižším a naopak. To je podmíněno jak firemními potřebami v udržování spojení, tak i principem nedílné pravomoci, ale to není vždy nejkratší cesta. Ve velkých koncernech, zejména ve vládních, řetězec je hrozně dlouhý».* (Henry Fayol, 1916)

Knorring (2007) také poukazuje na to, že délka daného řetězce ve velkých a vládních organizacích opravdu dosahuje katastrofálních rozměrů, což napomáhá vytváření „hřmotností“ a zmenšuje mobilitu. Určitě to nejsou dobré vlastnosti v podmínkách tržní ekonomiky, konkurence a dynamicky rozvíjejícího a měnícího se trhu. Nicméně podle mínění Karpova (2005) tento problém je možno vyrovnat nebo zcela překonat díky komplexnímu uplatnění principů delegování, protože jsou vzájemně podmíněné a nivelují společné nedostatky.

Podle Koontza a O'Donnella (1981) dodržování skalárního principu automaticky odpovídá na dvě důležité otázky, které vznikají u pracovníků v různých situacích:

1) Podřízení vědí, kdo jim deleguje.

2) Podřízení vědí, kam předávat řešení otázek, se kterými se setkávají, ale které nejsou v rámci jejich kompetence.

Ačkoliv daný řetězec se může používat samostatně jenom pro přenos informace, jeho ignorování při schvalování rozhodnutí vede ke zrušení systému schvalování rozhodnutí a nahlodává systém řízení.

#### **4. Princip úrovně pravomocí**

Princip úrovně pravomocí se zakládá na dvou principech, které už byly rozebrány, jde o souhrn:

- a) skalárního principu,
- b) principu funkční definice.



Výsledkem uplatnění těchto dvou principů je, že na každé hierarchické úrovni podniku jsou pravomoci pro schválení rozhodnutí v rámci kompetencí dané úrovně. Definice daného principu je následující: *«Pro nejvyšší efektivitu delegování je nutné, aby podřízení pro řešení problémů, které vznikají během vykonávání delegované činnosti a týkají se jejich kompetence, využívali pravomoci na ně delegované a nepřenášeli řešení těchto otázek na vyšší instance»*. (Karpov, 2005)

Chernyshev (2012) poukazuje na důležitost úrovně pravomocí, jelikož dnes existuje jeden velmi rozšířený problém. Daný problém spočívá v tom, že v současné době velký rozsah má zpětné delegování nebo delegování «nahoru», což je dost špatná tendence, která nemá žádnou efektivitu a je v rozporu s daným principem. Zpětné delegování je velice nežádoucí jev v procesu řízení, jelikož brzdí proces schvalování rozhodnutí a operativnost, zatěžuje vedení podniku druhotnými činnostmi, které jejich podřízení mohou udělat sami.

Kořen problému zpětného delegování je jak v pracovníkovi, tak i v manažeru, který deleguje pravomoci svým podřízeným. Jestliže manažer nemůže podřízeným náležitě vysvětlit rámec jejich pravomocí, definovat cíle, dát potřebné pokyny, tak určitě podřízení budou předávat řešení těchto nebo jiných problémů zpět vedoucímu. Martin Cipro (2009) říká, že pokud nastane taková situace, pak manažer musí analyzovat, proč došlo k tomu, že podřízený odmítl nebo nezvládl řešení zadané úlohy. Podle uvedeného autora příčiny mohou být různé, od nesrozumitelného vysvětlení manažerových očekávání, což mělo za následek vzájemné nepochopení, po elementární neschopnost a nekompetentnost pracovníka v oblasti delegované činnosti. Důvodem pro delegování «nahoru» může také být lenost pracovníka a strach vzít na sebe odpovědnost.

Na základě provedené analýzy manažer musí opravit chyby, kterých se dopustil při delegování, nebo najít schopnějšího a ochotnějšího pracovníka, přičemž Krichevsky (1993) klade důraz na to, že manažer v žádném případě nemusí nechávat delegovanou činnost pro sebe. Pokud manažer bude brát na sebe činnost delegovanou zpět, může dojít k parazitismu ze strany podřízených, kteří obvykle rychle chápou, kdo z vedoucích je ochotný dělat jejich práci a schvalovat rozhodnutí za ně, a aktivně tuto příležitost využívají.

## 5. Princip jednoty řízení

Princip jednoty řízení je jeden ze základních principů managementu; pokud se manažer nebude se řídit daným principem, proces řízení a, co je důležitější, také delegování se velice zkomplikuje. Princip jednoty řízení podle Henryho Fayola (1916) má následující definici: *«čím lepší spojení mezi podřízeným a vedoucím, tím menší pravděpodobnost přijetí odporujících si pokynů podřízeným a tím vyšší pocit personální odpovědnosti za konečný výsledek delegované činnosti».*

V teorii delegování pravomocí jedním z předpokladů je, že přenos pravomocí se uskutečňuje jenom jedním vedoucím, to je zásadní věc. Pokud by pracovníka delegovalo několik manažerů, je možné, že pokud by byl schopný, zvládl by tu zátěž, ale hlavním problémem v takovém případě by byla odpovědnost před několika vedoucími, což může mít za následek vzájemné nepochopení a rozpory jak v pravomocích, tak i v odpovědnosti. (Koontz, O'Donnell, 1981)

Nicméně nejde o absolutním zákazu distribuce odpovědnosti několika vedoucími, občas takové situace jsou vynuceny potřebou a nemají zřejmou alternativu. Ale ideální by bylo, aby takové situace byly krátkodobé, protože, jak už bylo řečeno, odpovědnost před několika vedoucími má špatný vliv na produktivitu práce.

## 6. Princip absolutní odpovědnosti

Princip absolutní odpovědnosti je všeobecnou a přesnou formulací odpovědnosti při delegování. Definice principu je následující: *«Podřízený, kterému dali pravomoci a určili cíle odpovídající daným pravomocím, nese absolutní odpovědnost za svou pracovní činnost před osobou, která mu tyto pravomoci delegovala; vedoucí pak nese odpovědnost za celkový konečný výsledek a organizační činnost ve své firemní jednotce».* (Karpov, 2005)

Jelikož odpovědnost je v podstatě osobně převzatá povinnost, vedoucí v žádném případě nemůže delegovat odpovědnost nebo ji přeložit na jinou osobu a tím se osvobodit od odpovědnosti za činnost svých podřízených, protože právě on deleguje pravomoci a distribuuje povinnosti. (Maddux, 1998)

## 7. Princip pravomoci odpovídající odpovědnosti

Princip pravomoci odpovídající odpovědnosti má přesnou definici: *«odpovědnost za tu neb onu činnost nemůže převyšovat předpokládaný rozsah delegovaných pravomocí, ale také nemůže mít nižší rozsah»*. (Karpov, 2005)

Cipro (2009) upozorňuje na to, že se občas objeví taková situace, že podřízeného velmi přísně kritizují za vykonávanou práci, a tato přísnost a kritika není konstruktivní, jelikož podřízený nemá pravomoci takového rozsahu, který by odpovídal jeho odpovědnosti. Určitě takové situace demotivují podřízených a špatně působí na organizační mikroklima.

Pro vysvětlení daného principu Knorring (2007) poukazuje na to, že generální ředitel jakékoliv firmy může delegovat najímání pracovníků finančnímu či kterémukoliv jinému řediteli. Aby úspěšně vykonával delegovanou funkci, tento ředitel musí dostat potřebné pravomoci a svobodu činnosti, protože veškerou práci spojenou s nabíráním pracovníků zpravidla vykonává personalista. Při průběhu daného procesu je nutno poskytnout podřízenému rovněž tolik pravomocí, kolik je potřebné pro řešení delegovaného úkolu, ani více, ani méně.

V některých případech může dojít i k tomu, že podřízení mají dostačující, nebo dokonce nadbytečnou úroveň svobody a pravomocí, ale přitom špatně funguje kontrola a regulace ze strany vedení organizace, což zapříčiní dezorganizaci činnosti pracovníků, která tak není produktivní. V uvedeném případě odpovědnost za neúspěch podřízených ponese vedení a bezprostřední vedoucí, který, pokud je výborný odborník a chápe vzniklou situaci, přizná, že udělal chybu. Proto podobné situace nemají vztah k principu pravomoci odpovídající odpovědnosti. (Chernyshev, 2012)

## **Volba vhodného pracovníka**

Výběr vhodného pracovníka je velmi důležitá fáze delegování, která má největší vliv na jeho úspěch. Před výběrem pracovníka manažer musí zanalyzovat úlohu, kterou chce delegovat a na základě této analýzy stanovit přesná kritéria a požadavky pro potenciálního vykonavatele delegované činnosti. Podle názoru Cipra (2009) při výběru vhodného pracovníka manažer musí odpovědět na pět zásadních otázek:

- a) Jaké má podřízený ve vztahu k danému úkolu zkušenosti, dovednosti, znalostí atd.?
- b) Jaké jsou spolehlivost a povahové rysy podřízeného?
- c) Jaká je míra motivace podřízeného?
- d) Jaké jsou sociální schopnosti podřízeného?
- e) Kolik volného času má podřízený?

**Schopnosti** – Delegovaný úkol splní jenom ten podřízený, který má schopnosti odpovídající tomu úkolu. Manažer musí vybrat podřízeného nejenom podle inteligence, praxe, vzdělání a znalostí, ale i podle flexibility pracovníka, potenciálu získat nové dovednosti a schopnosti okamžitě řešit vznikající problémy. (Koubek, 2001)

**Charakterové rysy** – Podle Cipra (2009) nejdůležitějšími charakterovými rysy pracovníka jsou spolehlivost, důkladnost, přizpůsobivost, schopnost kooperace a rozhodnost. *Spolehlivost* pracovníka znamená jeho schopnost dodržet dané slovo, plnit určené termíny a dohody s vedením, nezakrývat vlastní chyby a otevřeně mluvit o vznikajících problémech. *Důkladnost udává míru* pracovníkovy svědomitosti, jeho přístup k dosažení cíle, zda je perfekcionista, jaký má cit pro detail atd. V případě výběru pracovníka podle *přizpůsobivosti* se především jedná o to, jak podřízený dokáže improvizovat v neočekávaných situacích, jak reaguje, když do týmu přijdou noví lidé, jak dokáže flexibilně měnit svůj přístup při změnách cíle. Dalším charakterovým rysem musí být *schopnost kooperace* s kolegy, jelikož všichni podřízení pracují pro dosažení společného cíle a je třeba, aby podřízený, kterému manažer chce delegovat, uměl vyjednávat kompromisní řešení, uměl ustoupit ze svého názoru ve prospěch celku a choval se podle modelu «win-win». Následující nezbytný rys je *rozhodnost*, jelikož podřízený během vykonávání delegované činnosti je nucen přijímat složitá řešení z mnoha alternativ. Při tom musí umět hodnotit možná rizika a výhody a mít odvalu přijmout odpovědnost za přijaté rozhodnutí a jeho důsledky.

**Motivace** – Motivace hraje významnou roli při vykonávání delegované činnosti, výsledky práce přímo souvisí s mírou motivace podřízeného. Pokud pracovník nebude mít dostačující úroveň motivace, neudělá delegovaný úkol v požadované kvalitě. Ale není dobře, když pracovník má příliš vysokou motivaci, protože to také záporně ovlivní produktivitu jeho práce. Manažer musí vybrat pracovníka, který má bilanční míru motivace, ani příliš vysokou, ani nízkou. Podněty, které ovlivňují motivaci, lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je spojená s potřebou seberealizace, s vlastním zájmem zaměstnance a charakterem práce, vnější motivace vychází z peněžních odměn, pochval, různých benefitů atd. (Koubek, 2001)

**Sociální dovednosti** – To jsou schopnosti, které lidé mají rozvinuté v různé míře od narození, jsou závislé na prostředí, ve kterém člověk roste a které může mít jak kladný, tak i záporný vliv na vývoj sociálních dovedností. Podle Cipra (2009) manažer při výběru člověka, kterému chce delegovat úkol, musí dávat přednost následujícím sociálním dovednostem:

- citlivost a empatie,
- laskavost a srdečnost,
- schopnost navazovat kontakty,
- orientace na tým,
- asertivní jednání.

**Čas** – Pracovník, kterému manažer chce delegovat úkol, musí mít pro jeho splnění potřebný čas, proto manažer před delegováním musí zanalyzovat na jedné straně úkol a jeho časovou náročnost, na druhé straně vybrat pracovníka s časovou kapacitou odpovídající náročnosti úkolu. Odhadnout potřebný čas je složitá úloha, protože mohou vzniknout neočekávané okolnosti spojené s vykonáváním delegované činnosti, proto je třeba při vymezení termínu počítat s časovými rezervami a upravovat je tak, aby odpovídaly měnící se realitě. Také je velmi důležité prodiskutovat s podřízeným možné termíny splnění práce, na základě čehož lze přehodnotit priority činnosti zaměstnance, nebo kvůli vysokému vytížení pracovníka přenést delegovaný úkol na jiného zaměstnance. (Cipro, 2009)

## **Indikátory nedostatečné míry delegování**

Míru delegování lze měřit, definuje se podle určitých indikátorů, které popsal Robert Maddux (1998) i jiní autoři. Tyto indikátory mají hlavně kvalitativní povahu a zobrazují nedostatečnost míry delegování. Indikátory jsou následující:

### **1) Nesplnění konečných termínů**

Problém spočívá v tom, že chybí týmová spolupráce a koordinace, což určitě není dobré pro splnění konečných cílů v přesně definovaném termínu. Odpovědnost za daný indikátor určitě nese manažer, který musí umět nastavit týmovou práci a zajistit dobré fungování informačních toků pro operativní a sladěnou práci svých podřízených. (Maddux, 1998)

### **2) Nerovnoměrné vytížení pracovníků**

Delegovaná činnost je rozložena nerovnoměrně, někteří lidé vykonávají více práce než ostatní, zároveň ale podřízení mají stejné postavení a stejnou odměnu. Taková situace škodí vzájemným vztahům v týmu, brání konsolidaci hlubší kooperace podřízených, škodí motivaci zaměstnanců, protože nechápou, proč musí udělat větší objem prací oproti ostatním pracovníkům, zůstat na stejné pozici a za stejnou odměnu. Také to vytváří atmosféru nespravedlnosti v týmu. (Cipro, 2009)

### **3) Časový deficit manažera**

Daný indikátor se týká dvou problémů; na jedné straně manažer nemá čas na plnění své manažerské role (hlavně motivování pracovníků) a funkce, na druhé straně nemá čas na svůj soukromý život. Manažeři nemají čas hlavně kvůli špatným znalostem v oblasti timemanagementu a kvůli přijímání velkého počtu různých činností, které by mohly být delegovány. Současně podceňují význam jak delegování, tak i motivace, což je velkou chybou. Manažer musí nacházet čas na rozhovor a následující motivování svých podřízených, je to nejenom manažerská funkce, spíše je to vlastnost lídra, kterým musí být každý vedoucí. Pokud si na toto neudělá čas, bude špatně hodnocen ze strany podřízených, nebude mít mezi nimi autoritu vedoucí osobnosti. Nedostatek času na soukromý život je také logickým důsledkem podcenění delegování a jeho nízkého uplatnění. Kvůli nedostatku času je manažer nucen pracovat i doma, nevybírat si dovolenou a věnovat málo

času své rodině jenom kvůli tomu, že se domnívá: «nikdo to neudělá tak dobře jak já».  
(Drucker, 2004)

#### **4) Nejasnost pravomocí**

Občas se vyskytne taková situace, kdy dochází k rozporu v oblasti pravomocí a pracovníci nevědí, co mají dělat a kde je hranice jejich odpovědnosti. Obávají se tuto hranici překročit, proto dochází k vracení delegované činnosti zpět vedoucímu nebo k dalším důkladným konzultacím, což zvyšuje míru podnikové byrokracie a snižuje efektivitu delegování. Manažer musí takové situace předvídat a dávat odpovídající jasné pokyny.  
(Chernyshev, 2012)

#### **5) Špatná příprava podřízených na povýšení**

Jednou z pozitivních funkcí delegování je příprava nové generace pracovníků pro následující povýšení. Proto jestliže pracovník vůbec neví, co má dělat na novém pracovním místě, určitě to vypovídá o nedostatku nebo zcela chybějícím delegování. Delegování je investice do budoucna a dobrý manažer to musí chápat a úkolovat své podřízené úlohami, se kterými se setkají na vyšší pozici, předávat své zkušenosti, které byly získány mnohaletou praxí. (Drucker, 2004)

#### **6) Podřízení dostávají úkoly, které neumějí zvládnout**

Úkoly, které manažer dává svým podřízeným, musí odpovídat jejich znalostem, proto ke každému pracovníkovi je nutno přistupovat individuálně na základě analýzy. Díky tomu pracovníci dostávají odpovídající úkoly a nejschopnější dostávají úkoly nejnáročnější, což má dobrý vliv na produktivitu práce celého týmu. Pokud pravomoci nejsou delegovány tímto způsobem, dochází k problémům jak v oblasti řízení, tak i v osobnostním rozměru. V takové situaci je faktem, že pokud podřízení nezvládnou stanovený cíl, manažer více nebude ochoten delegovat a to bude mít za následek zvýšení negativních vlivů uvedených indikátorů. Ovšem podřízený není vinen tím, že dostal úkol neodpovídající jeho znalostem, a veškerá vina v této situaci leží na manažeru, který špatně delegoval. (Maddux, 1998)

## **7) Nadřízení zasahují do práce, kterou dělají podřízení, bez jejich vědomí**

Problém spočívá hlavně v perfekcionistické osobnosti manažera, který myslí, že bez jeho zásahu podřízený není schopen splnit úkol. Takovým myšlením a zásahem znehodnocuje delegované pravomoci, škodí tvořivosti a iniciativě zaměstnance. Podřízený ztratí motivaci dobře vykonávat delegovanou práci, protože v ní nevidí žádný smysl, jelikož nadřízený všechno udělá podle svých představ, s podřízeným se neradí, neptá se. Může nastat i taková situace, že pracovník pak nebude chtít převzít delegovanou činnost, což určitě snižuje míru delegování. (Cipro, 2009)

## **8) Fluktuace, časté žádosti o přeložení**

Delegování zvyšuje potenciál zaměstnanců, umožňuje realizovat jejich ambice, otevřít tvůrčí potenciál, zvýšit odborovou způsobilost. Absence nebo nízká míra delegování vede ke stagnaci, pracovníky nudí, proto ti nejvíce ambiciózní hledají jiné varianty umístění, odcházejí na jiné pracoviště, kde budou ceněni jako odborníci a budou moci realizovat svůj potenciál. (Maddux, 1998)

## **9) Špatné fungování informačních toků**

Pro práci v podniku a vykonávání delegované činnosti má velký význam informovanost podřízených o nejdůležitějších aspektech práce, se kterou se setkají. Bohužel z různých důvodů podřízení nedostávají potřebnou a aktuální informaci, v této situaci vina je hlavně na straně manažera. Velmi často vedoucí kvůli své sobeckosti a domýšlivosti neposkytují podřízenému nutnou informaci, domnívají se, že tato informace není pro obyčejného pracovníka podstatná, ale ona má značný význam pro úspěšné splnění stanoveného cíle. (Maddux, 1998)

## **10) Míra kontroly ze strany manažera**

Jedním z předpokladů a výhod delegování je poskytnutí podřízeným určité svobody činnosti, iniciativy a kreativity. Pokud manažer velmi často kontroluje průběh vykonávané delegované činnosti až do nejmenších detailů a kritizuje i to nejmenší odchýlení od šablony, pak nejde o žádné delegování. Samozřejmě manažer musí kontrolovat to, za co má odpovědnost, ale tato kontrola se nemusí provádět každou hodinu a po každém kroku.



Z toho plyne docela triviální závěr, že: *«čím více nadřízený kontroluje průběh delegovaných činností, tím menší míra delegování»*. (Cipro, 2009)

## **Bariéry delegování**

Stejně jako u jiných dovedností i v delegování existují vlastní bariéry, které snižují jeho účinnost, nebo dokonce znemožňují jeho používání. Podle Knorringa (2007) Bariéry v delegování jsou založeny především:

- na neochotě manažerů delegovat pravomoc,
- na neochotě podřízených převzít odpovědnost.

Jinými slovy – existují překážky jak ze strany manažera, tak i jeho podřízených. Hlavní příčiny těchto bariér jsou definovány níže.

### **Bariéry na straně manažera**

#### **- Nedůvěra ve schopnosti podřízených**

Důvod této bariéry spočívá v přesvědčení manažera o tom, že jeho podřízení nejsou kompetentní a kvalifikovaní v oblasti svěřených úkolů. V tomto případě manažer si neuvědomuje, že např. zkušenosti jim chybí právě proto, že jim nedůvěřuje a nedeleguje pravomoci. Podřízení prostě nemají kde čerpat zkušenosti. Proto je velmi důležité překonat danou bariéru, jinak manažer škodí jen sám sobě. (Lojda, 2011)

#### **- Pocit nenahraditelnosti**

Tato bariéra je obvyklá u manažerů perfekcionistů, kteří věří, že vyrovnat se s úkolem opravdu dobře nikdo kromě nich nedokáže. Jsou přesvědčeni, že oni jsou jediní, o koho se opírá organizace, a proto tito manažeři mají tendenci vykonávat sami i tu nejjednodušší práci, kterou by mohli snadno delegovat. (Cipro, 2009)

#### **- «Silné» osobnosti představují hrozbu**

Tato bariéra má rysy komplexu méněcennosti, nejistoty o sobě, překonat ji je těžší než u jiných bariér, jelikož její kořeny leží v psychice manažera. Vedoucí má strach, že

podřízený se projeví velmi dobře v delegované činnosti a při jejím plnění bude schopnější než on. To, podle názoru manažera, jej může zdiskreditovat před vedením a včerejší podřízený se zítra může stát jeho šéfem. (Knorring, 2007)

#### **- Problémy při realizaci kontroly**

Tato bariéra se objevuje u manažerů, kteří se hlásí ke konceptu maximální centralizace a kteří se domnívají, že decentralizace přes delegování může vést k anarchii, chaosu a zničení systému řízení podniku. Nicméně tyto obavy jsou naprosto neopodstatněné v případě, že manažer bude dodržovat principy delegování, které byly probírány výše.

#### **Bariéry na straně podřízených**

##### **- Obava z vlastních schopností**

Někteří pracovníci se obávají, že nedokážou splnit delegované úkoly včas nebo že nemohou provádět tyto úkoly efektivně. Mají strach z kritiky ze strany nadřízených a případných sankcí. Manažer pro překonání této bariéry musí podřízeného motivovat a poskytnout mu plnou podporu. (Knorring, 2007)

##### **- Nedostatek kapacit**

Někteří pracovníci nemohou vzít další úkoly vzhledem k tomu, že jsou již přetížení jinou prací. V tomto případě lze uvolnit zaměstnance z části povinností a přenést požadavky na méně vytíženého zaměstnance. Nezbytné je rovnoměrné rozdělení pravomocí, což umožňuje překonat danou bariéru. (Lojda, 2011)

## 4. Charakteristika objektu zkoumání

«KBR East», a.s.

Právní adresa:

Rusko, 188991, Leningradská obl., Vyborgskij kraj, m. Světogorsk, ul. Zavodskaja 17

Do 12. 7. 2012, se společnost nazývala ZAO «BE&K East». Firma je součástí nadnárodní korporace KBR, jež zaměstnává více než 50 000 zaměstnanců v 70 zemích světa.

Společnost «KBR East» poskytuje komplexní servisní služby továrně americké firmy «International Paper» ve městě Světogorsk, které se nachází v Leningradské oblasti na hranici s Finskem. Tato továrna zaměstnává více než 2 000 lidí.

### Hlavní činnosti:

- stavební a montážní služby pro průmyslové podniky,
- údržba zařízení průmyslových podniků,
- poradenství,
- diagnostika zařízení a inženýrské systémy,
- inženýrská činnost.

### Historie firmy «KBR East»

V roce 2002 byla založena společnost «BE&K East» v Rusku ve městě Světogorsk v Leningradské oblasti. Společnost od svého vzniku poskytuje služby údržby průmyslového zařízení, stavebnictví a inženýringu.

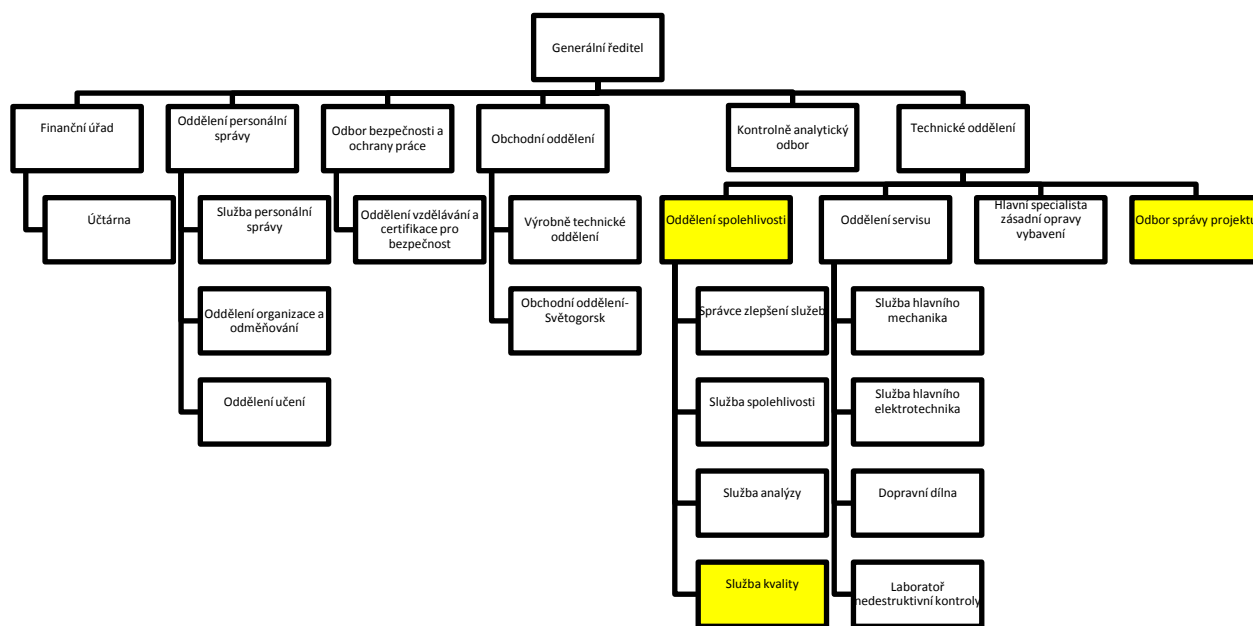
V roce 2008 se společnost «BE&K East» stala součástí nadnárodní korporace «KBR» (Kellogg, Brown & Root) se sídlem v Houstonu, USA.

V roce 2012 společnost «BE&K East», která byla jedinou reprezentací korporace «KBR» v Rusku, změnila název na «KBR East». V současné době «KBR East» je

generálním dodavatelem a partnerem jednoho z největších výrobců papíru na světovém trhu «International Paper».

### Organizační struktura «KBR East»

Schéma č. 3: Organizační struktura společnosti «KBR East» (Vice příloha č. 4).



Zdroj: Poskytnuto vedením společnosti «KBR East»

Ve společnosti «KBR East» pracuje 563 lidí, z nichž 25 jsou manažeři a vedoucí různých úrovní. Statutárním orgánem je generální ředitel, který zaujímá nejvyšší postavení v organizační struktuře. Každý vedoucí nejvyšší úrovně má své oddělení a je podřízen přímo generálnímu řediteli. Nejsložitější organizační strukturu má technické oddělení, které je rozděleno na oddělení spolehlivosti a oddělení servisu, kromě toho technickému řediteli je přímo podřízen jeden odbor. Oddělení spolehlivosti a oddělení servisu je podřízeno celkem osm oddělení, proto z hlediska výzkumu technické oddělení představuje nejzajímavější část pro zkoumání.

Řízený rozhovor se konal s vedoucími takto označených oddělení:

## 5. Vlastní práce

Pro vlastní práci byla zvolena metoda řízeného rozhovoru, pro který bylo připraveno 12 otázek (více příloha č. 1) a vybráni následující manažery:

### **Manažer A:**

Manažer A je vrcholový manažer, je mu 46 let, má vysokoškolské vzdělání v oboru strojírenství a je vedoucím oddělení spolehlivosti. Jeho podřízenými je 50 osob. Pracuje na této pozici více jak tři roky, má dvanáctiletou praxi na vedoucích pozicích v různých společnostech.

### **Manažer B:**

Manažeru B je 44 let, má vysokoškolské vzdělání v oboru strojírenské technologie a je vedoucím oddělení služby kvality. Má deset podřízených, je to ve skutečnosti manažer druhé linie. Danou práci vykonává šest let.

### **Manažer C:**

Manažeru C je 27 let, pracuje ve firmě čtyři roky. V posledních šesti měsících zastává funkci vedoucího odboru projektového řízení a má tři podřízené, v hierarchii společnosti je manažerem druhé linie. Má vysokoškolské vzdělání v oboru Software Engineer.

## 5.1 Řízený rozhovor

**Otázka 1:** *Existuje ve vašem oddělení problém delegování «nahoru», tedy odmítnutí nebo vrácení delegovaných úkolů zpět na stůl vedoucímu?*

**Manažer A:** Tyto problémy nenastávají, protože zaměstnanci jsou vysoce motivovaní, cítí moji důvěru a podporu. Překonat takový jev pomáhá v první řadě individuální práce s přímým vykonavatelem jako «trenérem» a také komplexní podpora při plnění úkolu.

**Manažer B:** Nevyskytují se odmítnutí, k vrácení úkolu dochází velmi zřídka a pouze v těch případech, kdy jsem asi špatně odhadla možnosti zaměstnance a stanovila příliš složitý úkol, který je v mé kompetenci.

**Manažer C:** Ne, v mém oddělení se žádné takové problémy nevyskytují, protože se snažím o individuální přístup ke každému podřízenému, stanovím reálné úkoly a termíny. Kromě toho v průběhu plnění úkolu se snažím poskytovat pomoc a podporu.

**Vlastní komentář:** Při odpovědi na první otázku všichni dotázaní manažeři uvedli, že v jejich odděleních není žádný problém s delegováním «nahoru», to je důkazem toho, že se v jednotkách daných manažerů dodržuje *princip úrovně pravomocí*. Kromě toho se u této otázky objevil jeden z ukazatelů nedostatečné míry delegování, který byl analyzován v teoretické části, konkrétně jde o indikátor číslo 6 (podřízení dostávají úkoly, které neumějí zvládnout). Na základě tohoto ukazatele lze učinit závěr o dostatečné míře delegování v jednotkách všech tří manažerů.

**Otázka 2:** *Vnímáte jako problém, že vaši kolegové z jiných oddělení delegují úkoly vašemu zaměstnanci?*

**Manažer A:** Pokud je to mnou odsouhlaseno a není to na úkor pracovníkových hlavních úkolů, nic proti tomu nemám. Pokud tomu tak není, můj postoj je extrémně negativní. Především to narušuje subordinaci a přispívá k tomu, že nemám informace o vytížení zaměstnance.

**Manažer B:** Myslím si, že to není přijatelné za žádných okolností, protože zaměstnanci se pak nedostává čas na výkon základních povinností, jejichž splnění je prioritou.

**Manažer C:** Pokud delegování probíhá bez mého vědomí a souhlasu, pak potlačuji takovou praxi z celé řady důvodů. Za prvé takové chování je narušováním subordínace. A za druhé – když můj zaměstnanec bude zaneprázdněn řešením úkolu některého z mých kolegů, bude obětován jeho čas, který by mohl strávit na řešení problémů spojených s rozvojem našeho oddělení.

**Vlastní komentář:** V odpovědích na druhou otázku všichni tři manažeři vyjádřili svůj názor na dodržování *principu skalárního* a *principu jednoty řízení*. Nevadí jim, když jejich kolegové delegují pravomoc jejich podřízeným, ale pouze po předchozím projednání s nimi jako vedoucími a pokud to není na úkor hlavních povinností podřízeného.

**Otázka 3:** *Podle jakých kritérií si vybíráte podřízeného, kterému chcete delegovat úkol?*

**Manažer A:** Především analyzuji individuální schopnosti pracovníka pro určitý úkol. Iniciativa, schopnost pracovat v týmu, motivace, dobré komunikační schopnosti, schopnost vést ostatní, cílevědomost atd.

**Manažer B:** Podle oficiálních povinností, kompetencí, zkušeností, které by měly být relevantní pro úkol, který chci delegovat. Další důležitá kritéria jsou komunikační dovednosti, motivace a schopnost pracovat v týmu.

**Manažer C:** To vše závisí na tom, jaké cíle si zadávám před delegováním úkolu. Když musím poskytnout řešení jakéhokoliv problému co nejdříve, vybírám toho, kdo má takové odborné schopnosti a znalosti, které jsou nejvhodnější pro daný úkol. V případě, když vím, že úloha umožní někomu z pracovníků získat nové dovednosti a ty se mu budou hodit v budoucnu, jsem ochoten riskovat a delegovat takovému zaměstnanci, samozřejmě pokud poskytované zdroje (včetně časových) dovolují tento krok.

**Vlastní komentář:** V této otázce se všichni tři manažeři shodli, že prvním krokem je analyzovat delegovaný úkol a pak najít podřízeného takových vlastností, které jsou nejvhodnější právě pro tento úkol. Vlastnostmi, na jejichž základě se hodnotí shoda podřízeného a cíle, podle názoru všech manažerů jsou znalosti a zkušenosti, kompetence při řešení tohoto problému, komunikační dovednosti, schopnost pracovat v týmu.

**Otázka 4:** *Odpovídají delegované pravomoci vždy rozsahu úkolu, který jste delegoval zaměstnanci? V jaké situaci byste raději dával větší nebo menší pravomoci, než to požadují okolnosti?*

**Manažer A:** Ano, pro splnění delegovaného úkolu se musí poskytovat dostatečná úroveň pravomoci. To je nezbytné k dosažení cíle. Při plnění rozsáhlé práce v krátkém čase se poskytují větší pravomoci než v režimu «normálním».

**Manažer B:** Myslím si, že ano. Dávám více pravomocí v případech, které jsou naléhavé, méně při důležitých úkolech, které delegovat v plném rozsahu není možné a vzhledem k jejich významu je musím částečně řešit sama.

**Manažer C:** Před delegováním posoudím úkol a pravomoci, které mohou být nezbytné pro jeho úspěšnou realizaci. Větší pravomoci jsou udělené v případech, kdy jsou napjaté termíny, nebo neexistuje jasná definice rozsahu problému.

**Vlastní komentář:** Odpovědi všech tří manažerů ukazují, že sledují dodržení *principu delegování na základě očekávaných výsledků*. V tomto případě všichni manažeři poukazují na to, že v otázce pravomocí příslušících očekávaným výsledkům se jejich míra liší v závislosti na naléhavosti problému. To znamená, že při řešení naléhavých problémů dávají více pravomocí než při řešení dlouhodobých cílů.

**Otázka 5:** *Stávají se ve vašem oddělení případy, kdy u několika zaměstnanců, kteří se nachází na jedné úrovni řízení, se pravomoci kříží, nebo dokonce se objeví rozpory mezi nimi?*

**Manažer A:** Takové případy se nestávají. Aby k nim nedocházelo, užívám preventivní opatření – v první řadě strukturovat a uvádět do souladu jednotlivé pravomoci zaměstnanců. Abych zabránil překrývání těchto pravomocí, nesmím zapomínat na koordinaci jednotlivých činností podřízených.

**Manažer B:** V mém oddělení nejsou křížící se úkoly, jelikož to by mělo špatný vliv na efektivitu a produktivitu práce. Vyhýbám se takovým případům cestou správného plánování a rozdělení úkolů.



**Manažer C:** Při správném vymezení oblastí odpovědnosti podřízených by se něco takového nemělo stát. Aby se tak nestalo, je nezbytné, aby každý z podřízených pochopil svou oblast odpovědnosti a dodržoval plán.

**Vlastní komentář:** Všichni vedoucí pracovníci dobře vědí jak se vyhnout rozporům a křížení mezi pravomocemi, poukazují na potřebu zajistit kvalitní přípravné fáze při plánování, přesně přidělit úkoly, povinnosti, funkce a role. Z toho lze usuzovat, že se všichni manažeři při delegování řídí *principem funkční definice*. Na základě indikátoru 4 (nejasnost pravomocí) lze dojít k závěru, že delegování ve všech třech odděleních má dostatečnou úroveň.

**Otázka 6:** *Stíhají vaši zaměstnanci vždy splnit delegovaný úkol včas? Pokud ne, jaké to má důvody? Jaká opatření pomáhají se tomu vyhnout?*

**Manažer A:** V podstatě podřízení vždy dokončí úkoly včas. Někdy také nestihají, ale stává se to opravdu málokdy. Důvody spočívají především ve špatném plánování práce a ve špatné komunikaci mezi podřízenými. Minimalizovat tyto případy pomáhá trénink zaměstnanců na plánování a stanovení priorit, rozvoj komunikačních dovedností, široké informování o procesech ve společnosti.

**Manažer B:** V podstatě ano, protože stanovím reálný časový termín pro dokončení úkolů. Úkoly, jsem hluboce přesvědčena, musí být distribuovány v souladu s odbornými znalostmi a zkušenostmi zaměstnanců, pak budou provedeny včas. Důležitou roli hraje také dobré plánování.

**Manažer C:** Ve většině případů – ano. Pokud úloha není splněna, v komunikačním procesu zjišťujeme důvod, proč se to stalo. Vyhnout se podobným případům pomáhá zejména plánování a včasná kontrola.

**Vlastní komentář:** V odpovědích na šestou otázku všichni manažeři tvrdí, že jejich zaměstnanci nemají problémy s prováděním delegovaných úkolů ve stanovené lhůtě. To v souladu s indikátorem 1 (nesplnění konečných termínů) také ukazuje dostatečnou úroveň delegování v těchto odděleních. Mezi faktory, které ovlivňují včasnost splnění delegovaných úkolů, manažeři uvádějí plánování, dobrou úroveň komunikace a včasnou kontrolu.

**Otázka 7:** *Jak, podle vašeho názoru, je potřeba delegovat pravomoc mezi zaměstnanci? Rovnoměrně nebo nerovnoměrně? Mohli byste vysvětlit váš názor na danou problematiku?*

**Manažer A:** Delegování pravomocí zahrnuje individuální přístup a nemůže být rozloženo rovnoměrně. Na individuálních schopnostech zaměstnanců závisí kvalita a rychlost plnění úkolů, v této souvislosti je třeba zadat «vhodný úkol» správné osobě.

**Manažer B:** Chtělo by to rovnoměrně, ale vždy vychází nerovnoměrně. Více výkonů deleguji nejzkušenějšímu a nejspolehlivějšímu podřízenému, který tyto úkoly bezpochyby zvládne.

**Manažer C:** Já jsem zastáncem rovnoměrného delegování pravomocí. Podle mého názoru je třeba správně přistupovat k posouzení složitosti úkolů. Například máme sedm drobných úkolů a jeden velmi obtížný, ale pouze dva zaměstnance pro jejich provedení. S největší pravděpodobností ty malé budou zadány jednomu zaměstnanci a zbytek, tedy obtížný úkol, tomu druhému. Je tedy třeba vzít v úvahu individuální charakteristiky a schopnosti každého zaměstnance.

**Vlastní komentář:** Z odpovědí manažerů A a B vyplývá, že v jejich odděleních pravomoci jsou rozděleny nerovnoměrně, při tom důvody pro nerovnoměrné rozdělování jsou různé. Manažer A je přesvědčen, že distribuovat pravomoci rovnoměrně není možné, protože delegování vyžaduje individuální přístup ke každému zaměstnanci. Manažer B je přesvědčen, že delegovat rovnoměrně je poněkud problematický úkol. Manažer C na rozdíl od ostatních poukazuje na to, že je třeba zajistit rovnoměrné delegování pravomocí a uvádí konkrétní příklad. Pokud delegování lze měřit podle indikátoru 2 (nerovnoměrné vytížení pracovníků), je zřejmé, že u manažerů oddělení A a B je nedostatečná míra delegování ve srovnání s oddělením manažera C.

**Otázka 8:** *Často zasahujete do procesu plnění delegovaných úkolů zaměstnancem? Mohli byste odůvodnit váš názor na daný problém?*

**Manažer A:** Ano, je to nutné, ale pouze v případě, kdy ve stanovení úkolů došlo k nedorozumění nebo se v jeho průběhu změnila podmínky. Já bych to nenazýval zásahem, je to spíše korekce v podobě jednání o stavu úkolu. Takový přístup inspiruje, ne demotivuje zaměstnance.

**Manažer B:** Zasahuji v těchto dvou případech: když pracovník sám požádá a když se ukazuje, že úkol se neplní správně nebo nebude splněn ve stanovený čas. V tomto případě stačí korekce činnosti podřízeného. Myslím si, že tento přístup je správný.

**Manažer C:** Zasahovat se může (ale nesmí se toho zneužívat, to může demotivovat) za účelem korekce úkolů, aby realizace probíhala tak efektivně, jak je to jen možné.

**Vlastní komentář:** Všichni tři manažeři při odpovědi na tuto otázku se shodují, že zásah je nutný, ale ne kardinální, pouze jako úprava činností podřízeného. Manažeři A a C připomínají, že přímý zásah může demotivovat podřízeného, proto k této otázce je třeba přistupovat s opatrností, a pokud je to možné, neformálně. Opět platí, že jestliže se měří podle indikátoru 7 (nadřízení zasahují do plnění úkolu podřízených bez jejich vědomí), pak se zase ukazuje vysoká míra delegování ve všech třech odděleních společnosti «KBR East».

**Otázka 9:** *Jaký algoritmus používáte při delegování pravomoci?*

**Manažer A:** Stanovuji rozsah a typ delegovaného úkolu. Výběr realizujícího uskutečňuji podle jeho «talentů». Informuji vybraného kandidáta, diskutujeme o dodatečných zdrojích, uděluji pravomoci, informuji spolupracovníky o úkolu, časových termínech a pravomocích zaměstnance.

**Manažer B:** Jako první se určuje složitost problému a zvažuje možnost jeho delegování. Vybírám si z dostupných zaměstnanců nejvhodnějšího kandidáta (v souladu se služebními povinnostmi, znalostmi a dovednostmi), jasně stanovím termín dokončení úkolu, poskytuji potřebné zdroje, uděluji pravomoci. Někdy dokážu vysvětlit, proč tento úkol stanovím právě této osobě.

**Manažer C:** Postupuji podle této osnovy: definovat úkol, posoudit zdroje a dovednosti potřebné k jeho provedení, zhodnotit prostředky oddělení podle zatížení, vybrat mezi zaměstnanci nejvhodnějšího kandidáta, informovat ho, stanovit termíny a dát mu potřebnou pravomoc a zdroje.

**Vlastní komentář:** V otázce číslo 9 všichni manažeři sledují podobný algoritmus pro delegování:

- stanovení druhu a složitosti úkolů,
- výběr podřízených podle profesních kritérií, která se nejlépe hodí k vyřešení úkolů,
- informování kandidáta o úkolu a stanoveném čase,
- poskytnutí potřebných zdrojů a udělení pravomocí.

Na základě odpovědí manažerů lze konstatovat, že v praxi algoritmus delegování pravomocí se provádí skoro stejně jako v teorii a není tu žádný významný rozdíl.

**Otázka 10:** *Pomáhá vám delegování při hospodaření s časem? Je toto šetření časem stabilní, nebo je závislé na nějakých faktorech? Můžete popsat tyto faktory?*

**Manažer A:** Průměrně delegování dvojnásobně zkracuje čas při zpracování informace pro analýzu, přibližně jeden a půl krát zkracuje čas na analýzu, to vše při zachování kvality. Pokud je pro úkol vybrán ten správný zaměstnanec, šetření času je stabilní, velmi důležitou roli hraje motivace, důvěra k vedoucímu, podpora vedoucího.

**Manažer B:** Dostatečně šetří (někdy od 50 % do 70 % pracovního času). Šetření časem je stabilní. Výkyvy se objevují pouze v případě, že někdo z podřízených je nemocný nebo na dovolené.

**Manažer C:** Při správné organizaci dovoluje delegování uvolnit dostatečně velké časové zásoby (kolem 50 %). Nicméně chyba při výběru realizujícího může vést k opačnému jevu.

**Vlastní komentář:** V této otázce se manažeři shodli, že delegování ušetří kolem 50 % jejich času. Dokládají, že úspora je stabilní, odchylky se vyskytují pouze v případech, kdy zaměstnanec je nemocen nebo na dovolené. V tomto případě manažeři C a A zdůrazňují, že stabilita úspory času je účinná při správném výběru realizujícího, jinak delegování může vést k opačnému efektu. Indikátor číslo 3 (časový deficit manažera) opět ukazuje dostatečnou míru delegování.

**Otázka 11:** *Jakou roli, podle vašeho názoru, hraje delegování v motivaci zaměstnanců? Setkávali jste se někdy se snížením motivace při delegování?*

**Manažer A:** Delegování je dalším stimulem (nemateriálním) k rozhodnutí rozvíjet a dělat více, než je požadováno podle pracovních povinností. Pomáhá v týmu budovat vztahy založené na důvěře. V případě, že se delegování provádí formálně, bez ohledu na individualitu zaměstnance, pak to určitě demotivuje realizujícího.

**Manažer B:** Nehledě na to, že delegování mi šetří část pracovního času, který mohu použít pro jiné úkoly nebo pro zlepšení podnikových procesů, pomáhá rozvoji podřízených, jejich perspektivy, dovedností a schopností a tím je motivací. Snížení motivace se občas objevilo, ale když podřízenému vysvětlím jeho výhody při delegování (že bude rozšiřovat své dovednosti, získávat nové zkušenosti, dostane peněžní odměnu), motivace se zvýší.

**Manažer C:** Delegování je důvěrou ve vztazích a podnětem pro rozvoj, proto rozhodně má motivační efekt. S poklesem motivace zaměstnanců při delegování jsem se neseťkal.

**Vlastní komentář:** Všichni manažeři ukazují na významný vliv delegování na motivaci podřízených. Za prvé proto, že delegování je projevem důvěry ve vztahu k zaměstnanci a umožňuje rozšířit jeho znalosti, obzory, pomáhá získat zkušenosti, to vše samozřejmě nemůže nemotivovat. Nicméně manažer A a B se někdy setkali s opačným účinkem, to znamená, s poklesem motivace. Manažer C uvádí, že se s poklesem motivace neseťkal, ale je to možná proto, že je vedoucím pouze šest měsíců.

**Otázka 12:** *Jakým způsobem a jak často provádíte kontrolu podřízených, kterým jste delegoval pravomoc? Existují nějaké body, podle kterých provádíte tuto kontrolu?*

**Manažer A:** Pravidelné setkání (asi dvakrát týdně) s diskusí o pokroku realizace úkolu, obtížích a cestě k vyřešení těch obtíží. Kontrola se provádí pomocí tří kritérií: termíny, objem a kvalita práce.

**Manažer B:** Zajímám se v průběhu ranní schůzky, ptám se: jak se máš? jak mohu pomoci? Zpravidla kontrojuji jednotlivé etapy, tedy micro cíle (čas, objem, kvalitu), které vedou k makro cíli (celkovému požadovanému výsledku).

**Manažer C:** Řídicí systém je založen na zprávách o plnění úkolů podřízených, četnost podávání zpráv závisí na povaze úkolu; pokud je dlouhodobý, zprávy jsou jen zřídka, pokud krátkodobý, častěji. Kontrola probíhá podle harmonogramu a objemu vykonané práce.

**Vlastní komentář:** Všichni dotazovaní manažeři mají shodné kontrolní body: termíny, objem a kvalitu. Veškerý dohled se provádí prostřednictvím zpráv podřízených o průběhu práce. Manažeři ale mají různé přístupy k frekvenci výkazu; například manažer A dostává zprávy dvakrát týdně, manažer B obdrží zprávu každý den, ale tato zpráva je neformální a manažer se snaží podřízené podporovat. Manažer C má nejvíce flexibilní systém podávání zpráv, který závisí na povaze a složitosti úkolů. Tuto otázku je také možné analyzovat podle indikátoru číslo 10 (míra kontroly ze strany manažera), indikátor opět ukazuje dostatečnou míru delegování ve všech odděleních.

## 5.2 Celkové shrnutí

Na základě odpovědí manažerů lze dospět k závěru, že všichni mají podobný přístup ke kontrole, plánování a výběru realizujícího pro delegovaný úkol, přičemž tento postup není v rozporu s principy delegování pravomocí uvedenými v teoretické části. To charakterizuje «KBR East» jako jednolitou společnost, u které existuje jednotná a synchronizovaná politika týkající se delegování pravomocí, což v jiných záležitostech není překvapující, vzhledem k tomu, že společnost je americká a dodržuje odpovídající koncept řízení managementu. Generální ředitel je také Američan s dlouholetými zkušenostmi ve vedoucích pozicích, a to jak v Americe, tak v dalších zemích.

Z obsahu řízeného rozhovoru lze konstatovat, že všichni manažeři dodržují základní principy delegování pravomocí, které byly podrobně rozebrány v teoretické části, což definuje vysoce kvalitní plnění delegovaných úkolů podřízenými.

Na základě pohovoru lze analyzovat míru delegování v částech společnosti «KBR East» podle hlavních indikátorů nedostatečného delegování. Z této analýzy vyplývá, že všichni manažeři obecně zajišťují vysokou míru delegování pravomocí a přikládají delegování v práci s podřízenými velký význam. Nedostatek lze vidět pouze u druhého indikátoru (nerovnoměrné vytížení pracovníků) v oddělení manažerů A a B.

Vedoucí tvrdí, že delegování je prospěšné pro motivování podřízených, zlepšení jejich dovedností a vede k uspokojování osobních potřeb. Manažerům se daří uvolnit velké množství času k řešení základních a strategických cílů. Nicméně někteří z nich naznačují, že k dosažení pozitivních výsledků z delegování je velmi důležitý individuální přístup ke každému podřízenému, jinak mohou být klady transformovány do záporu.

### Návrhy na zlepšení:

- 1) Pracovat na zlepšení indikátoru číslo 2 (nerovnoměrné vytížení pracovníků), tzn. snažit se rovnoměrně delegovat pravomoci.
- 2) Vytvořit jednotný organizační systém kontroly průběhu delegované činnosti.

## 6. Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl zjistit význam delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci.

V teoretické části na základě studia dostupných materiálů byly důkladně rozebrány profil manažera, součásti delegování, jeho cíle, základní principy delegování, problém volby vhodného pracovníka, indikátory nedostatečné míry delegování a existující bariéry v delegování.

Praktická část řešila význam delegování pro řídicí práce manažera v společnosti «KBR East» a byla založena na řízeném rozhovoru s třemi vybranými manažery dané organizace. Při hodnocení výsledků řízeného rozhovoru byly uplatněny poznatky z teoretické části dané práce, které umožnily posoudit, zda manažeři dodržují základní principy a metody delegování, jejich ochotu delegovat, jejich vztah k delegování atd. Pomocí indikátorů, které byly rozebrány v teoretické části, byla ohodnocena míra delegování v odděleních společnosti «KBR East» s cílem zjistit, jaký význam daná společnost přikládá delegování pro řídicí práci manažera.

Na základě řízeného rozhovoru s manažery, analýzy informací o společnosti «KBR East», poznatků z teoretické části a prostudování odborné literatury lze konstatovat, že jak společnost «KBR East», tak i dotazovaní manažeři přikládají velký význam delegování pro řídicí práce manažera.

To je odůvodněno tím, že všichni dotazovaní manažeři, kteří představují různé úrovně řízení, disponují všemi nezbytnými znalostmi o procesu delegování, které nejsou v rozporu s poznatky uváděnými v teoretické části této práce, dodržují základní principy delegování a zajišťují vysokou celkovou míru delegování z hlediska hlavních indikátorů, podle kterých byla provedena příslušná analýza. Nedostatek delegování byl zjištěn pouze u indikátoru č. 2 (nerovnoměrné vytížení pracovníků) ve dvou ze tří oddělení. Toto zjištění nemá výrazný vliv na celkovou míru «delegovanosti» ve zkoumané společnosti. Ke zlepšování ukazatelů daného indikátoru v praktické části práce byly uvedeny příslušné rekomandace.



Manažeři také poukázali na významnou roli delegování v práci vedoucího z hlediska motivování podřízených, uspokojování jejich osobních potřeb a uvolnění vlastního času pro řešení důležitějších manažerských úkolů a funkcí, což má výrazný vliv na prosperitu celé firmy.

To, že všichni dotazovaní manažeři mají podobný a profesionální přístup k delegování, zajišťuje vysokou úroveň uplatnění dané dovednosti v praxi a charakterizuje «KBR East» jako jednolitou společnost, ve které přikládají velký význam na jedné straně umění manažera delegovat pravomoci svým podřízeným a na druhé straně delegování jako součásti efektivního systému řízení podniku.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### *Literatura*

[1] VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 8072610295

[2] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Překlad Václav Dolanský. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 8085605457

[3] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Management (Grada). ISBN 9788024729459

[4] HRON, J. *Teorie řízení*. 4 vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 138 s. ISBN 802130695

[5] KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril. *Principles of management: an analysis of managerial functions*, 1981, 250 s.

[6] MADDUX, Robert B. *Delegating for results*. 1998. 87 s. ISBN 1560524553

[7] CHERNYSHEV M.A. *Základy managementu*. 2. vyd. Dashkov i K, 2012. 272 s. ISBN 9785394018084

[8] KNORRING V. I. *Teorie praxe a umění řízení*. Moskva: Norma, 2007. 544 s. ISBN 5891238535

[9] KARPOV A.V. *Psychologie managementu*. Moskva: Gardariki, 2005. 584 s. ISBN 5829700182

[10] KRICHEVSKY R. L. *Jestli jste manažer*. Moskva: Dělo, 1998. 352 s. ISBN 5864612006

[11] GOLDSHTEIN G. J., *Základy managementu*. Taganrog: TRTU, 2003. 267 s.

[12] DRUCKER, Peter F. *Encyclopedia managementu/přeloženo z angličtiny*. Moskva: Williams, 2004. 432 s. ISBN 5845905885

[13] ALLEN, Louis A. *Management and organization*. New York. McGraw-Hill, 1958

[14] PARKINSON C.N. *Zákony Parkinsona*. ACT, 1992. 450 s. ISBN 9785170116232

[15] FAYOL H. *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. 1916 64 s.

[16] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

[17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 8072610333

### ***Elektronické zdroje***

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

## 8. Přílohy

### Příloha č. 1

#### Otázky k řízenému rozhovoru

**Otázka 1:** *Existuje ve vašem oddělení problém delegování «nahoru», tedy odmítnutí nebo vrácení delegovaných úkolů zpět na stůl vedoucímu?*

**Otázka 2:** *Vnímáte jako problém, že vaši kolegové z jiných oddělení delegují úkoly vašemu zaměstnanci?*

**Otázka 3:** *Podle jakých kritérií si vybíráte podřízeného, kterému chcete delegovat úkol?*

**Otázka 4:** *Odpovídají delegované pravomoci vždy rozsahu úkolu, který jste delegoval zaměstnanci? V jaké situaci byste raději dával větší nebo menší pravomoci, než to požadují okolnosti?*

**Otázka 5:** *Stávají se ve vašem oddělení případy, kdy u několika zaměstnanců, kteří se nachází na jedné úrovni řízení, se pravomoci kříží, nebo dokonce se objeví rozpory mezi nimi?*

**Otázka 6:** *Stíhají vaši zaměstnanci vždy splnit delegovaný úkol včas? Pokud ne, jaké to má důvody? Jaká opatření pomáhají se tomu vyhnout?*

**Otázka 7:** *Jak, podle vašeho názoru, je potřeba delegovat pravomoc mezi zaměstnanci? Rovnoměrně nebo nerovnoměrně? Mohli byste vysvětlit váš názor na danou problematiku?*

**Otázka 8:** *Často zasahujete do procesu plnění delegovaných úkolů zaměstnancem? Mohli byste odůvodnit váš názor na daný problém?*

**Otázka 9:** *Jaký algoritmus používáte při delegování pravomoci?*

**Otázka 10:** *Pomáhá vám delegování při hospodaření s časem? Je toto šetření časem stabilní, nebo je závislé na nějakých faktorech? Můžete popsat tyto faktory?*

**Otázka 11:** *Jakou roli, podle vašeho názoru, hraje delegování v motivaci zaměstnanců? Setkávali jste se někdy se snížením motivace při delegování?*

**Otázka 12:** *Jakým způsobem a jak často provádíte kontrolu podřízených, kterým jste delegoval pravomoc? Existují nějaké body, podle kterých provádíte tuto kontrolu?*

## **Příloha č. 2**

Seznam schémat

Schéma č. 1: Postavení subjektů v organizační struktuře (str. 16)

Schema č. 2: Klasifikace štábních pravomocí (str. 27)

Schéma č. 3: Organizační struktura společnosti «KBR East» (str. 46)

## **Příloha č. 3**

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb (str. 17)

## Příloha č. 4

Organizační struktura společnosti «KBR East»

