

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Analýza procesu delegování**

**Vladimír Flandera**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vladimír Flandera

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Hradec Králové

Název práce

**Analýza procesu delegování**

Název anglicky

**Analysis of the process of delegation**

---

### Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat proces delegování ve společnosti XY. Porovnat jednotlivé procesy delegování v rámci středního a nižšího managementu. Analýzou zjistit zda probíhají procesy shodně na obou stupních řízení či existují mezi nimi v tomto směru podstatné rozdíly a navrhnout doporučení ke zlepšení efektivity práce pomocí správného delegování činností.

### Metodika

Metodika této bakalářské práce je založena na studiu odborné literatury a následné analýze procesu delegování ve firmě XY. Analýza bude probíhat pomocí přímého sledování středního managementu na pravidelných ranních setkáních při kterých probíhá proces delegování a zároveň bude sledován proces delegování managementu nižšího, organizovaného pomocí ranních Shop floor Meetingů. Dalším podkladem pro analýzu procesu delegování podniku XY budou dotazníková šetření, která doplní sledování procesu a budou sloužit k navržení vhodných doporučení pro efektivní delegování a s tím spojenou úspěšnost manažerů.

## Doporučený rozsah práce

30 – 60 stran

## Klíčová slova

Delegování, manažer, Shop floor Management, podřízený, nadřízený, úkoly, organizace, analýza

---

## Doporučené zdroje informací

- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024729145.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. Pět tipů pro lepší delegování. <https://www.vlastnicesta.cz> [online]. 2015, 18. 07. 2015 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/pet-tipu-pro-lepsi-delegovani/>
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.
- GEROPP, Bernd. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9
- HLUŠIČKA, Petr. Delegování [online]. 5. 6. 2013 [cit. 16. 04. 2020]. Dostupný z URL: <<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/161-delegovani>>.
- JÍRA, Stanislav a Veronika HUMLEROVÁ. Time-management. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-408-7.
- Jobs.cz.: 7 dovedností, které z vás udělají skvělého manažera [online]. 2020 [cit. 16. 04. 2020]. Dostupný z URL: <<https://www.jobs.cz/poradna/7-dovednosti-ktere-z-vas-udelaji-skveleho-manazera/>>.
- LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MANAGEMENTMANIA.COM. Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle). <https://managementmania.com> [online].
- 

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 09.03.2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za konzultace a připomínky při zpracování bakalářské práce.

# **Analýza procesu delegování**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá teoretickými východisky procesu delegování a následnou analýzou procesu delegování ve firmě XY. Teoretická východiska popisují jednak přínosy efektivního delegování, ale zároveň i negativa vznikající při chybném delegování. Dále se zabývají možnými chybami, k jejichž vzniku dochází při delegování úkolů, činností, pravomocí a možnými klady delegování v podobě motivace podřízených zaměstnanců k dalšímu profesnímu růstu.

Praktická část bakalářské práce analyzuje proces delegování ve zvolené firmě a s využitím teoretických východisek hledá opatření vhodná k zefektivnění procesu delegování. Analýza probíhá na základě přímého sledování práce manažerů a prostřednictvím dotazníkového šetření. Závěrem praktické části je navrženo opatření, které by mělo přispět k zefektivnění procesu delegování v dané firmě.

**Klíčová slova:** delegování, manažer, Shop floor management, podřízený, nadřízený, úkoly, organizace, analýza

# **Analysis of the delegation process**

## **Abstract**

The bachelor's thesis focuses on the theoretical background of the delegation process and the subsequent analysis of the delegation process in XY. The theoretical background describes the benefits of effective delegation and, at the same time, the negatives arising from poor delegation. It also describes possible mistakes arising in the delegation of tasks, activities, powers, and possible positives of delegation in the form of subordinate employees' motivation for further professional growth.

The practical part of the thesis analyses the delegation process in the selected company and, using theoretical foundations, it looks for measures to streamline the delegation process. The analysis is based on direct observation of managers' work and subsequent use of a survey. As a summary of the practical part, the work proposes a measure to streamline the company's delegation process.

**Keywords: Delegation, manager, Shop floor Management, subordinate, superior, tasks, organisation, analysis**



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>9</b>
2.1 Cíl práce .....	9
2.2 Metodika .....	9
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>10</b>
3.1 Definice delegování a jeho smysl .....	10
3.1.1 Chápání pojmu delegování .....	10
3.1.2 Smysl delegování.....	12
3.2 Efektivní delegování .....	14
3.2.1 Zásady pro efektivní delegování.....	14
3.2.2 Osvědčené postupy pro efektivní delegování .....	15
3.3 Proces delegování.....	17
3.3.1 První fáze – společenské učení a imitace.....	18
3.3.2 Druhá fáze – trénink s vyšším stupněm tolerance k omylům.....	18
3.3.3 Třetí fáze – zodpovědnost se snižující se kontrolou.....	19
3.3.4 Čtvrtá fáze – úplná identifikace se zodpovědností a kompetencemi .....	19
3.4 Hlavní složky delegování .....	19
3.4.1 Úkol .....	19
3.4.2 Eisenhowerův princip .....	21
3.4.3 Řízení úkolů.....	22
3.4.4 Kompetence .....	23
3.4.5 Zodpovědnost.....	24
3.5 Překážky během delegování.....	25
3.5.1 Překážky na straně manažera .....	25
3.5.2 Překážky na straně podřízených .....	26
3.5.3 Překážky na straně vnějšího omezení .....	26
Shrnutí teoretických východisek .....	27
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>28</b>
4.1 Analýza procesu delegování ve zvoleném podniku .....	28
4.1.1 Předmět činnosti podniku .....	28
4.1.2 Organizační struktura podniku.....	29
4.1.3 Manažerské pozice ve společnosti a určení analyzovaných skupin .....	30
4.1.3.1 První analyzovaná skupina – koordinátoři výrobních úseků.....	31

4.1.3.2	Druhá analyzovaná skupina – směnoví mistři .....	32
4.2	Analýza procesu delegování pomocí přímého sledování .....	32
4.2.1	Přímé sledování .....	33
4.3	Analýza procesu delegování pomocí - dotazníkové šetření .....	34
4.3.1	Záznamy z dotazníkového šetření .....	34
4.3.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	43
<b>4.3.3</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Doporučení pro zefektivnění procesu delegování ve firmě XY .....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>48</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Jak dlouho pracujete ve společnosti XY (koordinátoři) .....	35
Obrázek 2	Jak dlouho pracujete ve společnosti XY (mistři) .....	35
Obrázek 3	Jaké typy úkolů nejčastěji delegujete (koordinátoři) .....	36
Obrázek 4	Jaké typy úkolů nejčastěji delegujete (mistři) .....	36
Obrázek 5	Je na pracovišti takový kolektiv, který mi umožňuje delegovat úkoly a činnosti (koordinátoři) .....	37
Obrázek 6	Je na pracovišti takový kolektiv, který mi umožňuje delegovat úkoly a činnosti (koordinátoři) .....	37
Obrázek 7	Zříkáte se kontroly nad delegovanými úkoly (koordinátoři) .....	38
Obrázek 8	Zříkáte se kontroly nad delegovanými úkoly (mistři) .....	38
Obrázek 9	Svým podřízeným důvěřuji (koordinátoři) .....	39
Obrázek 10	Svým podřízeným důvěřuji (mistři) .....	39
Obrázek 11	Delegování úkolů a činností používám především z důvodu(koordinátoři) .....	40
Obrázek 12	Delegování úkolů a činností používám především z důvodu (mistři) .....	40
Obrázek 13	Absolvoval jste nějaký kurz manažerského školení, které by se věnovalo efektivnímu delegování (koordinátoři).....	41
Obrázek 14	Absolvoval jste nějaký kurz manažerského školení, které by se věnovalo efektivnímu delegování (koordinátoři) (mistři).....	41
Obrázek 15	Je pro Vás delegování úkolů a činností důležité a opodstatněné? Má smysl (koordinátoři) .....	42
Obrázek 16	Je pro Vás delegování úkolů a činností důležité a opodstatněné? Má smysl (mistři).....	42

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Organizační struktura podniku XY.....	29
---	----

# 1 Úvod

Oblast delegování je komplikovaný proces, který klade důraz nejen na organizační schopnosti manažera, ale požaduje rovněž značnou úroveň charakteristických manažerských dovedností, odpovědnosti během přidělování úkolů a jejich kontrole a v neposlední řadě i komunikačních schopností.

Teoretická část práce je věnována rešerši odborné literatury, kde budou objasněny pojmy jako efektivní delegování, smysl delegování a jeho motivační přínos.

Cílem práce je provést analýzu procesu delegování v podniku XY, jehož název nemůže být z důvodu vnitřních pravidel uveden.

Pro zpracování práce byla využita rešerše literárních a jiných odborných zdrojů, na jejímž základě následně byly taktéž využity metody analogie, analýzy, syntézy, abstrakce, dedukce a také abdukce.

První kapitola práce je zaměřena na definici pojmu delegování a vyjádření jeho smyslu. Druhá kapitola se zabývá efektivním delegováním. Třetí kapitola rozebírá delegování jako proces. Ve čtvrté kapitole jsou popsány hlavní složky delegování. Pátá kapitola seznamuje s překážkami, k jejichž vzniku může docházet v průběhu delegování.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je vytvořit doporučení pro zefektivnění procesu delegování ve firmě XY, a to pomocí analýzy procesu delegování a jejího vyhodnocení. Tato práce poukáže na důležitost správného delegování v přímé návaznosti na motivaci zaměstnanců a jejich další rozvoj.

### **2.2 Metodika**

Metodikou této bakalářské práce je studium odborné literatury, které se zabývá procesem efektivního delegování, jeho možnostmi, ale i chybami které během procesu mohou vznikat. Budou popsány definice, proces, hlavní složky, ale i překážky, k jejichž výskytu dochází v průběhu delegování. Praktická část bude vycházet z přímého sledování a z dotazníkového šetření, které přispěje k odhalení slabých stránek procesu delegování ve firmě XY a k formulaci vhodného doporučení pro efektivnější proces delegování a tím také zvýšení motivace zaměstnanců.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice delegování a jeho smysl

Delegování patří k technikám, jež umožňují manažerům plnou koncentraci na splnění důležitých úkolů, které jsou od nich požadovány. Jedna z definic uvádí, že manažer dosahuje podstatných cílů s lidmi, jejich prostřednictvím. Delegování mu přitom usnadní účinněji nakládat s časem a prostřednictvím techniky vedení lidí pak může navýšit výkonnost celého pracovního týmu. Delegování může nabývat formální povahy a může jít jak o obvyklé příkazy či nominace, ale může být povýšeno i na mistrovství, jak motivovat své podřízené. Delegování si žádá jak odvahu, tak dovednost a každý manažer se musí této technice učit. Ačkoliv se problematice delegování věnuje množství knih i manažerských školení, stále k dostatečnému delegování nedochází. Delegování se pojí také s tréninkem podřízených, aby se naučili samostatné práci. S tím se pojí i důvěra v podřízené (Lojda, 2011 s. 59). Podrobněji je definice pojmu delegování vysvětlena v subkapitole níže.

#### 3.1.1 Chápání pojmu delegování

Delegováním je míněno přenesení úkolů na určitou osobu. Takovéto přenesení může mít charakter přidělení, anebo příkazu či jmenování. V rámci podniku lze delegovat celou řadu záležitostí, například:

- prokurista smí vybírat z účtu hotovost do jistého limitu,
- vedoucí týmu je oprávněn svolávat porady týmu,
- manažer má možnost podepisovat smlouvy do jistého objemu zakázky či ceny,
- účetní smí postupovat k proplacení faktury do jisté částky i bez souhlasu nadřízeného,
- sekretářka má právo povolovat uklízečce pochůzky také pro nákup čisticích prostředků a podobně (Lojda, 2011, s. 59-60).

Je však nutné zdůraznit, že ani delegování nesmí být „přehnané“. Přestože v praxi je spíše obvykle možné se setkávat s nedostatečně užívaným delegováním, ale stejně tak i druhý extrém může představovat problém, a to tehdy, když manažer takovýto nástroj nadužívá.

Tak zvané přehnané delegování pak může vykazovat tyto typy podob:

- „přehazování“ úkolů na druhé,
- manažer ho nadužívá v takové míře, že deleguje de facto vše a neposkytuje přitom zaměstnancům ani dostačující podporu, ani potřebné informace.

Manažer, jenž se sice „zbaví“ svých nepříjemných i otravných úkolů, však riskuje ztrátu vlastní neformální autority — podřízení zaměstnanci ho mohou začít vnímat jako osobnost, jež si práci ulehčuje, a přitom se málo zaslouhuje o výsledky. Dopadem je pak zformování negativního postoje vůči jeho delegování.

Z výše jmenovaných důvodů je vhodné aplikovat tak zvaná opatření vůči špatně konanému delegování. K nimž patří:

- delegovat, ale promyšleně (ne pouze rutinní úkoly, ale i ty, jež mohou ostatní rozvíjet),
- dostatečně se angažovat při vysvětlení ne pouze předávaného úkolu, ale též i s ním spojených širších souvislostí,
- dotázat se zaměstnance, které zdroje (informace, pomoc určitého kolegy a podobně) pro jemu svěřený úkol vlastně potřebuje,
- nabídnout zaměstnanci, na něhož je daný úkol delegován, vlastní podporu, pakliže o ni bude stát,
- neužívat nejasně popsané úkoly.

Nadužívání delegování se může projevat i tak, že manažer deleguje dané úkoly „na všechny strany“, ať jde o jakéhokoliv příjemce. Jako manažerský nešvar je v tomto chápání pojímáno:

- delegování jedincům, jež nemají žádané odborné kompetence. Jako příklad lze zmínit manažera, jenž začne na svého asistenta, šikovného v administrativních úkonech, „nakládat“ tak odborné úkoly, pro něž tento zaměstnanec nemá jakoukoliv kvalifikaci. Dopadem je buď jeho přetíženost, anebo nízká úroveň zrealizovaných odborných aktivit,
- dalším příkladem je delegování komplikovaného úkolu nováčkovi, který se v daném zaměstnání prozatím neorientoval, a potřebuje naopak pořád přímé a direktivní vedení,
- přetěžování jedinců, jež prokázali mimořádné schopnosti či volní vlastnosti.

Jde o přehnané delegování obtížných úkolů osvědčenému zaměstnanci bez ohledu na fakt, že je již pracovně vytížen. Důsledkem však může být i odchod toho nejschopnějšího, jelikož je touto situací frustrován (Pavlica a kol., 2015, s. 160).

Delegování lze vnímat jako přidělování pracovníkům také odpovídající pravomoci i zajištění, aby měli takové podmínky i zdroje, jež jsou k účinnému dokončení jejich práce nutné. Tato technika předpokládá také to, že vedoucí do okruhu úkolů svému podřízenému principiálně nezasahuje, zejména pak nevykonává jakákoliv rozhodnutí (Lokajová, 2019).

Delegovat tudíž neznamená jen zadat úkoly, anebo odpovědnosti, ale též předávat i tomu odpovídající pravomoci, což se může obvykle potkat s nevolí vedoucích zaměstnanců, jelikož předávání pravomocí se zákonitě pojí s určitým rizikem. Je tedy třeba mít také odvahu vložit důvěru v podřízené. A to je obvykle to nejtěžší. Shodně jako v běžném životě, tak i v pracovní sféře se důvěra tvoří postupně.

Dát najevo důvěru lidem z pracoviště je sice jedna z nejnáročnějších, ale současně také nejpodstatnějších náležitostí delegování. Vedoucí zaměstnanec musí mít zejména dostatečnou sebedůvěru, aby on sám mohl důvěřovat i podřízeným (Hlušička, 2013). V čem se však aplikování této techniky vyplatí, objasňuji v textu níže.

### **3.1.2 Smysl delegování**

V jakékoliv manažerské učebnici lze nalézt kapitolu týkající se delegování. Je ovšem docela málo monografií, které se tomuto tématu věnují samostatně. Přitom tato technika je ústředním prvkem vedení pracovníků a hlavním faktorem úspěchu manažera. Proč je právě delegování tak významné? Pouze díky této technice lze naplnit manažerskou úlohu, jež tkví v dosahování cílů, které jsou měřitelné pomocí lidí, kteří jsou vedeni (Geropp, 2014, s. 11).

Všichni nováčci na manažerských pozicích se dříve nebo později musí vyrovnat také s tím, že s narůstajícími úkoly i odpovědností budou muset svěřit určité aktivity podřízeným pracovníkům. Manažer nemá mít na starosti nic jiného nežli organizaci práce, dále určování úkolů, jejich monitoring a případnou pomoc, pakliže si podřízení



sami nevědí rady. Naučit se v tu pravou chvíli účinně delegovat úkoly je tedy pro každého manažera nevyhnutelné (Jobs.cz, 2020).

Také Jíra, Humlerová (2013, s. 15) definují delegování jako přenesení pravomoci na určitou osobu. Dále autoři zdůrazňují již zmíněný přínos nejen pro manažery, ale i pracovníky, jelikož prostřednictvím delegování dochází k rozvoji kompetencí i motivace, dále vyjmenovávají další přínosy, jako například navýšení produktivity a účinnosti práce, vznik nových nápadů a přístupů, usnadnění hodnocení zaměstnanců, vyhnutí se stagnaci (Jíra, Humlerová, 2013, s. 15).

Podstatným východiskem k delegování je uvědomění si nadřízené pozice manažera vůči zaměstnancům v podřízené roli. Převážná část podřízených je také přesvědčena, že manažer je na svém místě od toho, aby jim přiděloval úkoly a posléze je kontroloval. Realita je ovšem odlišná. Lidé totiž potřebují nadřízené k tomu, aby mohli pracovat i na úkolech, na něž by si sami o sobě netroufli a často by je totiž ani nenapadlo, že je mohou vykonávat. Manažer tudíž představuje pro své podřízené jakousi pomocnou ruku, která jim dopomáhá k tomu, aby se mohli účastnit daleko většího spektra aktivit a pracovat na více zajímavějších věcech, nežli by tomu bylo, v případě, že by vedoucího neměli (Lojda, 2011, s. 62).

Proč je důležité delegovat? Důvodů existuje celá řada:

- Manažerovi se uvolní ruce k důležitější a obvykle strategické aktivitě. Má čas se rozvíjet, vyřizovat obchodní aktivity a podobně,
- Manažer tak tvoří tým, poskytne zaměstnancům smysluplnou práci i vizi, za níž mohou jít,
- Rozloží odpovědnost i na další lidi v podniku a poskytne jim také současně důvěru. (Lokajová, 2019).

Jíra, Humlerová (2013, 50), uvádějí přínosy v rámci delegování pro manažera, k nimž patří více času na podstatné věci, stihne více práce během kratší doby, na nové nápady i přístupy, může tak rozvíjet kompetence zaměstnanců a motivovat je, získá tak snazší hodnocení zaměstnanců a může je jednodušeji kontrolovat, vyhne se stagnaci.

O přínosech z delegování lze hovořit nejen pro manažery, ale též pro samotné podřízené zaměstnance. Mohou tak profesionálně růst a dosahovat lepších výsledků,

může tím být navýšen jejich zájem o práci, mohou se seberealizovat a navýšit efektivitu své práce, rozvinout svoji samostatnost i zodpovědnost (Jíra, Humlerová, 2013, s. 50).

Delegování musí být však správně prováděno. Detailněji o tom, co činit, aby bylo efektivní, pojednávám v navazující kapitole.

## 3.2 Efektivní delegování

Ideálem jakéhokoliv manažera, který chce dosahovat efektivnosti, je mít takový tým, v němž má dokonce na výběr zaměstnance, jimž může beze strachu delegovat úkoly s užitím slov: *„Udělej to, prosím tě, obdobně, jako jsi zajistil... A pakliže tě napadne cokoliv zlepšit, budu samozřejmě rád. Vím, že je na Tebe zcela spoleh...“* Docílit až takovéto situace, kdy lze delegovat maximum odpovědnosti, ovšem také pravomoci, není ale jednoduché a žádá si to předem hodně úsilí manažera. Když se ovšem do takovéto ideální situace manažer dostane, stačí obvykle už pouze zvolit správného zaměstnance a při vlastním delegování postupovat na základě „desatera“ pro efektivní delegování (Geropp, 2014, s. 14), jež níže představuji společně s doporučením, co je a co naopak není vhodné delegovat.

### 3.2.1 Zásady pro efektivní delegování

Geropp (2014, s. 14) jmenuje ve své odborné publikaci body z desatera pro efektivní delegování, k nimž patří následující principy:

- zjistit, jaký je stav úkolu, na němž podřízený právě pracuje,
- ověřit si předpoklady, znalosti, ale dovednosti i zkušenosti,
- vysvětlit podřízeným přesně zadaný úkol, ověřit si porozumění zadání,
- nalézt „užitek“ úkolu pro podřízeného, jemuž je delegován,
- motivovat, vyjádřit důvěru, pochválit něco,
- nabídnout podporu (například radu, školení, anebo koučování a podobně),
- být empatický, naslouchat se zájmem, tedy aktivně, posléze reagovat,
- vyjádřit případné obavy, upozornit na rizika a ukázat východiska,

- poskytnout prostor k iniciativě, návrhům i nápadům,
- ukázat cíl i kontext úkolu, podstatné souvislosti (Geropp, 2014, s. 14).

Z dalších zásad, které odborné zdroje uvádějí, lze uvést principy jako výstižnou i srozumitelnou formou definovat úkoly, analyzovat vlastní práci, dostatečně plánovat a vybírat vhodné zaměstnance, volit vhodný způsob, jak zadat úkol.

Je si třeba ovšem dát pozor i na tzv. bariéry v delegování, k nimž patří kupříkladu pocit vlastní nenahraditelnosti („Pocit’uji, že v případě, že si to neodpracuji sám, nebude to zcela v pořádku.“ „*Pakliže chceš, aby něco bylo odpracováno pořádně, odpracuj si to sám!*“), anebo nechuť k opuštění práce, jíž manažer sám dobře zvládá či nedůvěra ve schopnosti zaměstnanců, obava z neoblíbenosti.

Manažeři, kteří rozvíjejí u podřízených zaměstnanců tvořivost, mají automaticky i větší osobní vliv. Účinné delegování vede také k většímu časovému prostoru, to znamená, aby měl zaměstnanec více prostoru pro osobní zájmy, svoji rodinu i přátele. Delegování podmiňuje i vznik odpovědnosti u podřízených vůči nadřízeným za splnění zadaných pracovních úkolů. Kromě ochoty vedoucích zaměstnanců delegovat pravomoc na jejich podřízené, musí existovat také ochota podřízených pracovníků přijímat takto delegované úkoly (Jíra, Humlerová, 2013, s. 50).

Je však ovšem nutné vyzdvihnout, že delegování neznamená vnucování úkolu někomu dalšímu, aby ho naplnil. Jedná se o přirozené využití pracovního kapitálu, dále iniciativy i tvořivosti podřízených, přidělení úkolu, předání odpovědnosti a zajištění podmínek, zdrojů a pravomocí nutných k dokončení práce.

Pakliže manažer vše činí sám, brání tak svým podřízeným naučit se přebrat iniciativu a odpovědnost za kvalitní dokončení úkolu. Dlouhodobým úkolem manažerů je zapojit na podkladě delegování do procesu rozhodování i samostatného řešení úkolu co největší možný počet podřízených (Pavlík a kol., 2010).

### **3.2.2 Osvědčené postupy pro efektivní delegování**

Úspěšné delegování je možné, pokud jsou činnosti konzistentní, proaktivní, a co je nejdůležitější, jestliže se rozhodnutí neopírají jen o názor jedné osoby. Manažer možná sám začal podnikat, avšak tým ho přivede na další úroveň.

To představuje pro manažera, který si zvykl z nutnosti sám zastávat více úkolů jedinečnou výzvu.

Jak organizace rostou, může se tato míra vysoké angažovanosti stát překážkou úspěchu, místo základní role, kterou kdysi plnila. Čím více je ve skutečnosti manažer zapojen do rozhodování, tím méně efektivními se tato rozhodnutí stávají.

Efekt zvaný únava z rozhodování souvisí s přepracovaností mozku rozhodovat, který vede spíše k reaktivním volbám nežli k proaktivnímu rozhodování. Jednoduše řečeno, každé rozhodnutí, které manažer učiní, bude těžší než to předešlé.

Doporučené postupy pro delegování se do značné míry opírají o mezilidské dovednosti, komunikaci a flexibilitu. Přiřazení správných rolí i odpovědností správným pracovníkům se může na první pohled zdát složité, avšak porozumění jedincům i profesním dovednostem může manažerům pomoci při jejich delegování. Manažeři by měli být schopni identifikovat pracovní styly, výkony pod tlakem, schopnost spolupracovat i rozsah pozornosti pracovníků. Dokonce i takové základní věci, jako například vědět, v kterou hodinu začínají zaměstnanci pracovat, může mít velký význam, pokud se jedná o rozdělení odpovědnosti.

Vytvoření týmu kompetentních pracovníků, kteří umějí využívat podněty, pracovat na základě vlastních silných stránek a projevují iniciativu, vede k úspěchu. Pro delegujícího manažera je důležité znát silné stránky vlastního týmu (Wallace, 2018).

Každý dobrý manažer se musí naučit delegovat v určitém okamžiku. Mnoho vedoucích pracovníků se stále potýká s touto dovedností a bez delegování nemůže jejich tým ani organizace překročit hranice využitelnosti. Možná ještě důležitější je, že retence pracovníků může být nakonec narušena, protože se začnou cítit nepověřeni.

Navenek zní delegování skvěle, využívat pomoc, ale jak se pustit do důležitého úkolu, aby se na něm všichni podíleli a přitom byly stále zajištěny kvalitní výsledky? V této situaci je možné uplatnit několik doporučení:

Důvěřovat, ale prověřovat. Důvěra je důležitou součástí úspěšných vztahů, ať už s přímými podřízenými nebo spolupracovníky. I když všichni chtějí věřit těm, s kterými pracují, prověřování jejich činnosti může zajistit, že lze včas přijmout konkrétní

opatření, pokud se výsledky odklánějí od stanoveného cíle. Výsledkem je přístup, který zahrnuje aktuální i přesné prvky.

Spojení úkolu s talentem. Je třeba zvážit, na koho delegovat na základě osobních dovedností, oblastí rozvoje i míry rizika. Například pro úkol zahrnující analýzu a pečlivé myšlení je zapotřebí vybrat pracovníka, který se snaží o posílení svých analytických schopností. Pokud je úkol nad možnosti tohoto pracovníka, je nutno zvážit delegování na někoho, kdo má více analytických zkušeností.

Delegovat „co“, nikoli „jak“. Manažeři by měli svým přímým podřízeným umožnit dokončit úkol, jakmile to uznají za vhodné. Jakmile vedoucí začnou delegování úkolu formou „jak“, mnoho podřízených začne pociťovat, že jsou vystavováni mikromanagementu.

Konzultovat bez nutnosti vlastnit. Poskytování zpětné vazby k úkolu je důležité, jak přispět k růstu přímých podřízených. Při zadávání úkolu je žádoucí používat spíše jazyk, který odráží perspektivu pracovníka nežli perspektivu vlastníka úkolu. Je samozřejmé, že přímí podřízení vlastní úkol tím, že podávají návrhy a upozorňují na důležitá hlediska. Čím více se cítí zodpovědní za úkol a rozhodování, tím více budou ochotni naslouchat a mají pocit, že mají podíl na pracovním výsledku (Levene Coaching and Consulting, Inc., 2014).

Proces delegování a jeho základní fáze více přiblížím v textu nadcházející kapitoly.

### **3.3 Proces delegování**

Delegování představuje dlouhodobý proces, během kterého manažer pozvolna vkládá důvěru v podřízeného či kolegu, kterého postupně zkouší stupňující se náročností svěřených zodpovědností a zároveň ho vybavuje neustále obsáhlejšími pravomocemi. Vše potřebuje vlastní čas, z tohoto důvodu je zapotřebí delegování pojímat jako investici do zaměstnance, jejíž návratnost se může ukázat až po delším čase.

V širším hledisku je delegování pojímáno nikoliv jen jako předávání kompetencí, ale rovněž jakožto nástroj motivování i rozvíjení pracovníků (Plevová, 2012, s. 178).

Proces delegování lze rozčlenit do čtyř primárních fází. Každá fáze má svoji opodstatněnost, a pakliže se vynechá, je nanejvýš pravděpodobné, že výsledek nebude zcela splňovat veškerá kritéria. (Lahnerová, 2012, s. 159).

Reálné delegování tudíž není jednorázovým úkonem, nýbrž dlouhodobým procesem spočívajícím v postupování zodpovědností i pravomocí. Manažer spolu s podřízeným prochází nadcházejícími čtyřmi fázemi (Plevová, 2012, s. 183).

### **3.3.1 První fáze – společenské učení a imitace**

Manažer s sebou bere podřízeného k absolvování různorodých činností, kde podřízený pobývá více méně v pasivní roli a jakožto pozorovatel přebírá od vlastního mentora způsoby chování i řešení nejrozdílnějších manažerských situací. Je zde velice podstatný i feedback, tudíž ohodnocení manažera podřízeným, jak by se on v konkrétních situacích zachoval (Plevová, 2012, s. 183).

V této fázi rovněž manažer sepíše veškeré složky své práce, o nichž si myslí, že jsou příhodné pro delegování. Ideální je, když má k dispozici podrobný popis práce anebo souhrn cílů. Základní kritérium výběru se určí pomocí otázky: zabírá tato činnost čas, který by měl být věnován odpovědnosti manažera? Pakliže lze odpovědět kladně, je patrné, že se manažer doposavad zabýval úkoly, jež mohl přebrat někdo jiný, příhodnější (Lahnerová, 2012, s. 159-161).

Pro manažery málo zvyklé delegovat, tvoří zpětná vazba jakousi záchrannou síť. Zajišťuje, že i když delegují, kolik chtějí, nic nemůže závažně selhat. Existuje mnoho metod, jak zpětnou vazbu zajistit, avšak závisí to na situacích. Je proto třeba zdůraznit pojem minimální zpětná vazba. O trochu více zpětné vazby, nežli je nezbytné, může zmařit prospěch delegování (Lahnerová, 2012, s. 159-161).

### **3.3.2 Druhá fáze – trénink s vyšším stupněm tolerance k omylům**

V této fázi už manažer povzbuzuje podřízeného pracovníka k činnosti svěřováním lehčích úkolů a povolna jej činí odpovědným za konkrétní úsek nebo část jejich společné činnosti. I když podřízený v tomto období učiní chybu, souhrnná odpovědnost stále setrvává na manažerovi (Plevová, 2012, s. 183).

### **3.3.3 Třetí fáze – zodpovědnost se snižující se kontrolou**

Manažer už v této fázi přesouvá na podřízeného přesně vymezené odpovědnosti i pravomoci, jejichž vykonávání si podřízený kolega zkusil v předešlé fázi. V této fázi se taktéž manažer ještě nemůže oprostít od celkové zodpovědnosti. Nechává si z tohoto důvodu kontrolu nad jednotlivými cíli a hlavně požaduje, aby jej podřízený informoval v libovolné krizové situaci nebo během závažných problémů, jež sám nedovede vyřešit. Manažer napomáhá, avšak nezbavuje pracovníka zodpovědnosti, kterou mu jednou delegoval. Zbavit ho zodpovědnosti je možné až při opětovném selhání. Pakliže by byla odpovědnost odebrána ihned po prvním neúspěchu, nastala by demotivace i devalvace pracovníka. Během celé fáze manažer podřízeného oceňuje, chválí, napomáhá všemu dobrému (Plevová, 2012, s. 183).

### **3.3.4 Čtvrtá fáze – úplná identifikace se zodpovědností a kompetencemi**

V konečné fázi je už delegovaný projekt naprosto v kompetenci podřízeného, a současně manažer je informován o možných problémech, avšak nikoli z toho důvodu, aby je řešil, ale kvůli tomu, aby mu podřízený dal na vědomí, jak sám situaci vyřešil. Manažer je na základě reportingu informován o probíhajících i konečných výsledcích, avšak cesty i způsoby jejich nabytí už pro něj nejsou tak podstatné, jelikož podřízený disponuje jeho plnou důvěrou (Plevová, 2012, s. 183).

Základní složky delegování představím v následující kapitole.

## **3.4 Hlavní složky delegování**

Delegování zahrnuje tři primární, navzájem se podmiňující složky, jež musí být v rovnováze. Jsou jimi: úkoly, kompetence, zodpovědnost (Blažek, 2014, s. 184-186).

### **3.4.1 Úkol**

Úkol by se měl delegovat tomu z útvaru, kdo je schopen i ochoten ho vykonat nejlépe. Manažer by delegováním úkolu neměl řešit jen současný problém. Během rozhodování co i komu delegovat by měl pokaždé brát v úvahu také hledisko rozvoje vlastních spolupracovníků. Měl by rozmyslet nejenom současnou odbornou kvalifikaci pracovníka, kterému by měl být úkol svěřen, ale také potenciál jeho dalšího

růstu a taktéž souhrnné schopnosti pracovníka, jeho povahové rysy, ambice a podobně (Blažek, 2014, s. 184-186).

Pakliže je podřízenému svěřen úkol, jenž spadá do jeho obvyklé pracovní kompetence, nic se nedelegovalo. Pakliže mu je svěřen úkol, jenž není sice běžný avšak s tím, že přesně stanoví, jakým způsobem se má splnit, jsou dány k dispozici přesné postupy i prostředky a bude se přísně vynucovat i kontrolovat jeho splnění, i pak se jen podřízený úkoluje (Bednář, 2015).

Úkol musí být uložen srozumitelně. To ale neznamená, že pokaždé půjde o úplně přesné i podrobné zadání. Konkrétní forma bude podmíněna tím, jaké vzdělání, informace i vědomosti má ve vztahu ke konkrétnímu úkolu manažer, jenž úkol deleguje, a opačně jak je na tom pracovník, jemuž je úkol ukládán. Pakliže disponuje pracovník ve vztahu ke konkrétnímu úkolu malou kvalifikací a žádnými předběžnými informacemi, musí manažer úkol svěřit velice detailně a počítat s tím, že pracovníkovi bude nápomocen během řešení. V opačné situaci, tedy disponuje-li pracovník vůči konkrétnímu úkolu vyšší kvalifikací nežli manažer a má už o konkrétním úkolu množství informací, bude uložení spíše pouze rámcové. Manažer může, respektive se musí spolehnout na to, že svěřený úkol bude vyřešen bez jeho spoluúčasti (Blažek, 2014, s. 184-186).

To, že manažer někomu po zralém zvažování úkol svěří, ale samo o sobě nepředstavuje, že bude daný úkol úspěšně řešen. Je totiž nutné, aby zvolený pracovník byl svolný konkrétní úkol na sebe vzít, respektive vzít si ho „za vlastní“ a vydat dostačující úsilí na jeho provedení. Do hry vchází zásadní podmínka, kterou představuje motivace. Častokrát se očekává, že samotný úkol a s ním spojená kompetence i zodpovědnost jsou rozhodujícími faktory, jež pracovníka motivují, aby konkrétní úkol vzal na sebe. Obzvláště když to chápe jako nabídku anebo výzvu manažera k vlastnímu kariérenímu růstu. Dále se očekává, že pracovníci dychtí řešit komplikované úkoly a dávají jim prioritu před nudnou rutinní činností. Manažer se proto spoléhá zejména na vliv práce, coby prostředku motivace. To ale neplatí obecně, avšak jen u některých pracovníků a v konkrétních situacích. Samozřejmě ani tam, kde výše sdělené předpoklady platí, není možné opomíjet užívání jiných motivačních nástrojů, a to především cílových odměn, navýšení platu a podobně (Blažek, 2014, s. 184-186).



Pokud se delegování úkolu děje spíše na operativní úrovni, kdy se jedná především o to, aby současný úkol byl proveden, pak má bezpochyby větší důraz finanční odměna za práci. Pakliže ale přidělení úkolu tvoří jeden z kroků taktického, respektive strategického procesu přeměny organizační struktury anebo rozvoje lidských zdrojů (výhled vytvoření nové zajímavé pozice, povýšení a podobně) a danému pracovníkovi je to známo, potom je opodstatněné spoléhat se ve zvětšené míře také na motivační vliv práce na konkrétním úkolu i na perspektivu, jež z toho pro pracovníka plyne (Blažek, 2014, s. 184-186).

### **3.4.2 Eisenhowerův princip**

Eisenhowerův princip představuje techniku stanovování priorit v rámci organizování, kterou vytvořil Dwight Eisenhower. Jde o jednu z technik řízení času. Napomáhá rozdělit každodenní úkoly na důležité a nepodstatné. Úkoly člení na základě důležitosti i neodkladnosti: Důležitost úkolu znamená, jak je konkrétní úkol v organizaci anebo v rozhodovací kompetenci manažera důležitý. Napomáhá nabýt cílů organizace. Neodkladnost úkolu značí, jak je určitý úkol časově neodkladný, tudíž jak rychle musí být řešen a vyřešen.

Výsledkem jsou tyto kombinace úkolů rozdělené do čtyř kategorií:

- Důležité a současně naléhavé: jde o krizové situace i neodkladné záležitosti či problémy, které manažer řeší sám a okamžitě.
- Důležité, avšak nenaléhavé: náleží sem vše, co je zapotřebí udělat. V zásadě prevence krizových situací dříve nežli vypuknou, pakliže to manažer neřeší, mohou se přemístit do prvního kategorie, jedná se o každodenní úkoly, plánování a kontrolu úkolů. Tyto úkoly je možné delegovat na nižší úroveň řízení.
- Nedůležité, avšak naléhavé: přísluší sem naléhavé nebo neočekávané události či vyrušení (telefonáty, maily atd.). Tyto úkoly lze delegovat na nižší úroveň řízení.
- Nedůležité a současně nenaléhavé: těmto aktivitám je nutno se vyhnout, jsou mnohdy předmětem prokrastinace. Je zapotřebí přijmout opatření, kupříkladu stanovit pravidla rozhodování nebo kompetencí k tomu, aby se tento

druh úkolů v podstatě na daný rozhodovací stupeň nedostával (Managementmania.com, 2015).

### 3.4.3 Řízení úkolů

Řízení úkolů tvoří manažerskou aktivitu, jejímž předmětem je přesné zadávání, koordinace i kontrola úkolů. Formou ukládání úkolů manažeři řídí činnost i aktivity pracovníků, které povětšinou nevyplývají z rutinních povinností, avšak mají nějaké určité cíle i termíny. Řízení úkolů představuje tedy jednu z hlavních činností v řízení práce.

Úkoly je možné zadávat ústně anebo písemně a identickým způsobem je možné je také kontrolovat. Především pro činnosti “bílých límečků” se užívají různorodé programové nástroje i řešení. V celé řadě organizací je bohužel neustále nejběžnějším a také jediným z postupů řízení i zadávání úkolů e-mail ve spojení se zápisy vedenými v podobě wordovských dokumentů. Početné množství úkolů vedených i ukládaných takovou organizací směřuje samozřejmě k velké neefektivitě. Zčásti tím, že komunikace nad úkolem není uspořádaná a zčásti i tím, že organizace nemá přehled o koordinacích dílčích úkolů, jež mohou být navzájem rozporné (Managementmania.com, 2019).

Některé úkoly mohou být jednoduché i krátkodobé, splnění odlišných úkolů může trvat i dlouhý čas, například i v řádech měsíců či let. U první kategorie je kontrola jejich provedení rychlá i okamžitá, u dlouhodobých úkolů je to daleko složitější a je zapotřebí k nim přistupovat zcela jiným způsobem. Kontrola těchto úkolů musí být kontinuální, jednak proto, aby došlo k zabezpečení, že úkol je neustále relevantní, a také proto, aby byl přehled o tom, v jaké fázi rozpracovanosti se vlastně nachází.

Kontinuální kontrola úkolů se může samozřejmě také uskutečňovat formou tužka - papír, avšak právě tuto část velice efektivně usnadňují softwarové prostředky pro řízení úkolů, jelikož díky nim manažer, i ten, kdo je za konkrétní úkol zodpovědný, popřípadě i veškeré další strany, mají souhrnný přehled o tom, co se děje. Takové prostředky obvykle nabízejí možnost diskuse všech účastníků se stran nad úkolem, kdy se všechna komunikace, jež se daného úkolu týká, ukládá a nikdo ji tudíž nemusí složitě dohledávat po e-mailech či jiných zdrojích (Managementmania.com, 2019).

### 3.4.4 Kompetence

Druhý prvek procesu delegování tvoří kompetence. Nabýt kompetence znamená nabýt právo nakládat se zdroji, jež jsou k provedení úkolu nutné. Jde o zdroje materiální, finanční a lidské (Blažek, 2014, s. 184-186).

Kompetence jsou pravomoc, míra působnosti, oprávnění, obvykle propůjčené nějakou autoritou anebo náležící nějaké autoritě (instituci, jedinci). V tomto významu může někdo přesáhnout vlastní pravomoci, někomu lze kompetence odebrat, mohou vyvstávat kompetenční rozpory. Kompetence v tomto smyslu lze na někoho předat. Kompetence představuje schopnost zastávat nějakou činnost, umět ji provádět, být v daném oboru kvalifikovaný (Bartoňková, 2010, s. 84).

Velikost delegované pravomoci musí být v naprosté harmonii s delegovanými úkoly. Tudiž ani malé, ale ani velké. Je samozřejmé, že ohraničení takové kompetence, zvláště vztahované k realizování konkrétního úkolu, bývá v praxi složité. Kompetence je delegována spolu s delegováním úkolu a končí obvykle s jeho vykonáním. Zároveň s postoupením úkolu by měl být pracovník pověřen k tomu, aby ve vymezeném rámci měl oprávnění vybírat zdroje a za účelem uskutečňování delegovaného úkolu je využívat. Konkrétně to kupříkladu může znamenat, že pracovníkovi jsou svěřeny k dispozici stanovené finanční prostředky, jež může použít pro externí služby, přičemž je na něm, jakého dodavatele vybere. Může se jednat také kupříkladu o zformování prozatímního týmu, k jehož skladbě se pracovník může vyslovit. Konkrétní pracovník nabývá kompetence vést tento tým tak, aby byl konkrétní úkol proveden. Pracovníci v tomto týmu se stávají jeho prozatímními podřízenými (Blažek, 2014, s. 184-186).

Pro organizace jsou nároky na kompetence zaměstnanců jednou z hlavních potřeb, každá pracovní profese disponuje určitými nároky na kompetence i kvalifikaci pracovníka. Pro vymezení nebo posouzení kompetentností je nezbytné užít vyjma výčtu kvalifikace rovněž míru zkušeností, vědomostí, schopností, dovedností, názorů a individuálních charakteristik (Managementmania.com, 2016).

Pravomoc, ale nemusí být delegována pokaždé jen na dobu realizování daného úkolu. Může být delegována také na dobu neurčitou, a to za podmínky, že konkrétnímu pracovníkovi budou přenechávány další podobné úkoly v podstatě identického

charakteru. To se ve skutečnosti shoduje se změnou pozice, tedy s povýšením (Blažek, 2014, s. 184-186).

### **3.4.5 Zodpovědnost**

Odpovědnost plyne z povinnosti zaměstnance vykonávat činnosti i úkoly stanovené popisem pracovního místa. Zodpovědnost pojímá zčásti zodpovědnost za samotné vykonání konkrétní činnosti nebo úkolu, zčásti zodpovědnost za získané výsledky i jejich kvalitu (Managementmania.com, 2018).

Třetí složku představuje zodpovědnost. Platí, že bez kompetence nemůže být vyžadována zodpovědnost, a naopak, že během propůjčení kompetence je zapotřebí požadovat zodpovědnost. V praxi se častokrát stává, že manažeři delegují úkoly a za jejich brzké i kvalitní vykonávání požadují zodpovědnost, avšak příslušné kompetence delegují velice neradi. Původ této nechuti tkví v obavách ze ztráty kontroly nad konkrétním úkolem, zmenšení vlastní kompetence i ohrožení vlastního postavení. Pochopitelně asymetrie mezi úkolem, kompetencí a zodpovědností vyvolává potíže a je jednou z rozhodujících příčin, proč se pracovníci brání delegování úkolů (Blažek, 2014, s. 184-186).

Manažer je svému nadřízenému odpovědný za veškeré úkoly, jež má jeho útvar vykonávat. Tudíž samozřejmě i za ty úkoly, jež manažer sám nevykonával, avšak jež delegoval. Zatímco během delegování kompetence se manažer části vlastní kompetence vzdává ve prospěch pracovníka, jenž realizuje delegovaný úkol, co se však zodpovědnosti týká, té se manažer nemůže vzdát. Aktem delegování sice učiní zodpovědným za provedení úkolu toho, komu úkol delegoval, na straně druhé i nadále setrvává jeho zodpovědnost za uskutečnění úkolu vůči jeho nadřízenému. Zodpovědnosti tak „přibývá“, jelikož se dubluje (Blažek, 2014, s. 184-186).

Vědomí zodpovědnosti vede manažera ke kontrole splnění úkolu. Kontroly mohou být poměrně frekventované, spjaté s tím, že manažer pracovníkovi v průběhu realizování úkolu pomáhá, a to mnohdy až do takového rozsahu, že důležité části řeší za něj. Pro manažera je takováto podpora časově obtížná i zatěžující. Uvedená situace může mluvit o tom, že úkol byl špatně delegován. Ovšem pakliže se s takovou mírou podpory během delegování počítalo a podpora je pokládána za prvek rozvoje

kvalifikace daného pracovníka, jedná se o záměrnou investici do budoucnosti a potom je vše v pořádku (Blažek, 2014, s. 184-186).

Velikost kontroly i patřičná podpora pracovníka se v mnoha situacích může naopak zmenšovat. Potom se kontrola většinou uskutečňuje, až je celý úkol proveden. Termín by ale měl manažer v každém případě volit tak, aby zůstal čas na odstranění možných chyb. Ve výjimečných případech, kdy manažer zcela důvěřuje kvalifikaci i zodpovědnosti pracovníka, jemuž úkol delegoval, se může kontroly naprosto zříci.

Hlavní výhoda delegování tkví v tom, že zmenšuje zátěž manažera, a především v tom, že zvyšuje motivaci perspektivních zaměstnanců, buduje jim prostor pro mnohostranné uplatnění a tím je orientuje k seberealizaci, jež je přínosem nejenom pro ně, nýbrž i pro organizaci jako celek (Blažek, 2014, s. 184-186).

Komplikace v průběhu delegování přiblíží text následující kapitoly.

### **3.5 Překážky během delegování**

Bariéry během delegování pramení ze tří hlavních zdrojů. První zdroj tvoří sám manažer, jenž se nedovede s delegováním vyrovnat a neguje ho.

Druhým zdrojem obtíží mohou být podřízení zaměstnanci, kteří započnou proti delegování budovat odpor, a třetí příčinou jsou chyby v průběhu delegování (Lojda, 2011, s. 72).

#### **3.5.1 Překážky na straně manažera**

Nejběžnější potíží na straně manažera je strach z úbytku kontroly nad realizovanými úkoly. Toto je charakteristická situace, jež se objevuje v malých i středních firmách, kdy se majitel strachuje, že nebude schopen procesy ve firmě uspokojivě a včas ovlivňovat. Bariérou delegování ze strany manažera může být také nedostatek přehledu. Nedisponuje-li manažer dostatkem informací anebo neví sám, jak daný úkol realizovat, může to vytvořit překážku pro delegování tohoto úkolu. Mnohdy manažer nedeleguje pouze proto, že byl přivyklý danou činnost vždy vykonávat sám a myšlenka na delegování ho jednoduše vůbec nenapadne. S tím se pojí i pochyby o tom, co by ve skutečnosti delegovat měl a co nikoliv. Manažerům je vlastní

rovněž smýšlení, že jsou de facto nenahraditelní. Delegování v mnoha případech brání taktéž nedůvěra i skepse vůči schopnostem ostatních pracovníků.

Manažer se může leckdy oprávněně strachovat, že podřízení mohou učinit chybu. Často rovněž jenom nechce, aby za vykonání úkolu byl oceněn někdo jiný nežli on. Strachuje se, že nebude-li všechnu činnost zastávat sám, pozbude tím i postavení. Manažer též mívá obavu z podřízených jakožto konkurence, jež by ho mohla nahradit ve funkci, a z tohoto důvodu delegování nezvolí.

Vyskytují se i takoví, kteří si pěstují postavení člověka majícího informace a rádi tvoří nad vlastní prací dojem tajemna. Jsou i méně vážné důvody, jež tlumí snahu manažera delegovat. Jeden z nich představuje špatná předešlá zkušenost s delegováním, druhý potom neznalost technik i procesů během delegování a třetí důvod může být prostá lenost (Lojda, 2011, s. 72-73).

### **3.5.2 Překážky na straně podřízených**

U podřízených pramení potíže během delegování z níže následujících důvodů. Lidé si mnohdy nevěří, že by nový či nesnadný úkol zvládli, strachují se, že nedisponují dostatkem zkušeností i kvalifikací, a nadto mohou být s vlastní stávající prací spokojeni a nechtějí vybočit z běžného rituálu. Častokrát je bariérou naprosto obyčejná obava z kritiky. Může se stát, že jsou podřízení rovněž úplně zaneprázdněni prací a delegování nového úkolu odříkají z nedostatku kapacit. Velice běžným jevem, jenž delegování brání, tvoří skepse ve schopnosti manažera, nedostatek informací, nedobré předešlé zkušenosti. Ve výčtu nelze zapomenout ani na lenost jakožto hlavní překážku delegování mnohdy schovávanou za sebeúctu či zodpovědnost (Lojda, 2011, s. 73).

### **3.5.3 Překážky na straně vnějšího omezení**

Posledním původcem potíží během delegování jsou vnější omezení. Manažer může velice dobře ovládat techniku delegování, ale pakliže nemá pro vykonání úkolu dostatek kapacit (například lidí), je nesmyslné se úvahami na delegování zatěžovat. Za vnější omezení se rovněž pokládají vztahy na pracovišti. Je-li ovzduší na pracovišti konfliktní, dochází-li často ke konfliktům i nedorozuměním, vyskytují-li se na pracovišti informační bariéry anebo nejsou zřetelně vymezené priority, delegování nebude poskytovat žádaný efekt. Delegování by taktéž nemělo způsobovat konflikt

zájmů. Zodpovědnost za delegování nenese výhradně manažer, nýbrž všichni jeho spolupracovníci (Lojda, 2011, s. 73).

## **Shrnutí teoretických východisek**

Teoretická východiska práce, vyplývající z provedené rešerše odborné literatury, objasňují podstatu delegování jakožto přenesení úkolů na určitou osobu.

Delegování přináší k technikám, jež manažerům poskytují 100% koncentraci na provedení závažných úkolů, jež jsou od nich žádány. Jedna z definic uvádí, že manažer nabývá podstatných cílů s jedinci a jejich prostřednictvím. Delegování mu přitom usnadňuje účinnější nakládání s osobním časem a s využitím správně zvoleného stylu vedení lidí pak může navýšit výkon svého pracovního týmu. Jen díky této technice lze vykonávat manažerskou funkci, která spočívá v dosahování cílů, které jsou měřitelné s využitím lidí, které řídí.

Ideálem každého manažera, jenž chce být efektivní, je disponovat takovým týmem lidí, v němž může vybírat pracovníky, na které může bez obav delegovat úkoly.

Delegování představuje dlouhodobý proces, v průběhu kterého manažer pozvolna klade důvěru v podřízeného anebo kolegu, kterého progresivně trénuje zintenzivňující se komplikovaností svěřených zodpovědností a přitom ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi.

Proces delegování zahrnuje tři výchozí, vzájemně se podmiňující komponenty, jež musí být v harmonii: úkoly, kompetence, zodpovědnost.

Bariéry v průběhu delegování vyvstávají ze tří stěžejních zdrojů. První zdroj představuje sám manažer, jenž se neumí s delegováním vypořádat, a tudíž nedeleguje. Druhý zdroj komplikací představují podřízení zaměstnanci, kteří mohou proti delegování vykazovat nelibost, a třetí bariérou jsou nedostatky v průběhu procesu delegování a neefektivita.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Analýza procesu delegování ve zvoleném podniku**

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat analýzou procesu delegování. Analýza bude prováděna prostřednictvím sledování práce manažerů na dvou úrovních. Bude analyzován průběh práce manažerů středního managementu firmy a následně nižšího liniového managementu.

Analýza bude prováděna přímou účastí, sledováním práce manažerů a dotazníkovým šetřením. Cílem je porovnání názorů manažerů středního a liniového managementu, zjištění chyb při delegování úkolů a doporučení pro zlepšení procesu delegování ve zvolené organizaci.

#### **4.1.1 Předmět činnosti podniku**

Činnost podniku XY byla zahájena v roce 2013 společně s výstavbou nové výrobní haly pro výrobu ozubených kol, hřídelí, mechatronik a jejich následného dalšího zpracování v oblasti „automotive“.

V rámci výrobních pochodů prochází kola a hřídele procesy mechanického obrábění (např. soustružení, frézování, honování atd.) které dosahují na některých operacích i požadavku na dosaženou přesnost  $\pm 0,002$  mm.

Dalším vyráběným produktem je mechatronika. Inteligentní zařízení, které se stává srdcem a mozkiem převodovek pro pohon automobilů.

Z důvodu velice specifické strojní výroby jsou i vysoké požadavky na kvalifikaci zaměstnanců a to nejenom v oblasti THZ, ale i zaměstnanci z oblasti přímého personálu musí před nástupem do výroby projít vysokým počtem interních a externích školení.

Výroba probíhá na moderních CNC pracovištích, která jsou z větší části robotizována, a objem výroby se pohybuje řádově v desetitisících komponentů denně. Podnik zaměstnává v oblasti přímého personálu 1130 zaměstnanců. V oblasti nepřímé podnik zaměstnává 280 zaměstnanců v kategorii technickohospodářských pracovníků.



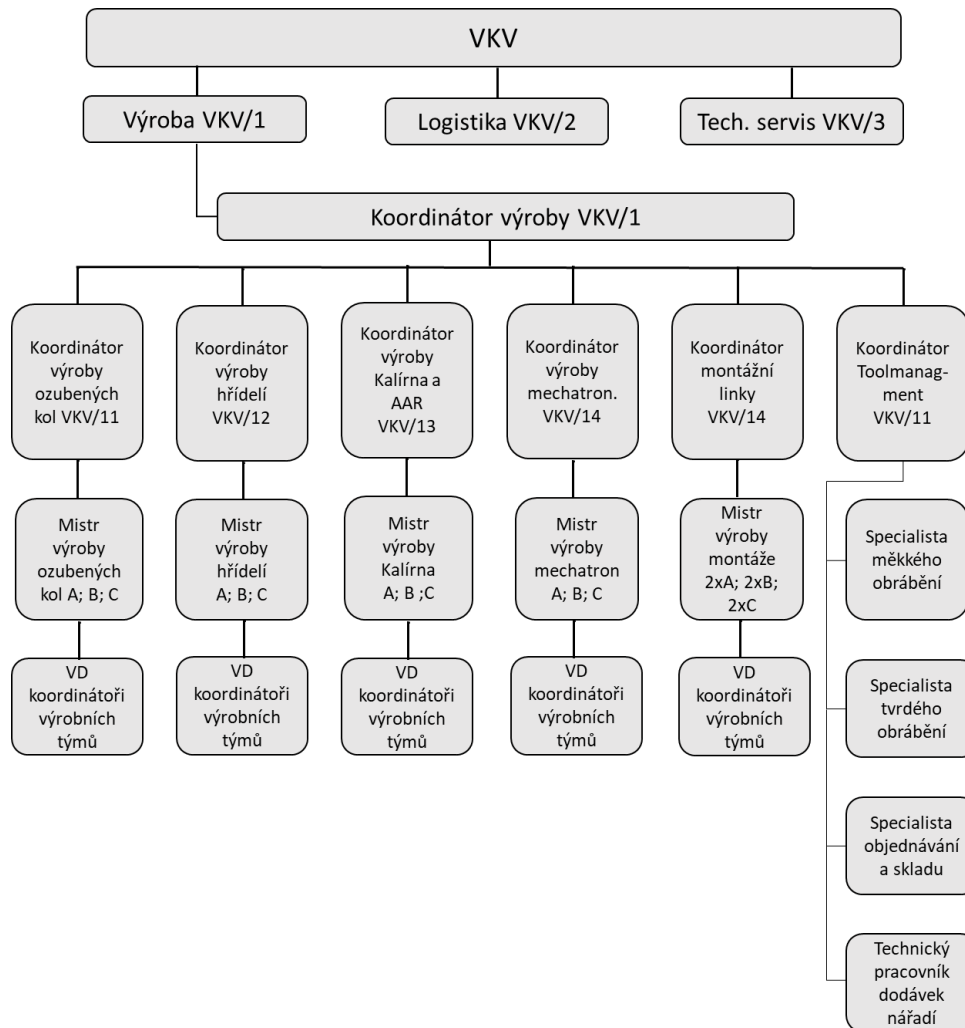
#### 4.1.2 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku XY je rozdělena liniovým typem a tvoří ji jednotlivé útvary zodpovědné za:

- výrobu,
- logistiku,
- technický servis.

Všechny útvary mají podobné členění. Pro analýzu procesu delegování byl zvolen útvar výroby. Tento útvar se hierarchicky skládá z koordinátora výroby, koordinátorů jednotlivých výrobních středisek, mistrů a koordinátorů výrobních týmů.

Organizační struktura útvaru výroby je zobrazena na obr. 1.



(obr.1 zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů)

#### 4.1.3 Manažerské pozice ve společnosti a určení analyzovaných skupin

**Vedoucí závodu** – řídí celý podnik, vytváří strategii pro další rozvoj závodu, řídí a deleguje činnosti na své přímé podřízené. Sám je zodpovědný vedoucímu výroby komponentů a ten členům představenstva, kteří jsou statutárním orgánem společnosti.

K jednomu z úkolů vedoucího závodu patří například řízení ročních rozpočtů, plnění personálních cílů závodu, společně s kontrolou těchto cílů. K jeho povinnostem *nenáleží* kontrola plnění každodenních povinností svých podřízených.

Je mu znám celý rozsah výroby závodu a jeho směřování v budoucnosti. Na pravidelných poradách vedení je informován formou reportingu o stavu plnění plánu a pomáhá s řešením větších, jemu kompetentních problémů ve výrobě.

**Koordinátor logistiky** – koordinuje a plánuje veškeré logistické aktivity závodu. Dohlíží a kontroluje tuzemské i zahraniční logistické materiálové toky. Úkolem útvaru logistiky je plánování programů výroby, centrální řízení dispozic a předsériových logistických systémů včetně jejich vývoje. Nově jsou ve společnosti zaváděny poloautomatické, ale i plně automatické autonomní přepravní vozíky, díky kterým je minimalizována pracovní síla v tomto útvaru. V tuto chvíli je to útvar s nejmenším počtem přímého personálu.

**Koordinátor technického servisu** – koordinuje a řídí jednotlivé úseky svého útvaru a dohlíží na plnění jejich úkolů. Je přímou podporou výroby. Útvar se skládá z oddělení *sériového plánování*, *technické kontroly*, *centrální údržby* a je přímou podporou výroby.

Oddělení *sériového plánování* je oddělením, které má na starosti vývoj produktů a jeho změnové a odchylkové řízení.

Oddělení *centrální údržby* se podílí se na vytváření podmínek pro zabezpečení plynulé, kvalitní a ekologické výroby. Mezi další činnosti patří vyhodnocování technické způsobilosti strojních zařízení a správa jejich dokumentace.

Oddělení *technické kontroly* je technickou podporou v oblasti řízení kvality výrobních procesů a zaměřuje se především na ověřování kvalitativní způsobilosti výrobních a měřicích prostředků a procesů.

**Koordinátor výroby** – koordinuje plynulé plnění výrobních plánů, za které přebírá plnou odpovědnost a zodpovídá se z jeho průběhu vedoucímu závodu. Naplňování strategických cílů dosahuje řízením *koordinátorů jednotlivých výrobních úseků*.

*Tito koordinátoři budou první ze dvou sledovaných skupin*, u kterých bude analyzován proces delegování. Koordinátoři výrobních úseků jsou ve firmě řazeni do oblasti středního managementu. Delegují pracovní činnosti na *výrobní mistry*, kteří budou druhou sledovanou skupinou.

#### 4.1.3.1 První analyzovaná skupina – koordinátoři výrobních úseků

Hrubé představení pracovních náplní koordinátorů výrobních úseků:

*Koordinátor výroby ozubených kol* - je zodpovědný za výrobu ozubených kol na měkkých i tvrdých operacích, vyjma kalícího procesu. Přijímá odpovědnost za odpovídající pracovní výkony 336 zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků, rozdělených do tří výrobních směn.

*Koordinátor výroby hřídelí* - je zodpovědný za výrobu hřídelí na měkkých i tvrdých operacích vyjma, kalícího procesu. Přijímá odpovědnost za 306 zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků pracujících ve dvaceti směnném modelu pracovní doby.

*Koordinátor kalírny* – je zodpovědný za kalící proces a výrobu hnaného kola rozvodovky, včetně kalícího procesu. Přijímá odpovědnost za 44 zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků rozdělených do tří výrobních směn a 4 THZ na pozicích specialistů.

*Koordinátor mechatroniky* – je zodpovědný za sestavy a montáže mechatroniky. Přijímá odpovědnost za 200 zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků rozdělených do tří výrobních směn.

*Koordinátor montážní linky* – je zodpovědný za montážní operace výsledného finálního produktu a je zodpovědný za 244 zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků rozdělených do tří výrobních směn.

*Koordinátor Toolmanagementu* – je zodpovědný za včasné dodávky obráběcího nářadí, jeho náklady a optimalizaci. Koordinátor Toolmanagementu nemá ve svém týmu žádné zaměstnance na výrobních pozicích. Přijímá odpovědnost za 6 THZ na pozicích projektantů výroby a specialistů.

#### 4.1.3.2 Druhá analyzovaná skupina – směnoví mistři

Druhou skupinou, u níž bude proces delegování analyzován je skupina *výrobních směnových mistrů*. Směnoví mistři jsou ve firmě řazeni do oblasti manažerů první linie. Jsou to pracovníci, od kterých se očekávají manažerské úkony na nižší úrovni, zároveň však, že po odborné stránce detailně rozumí pracovní náplni svěřených úseků.

Stanovených cílů dosahují řízením týmových koordinátorů, kteří jsou posledním článkem řídicích pracovníků. Úkolem *koordinátora týmu* je každodenní rozvržení pracovních činností na jemu podřízené pracovníky a jejich operativní řízení. Tým, který řídí, se skládá z pěti až sedmi pracovníků a pracovní náplně jsou různé dle obsluhovaného pracoviště.

Hrubé představení pracovních činností směnových mistrů:

Pracovní náplní výrobních mistrů je především krátkodobé, operativní plánování výroby a řízení výroby shodného produktu na jemu svěřeném pracovním úseku. Dalšími pracovními povinnostmi je koordinování množství zaměstnanců ve svěřeném úseku tak, aby bylo zajištěno plynulé plnění denního výrobního plánu. Schvaluje nepřítomnosti na pracovišti a dohlíží na plnění povinné pracovní docházky. Směnoví mistři řídí činnosti deseti až sedmdesáti pracovníků dle svěřeného pracovního úseku.

## 4.2 Analýza procesu delegování pomocí přímého sledování

Tato část analýzy probíhala přímým sledováním a dotazováním manažerů na dvou poradních stanovištích. První stanoviště souvisí s první sledovanou skupinou

(koordinátoři výrobních úseků) a druhé stanoviště je navázáno na druhou sledovanou skupinu (směnoví mistři).

#### **První stanoviště - první analyzovaná skupina:**

*Ranní porady středního managementu* – každodenní ranní setkání koordinátorů jednotlivých výrobních středisek se směnovými mistry, formou ústředního operativního řízení. Mistři podávají report, jehož náplní jsou informace o plnění výrobního plánu, prostojích ve výrobě a plnění normy obsluhy. Mistři dostávají od koordinátorů informace o požadavcích plnění plánu, navýšení nebo snížení výroby a doporučení pro jeho plnění. Na těchto schůzkách bude sledován proces delegování u koordinátorů výrobních úseků na mistry výrobních týmů.

#### **Druhé stanoviště – druhá analyzovaná skupina:**

*Ranní Shop Floor Management* – Úkolem Shop Floor Managementu je vedle budování štihlého podniku i každodenní ranní setkání mistrů jednotlivých výrobních úseků s výrobními směnovými mistry a týmovými koordinátory. Jednou týdně se účastní setkání i koordinátor celého výrobního úseku a specialisté odborných útvarů. Podstatou těchto setkání je zapojení maximálního počtu pracovníků do operativního chodu firmy, spojeného se zlepšováním po stránce kvalitativní i profesní. Na těchto schůzkách bude sledován proces delegování u mistrů na koordinátory výrobních týmů.

#### **4.2.1 Přímé sledování**

Účelem první části přímého aktivního sledování bylo především zjistit, jak dobře znají manažeři pracovní náplně a s tím spojené pracovní vytížení svých podřízených, které je dle teoretických východisek potřebné k efektivnímu delegování. Toto sledování probíhalo od 3. února do 22. prosince 2020.

U **první skupiny** (střední management) bylo u *některých* úsekových koordinátorů zřejmé, že v případě kdy se při ranní poradě mistr svěřeného úseku začne zaobírat, byť pouze okrajově praktickou stránkou věci, není koordinátor zcela orientován v dané tématice a potřebuje s tematikou blíže seznámit. Takovýmto koordinátorům chyběl úplný přehled o pracovních náplních a časových možnostech

podřízených. U těchto koordinátorů byla vysledována nejistota v přidělování úkolů i delegování jakýchkoli činností. Proces delegování u těchto koordinátorů nebyl téměř vůbec vysledován. U koordinátorů, kteří se dokázali dobře orientovat v pracovní náplni svých podřízených, a znali dobře časové možnosti svých podřízených, probíhal proces delegování v podobě předávání drobných úkolů a kompetencí. Delegovanými úkoly bylo například schvalování rozpočtově menších košíků nebo možnost plánování normy obsluhy.

Z přímého sledování u **druhé skupiny** (liniový management) bylo zřetelné, že mistři až detailně dobře znají práci svých podřízených a snadno a rychle se orientují v jejich pracovních činnostech a dokáží si představit, jakými časovými možnostmi podřízený disponuje. Bylo zjištěno, že všichni výrobní mistři před nástupem na svou řídicí pozici pracovali – právě jako koordinátoři výrobních týmů. Delegované aktivity byly však vysledovány ve velmi malé míře. Jednalo se zejména o delegování v procesu školicích aktivit. Bylo zřetelné, že mistři nemají přes vysokou míru pracovních aktivit vůbec prostor se zamýšlet nad možnostmi co za činnost případně delegovat. V případě mistrů platilo „*raději si to udělám sám a hned*“.

#### 4.3 Analýza procesu delegování pomocí - dotazníkové šetření

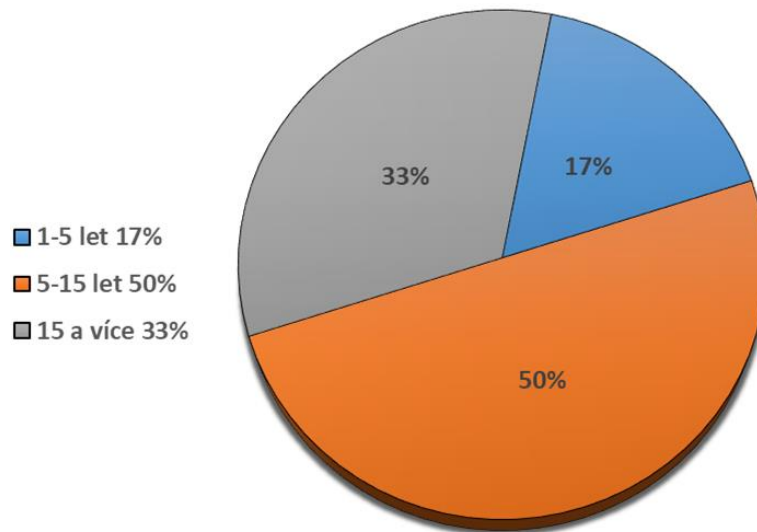
Na základě přímého sledování a teoretických východisek bylo definováno 8 otázek pro dotazníkové šetření, které mají doplnit přímé sledování a zároveň přinést další poznatky k analýze procesu delegování ve společnosti XY a formulaci doporučení pro zefektivnění procesu delegování.

##### 4.3.1 Záznamy z dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v období 1. září do 4. září 2020. Zpracováno bylo 8 otázek, které byly diskutovány nejprve se skupinou koordinátorů výrobních středisek a následně se skupinou mistrů jednotlivých výrobních úseků. Záznamy ze šetření byly převedeny do výsečových grafů, které jsou představeny na dalších stranách.

### 1. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)

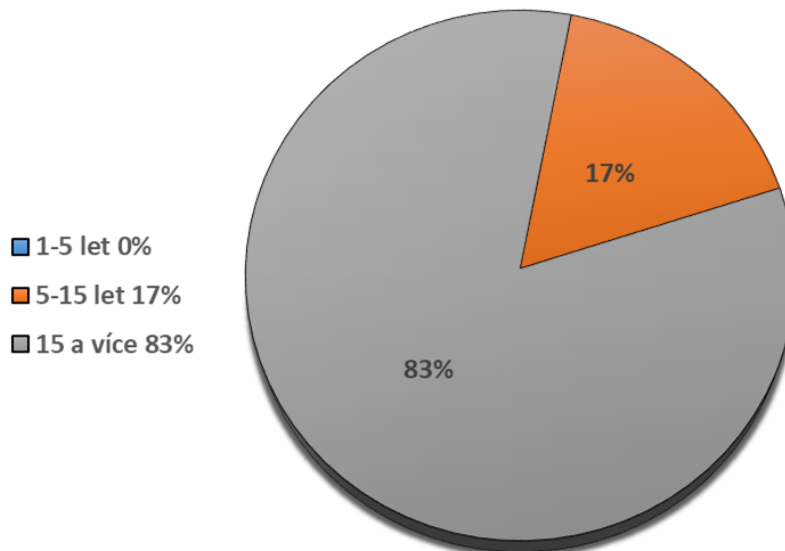
Jak dlouho pracujete ve společnosti XY ?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 1. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)

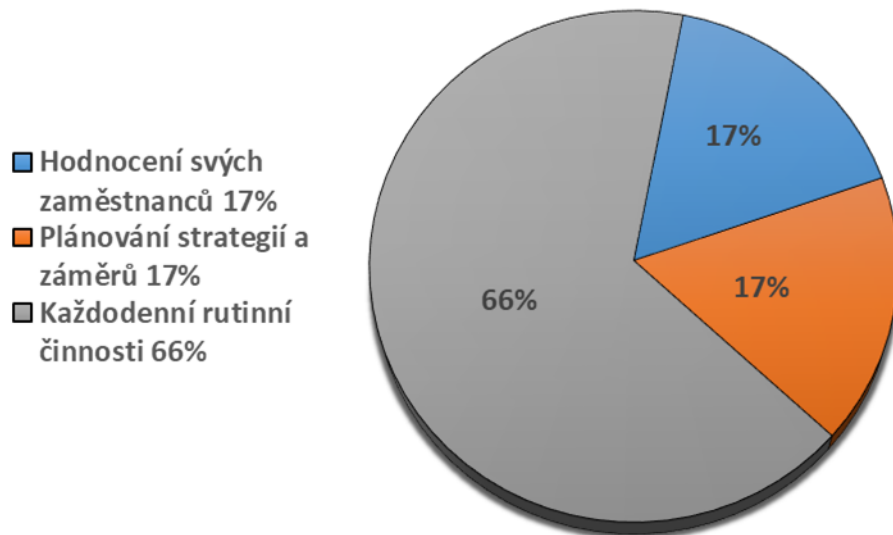
Jak dlouho pracujete ve společnosti XY ?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 2. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)

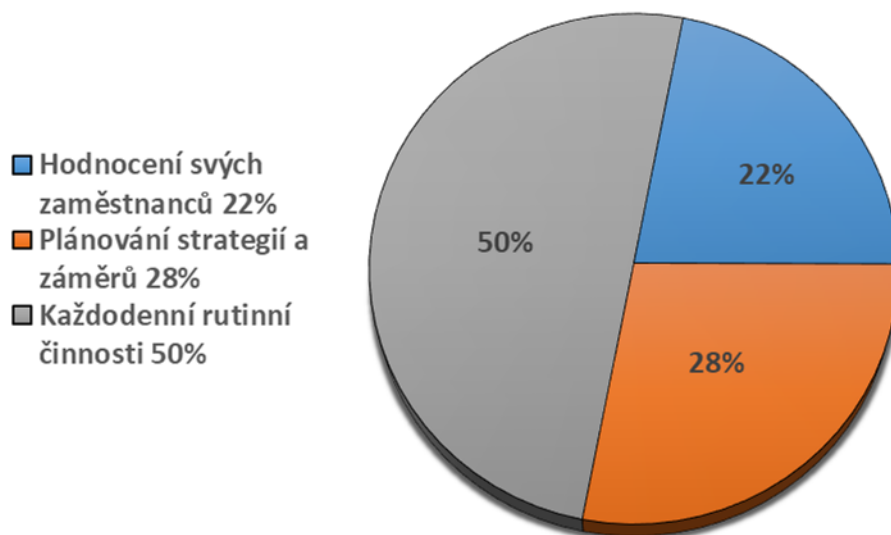
Jaké typy úkolů nejčastěji delegujete ?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 2. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)

Jaké typy úkolů nejčastěji delegujete ?

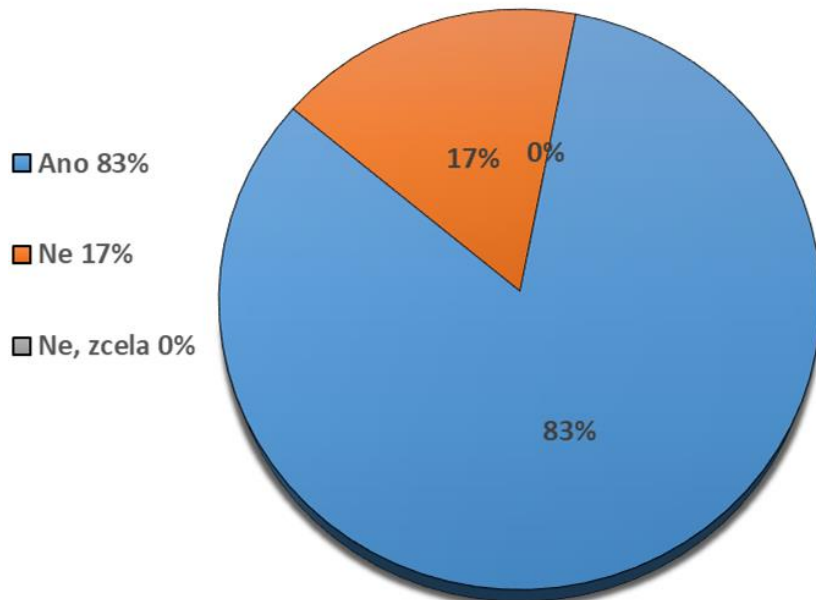


Zdroj: vlastní zpracování, 2020



### 3. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)

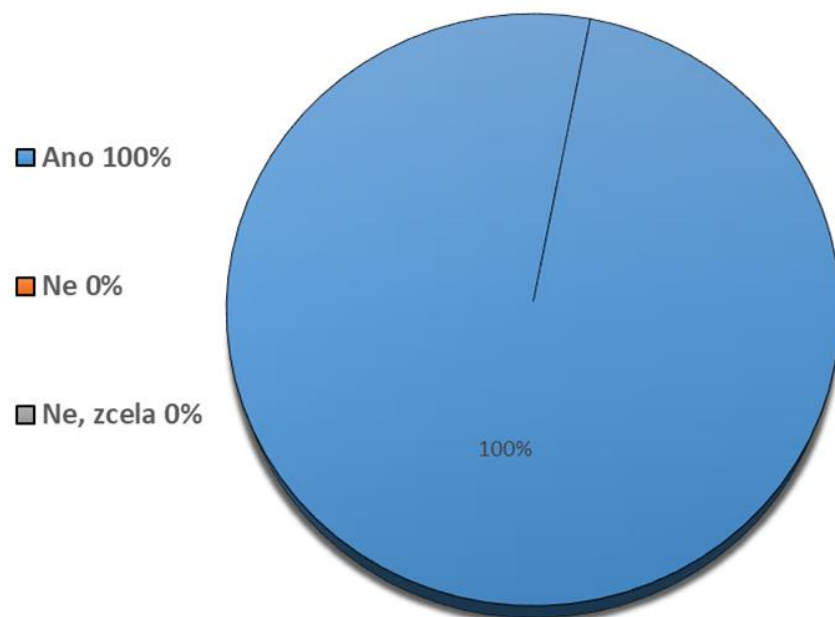
Je na pracovišti takový kolektiv lidí, který mi umožňuje delegovat úkoly a činnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

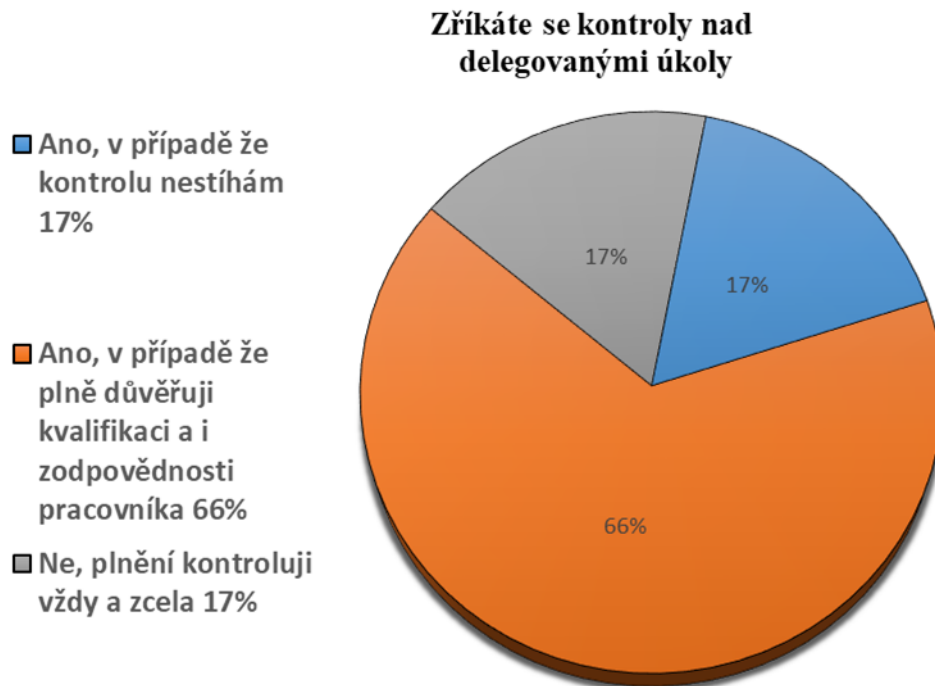
### 3. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)

Je na pracovišti takový kolektiv lidí, který mi umožňuje delegovat úkoly a činnosti?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

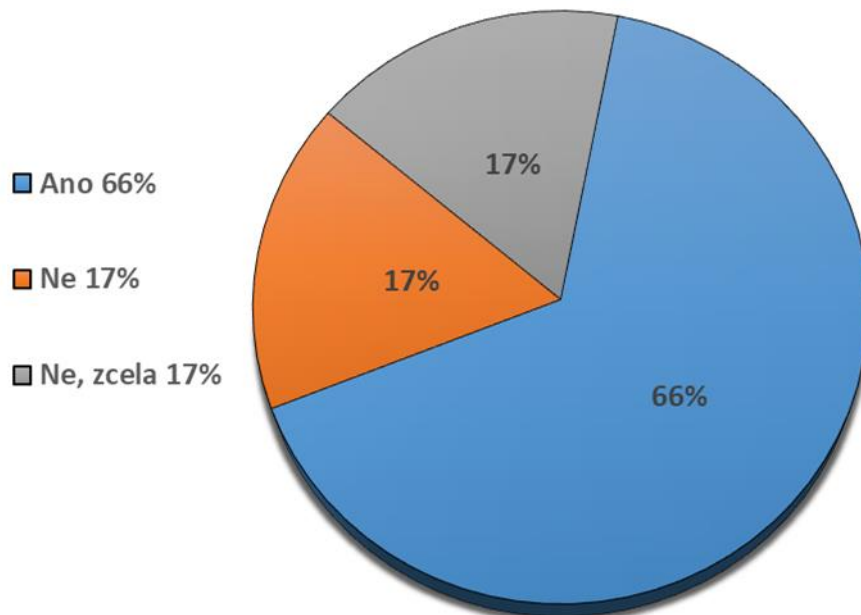
#### 4. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**5. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)**

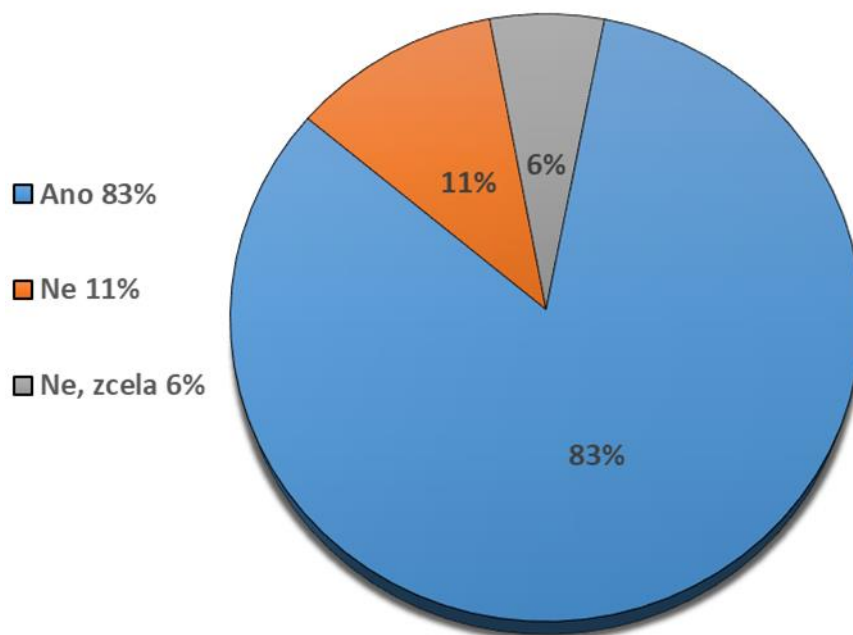
**Svým podřízeným důvěřuji**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**5. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)**

**Svým podřízeným důvěřuji**

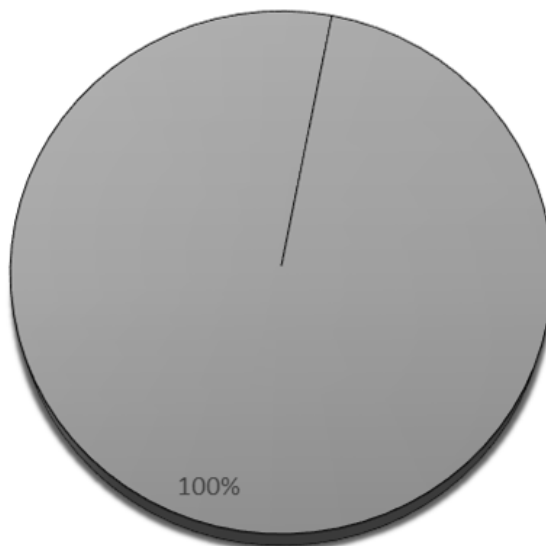


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 6. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)

### Delegování úkolů a činností používám především z důvodu

- Úspora času pro možnost řešení jiných úkolů 0%
- Motivace podřízených zaměstnanců 0%
- Z důvodu obou předešlých variant 100%

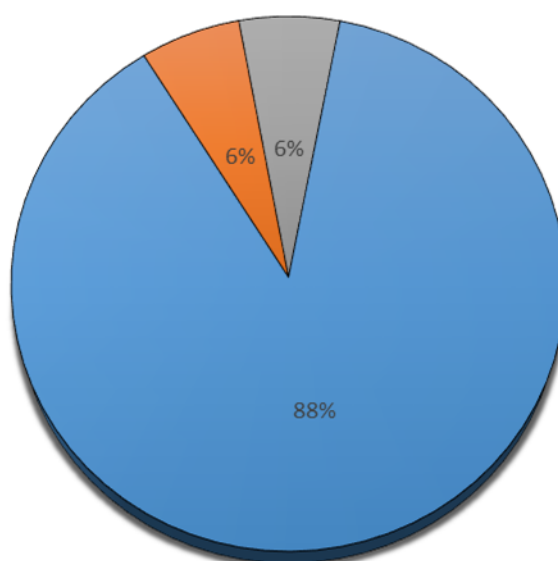


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

## 6. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)

### Delegování úkolů a činností používám především z důvodu

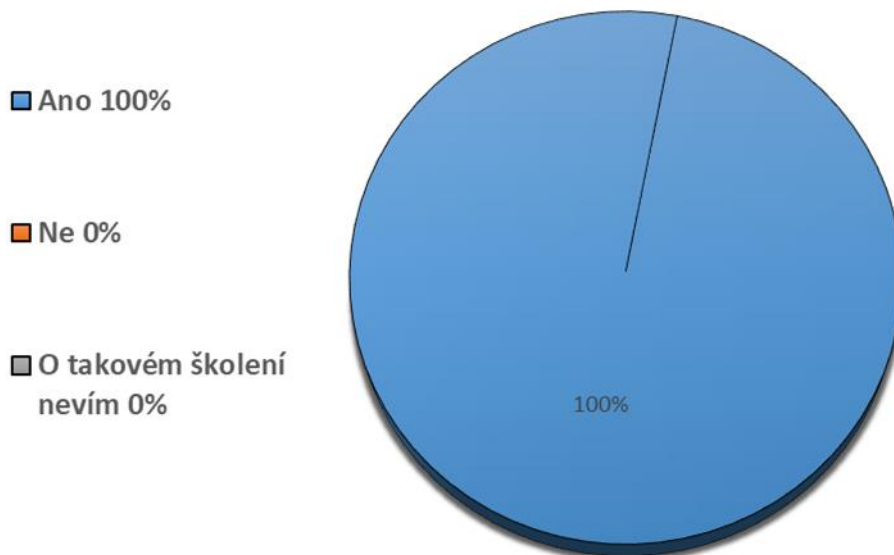
- Úspora času pro možnost řešení jiných úkolů 88%
- Motivace podřízených zaměstnanců 6%
- Z důvodu obou předešlých variant 6%



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**7. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)**

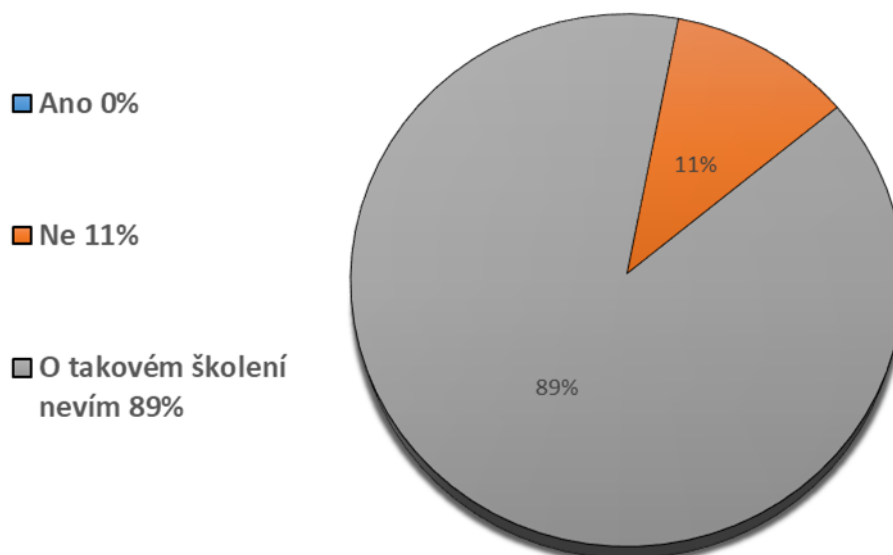
**Absolvoval jste nějaký druh manažerského školení, které by se věnovalo efektivnímu delegování ?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**7. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)**

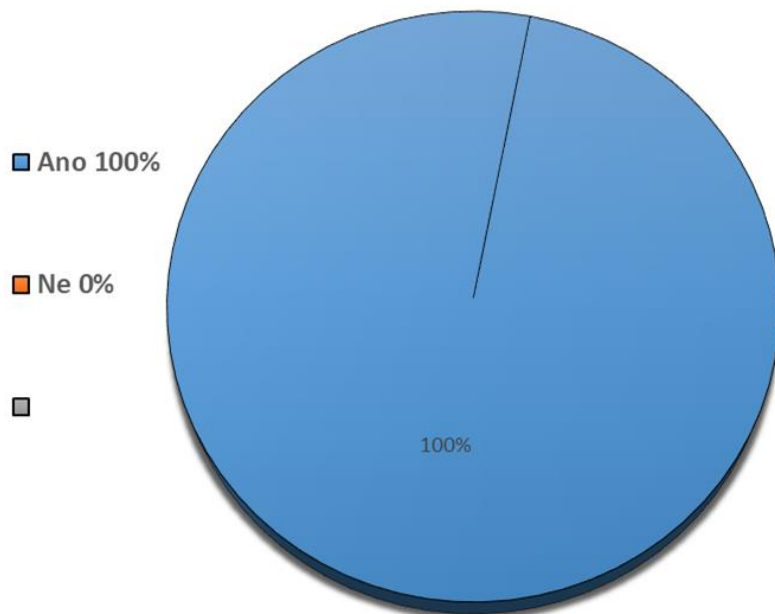
**Absolvoval jste nějaký druh manažerského školení, které by se věnovalo efektivnímu delegování ?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 8. Otázka, 1. sledovaná skupina (koordinátoři úseků)

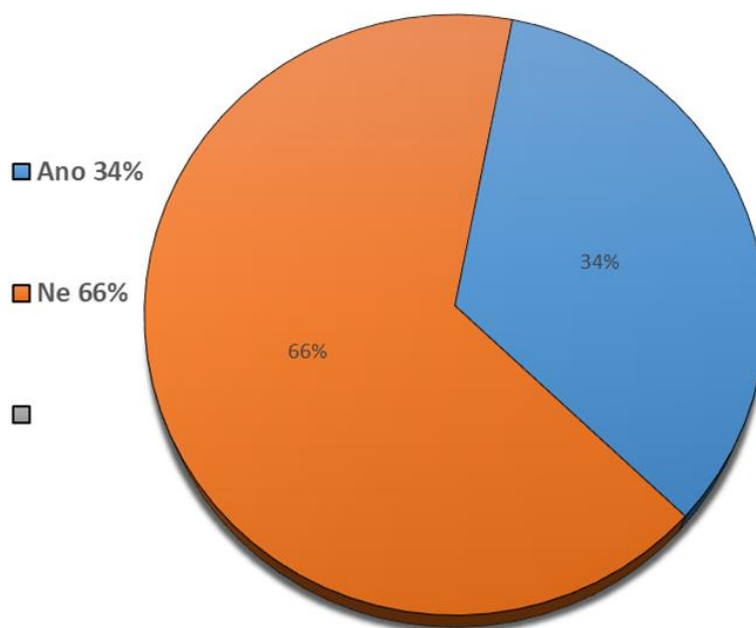
Je pro Vás delegování činností a úkolů opodstatněné a důležité ? Má smysl ?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 8. Otázka, 2. sledovaná skupina (mistři)

Je pro Vás delegování činností a úkolů opodstatněné a důležité ? Má smysl ?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### 4.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

##### Otázka 1. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY ?

Z výsledků je patrné, že delší praktické zkušenosti s působením ve firmě XY mají mistři výrobních úseků. Koordinátoři jednotlivých středisek působí ve firmě kratší dobu.

##### Otázka 2. Jaké typy úkolů nejčastěji delegujete?

Obě dotazované skupiny delegují z větší části každodenní rutinní činnosti. Koordinátoři z 66 % a mistři z 50 %. Ze zbývajících 34 % u koordinátorů a 50 % u mistrů dochází i k delegování úkolů typu – hodnocení zaměstnanců a plánování strategií a záměrů.

##### Otázka 3. Je na pracovišti takový kolektiv lidí, který mi umožňuje delegovat úkoly a činnosti?

Ve skupině koordinátorů středisek jeden z účastníků uvedl, že jeho kolektiv mu neumožňuje delegovat činnosti a úkoly. Ve skupině mistrů bylo uvedeno, že mají všichni takový kolektiv, který jim umožňuje delegovat úkoly a činnosti.

##### Otázka 4. Zříkáte se kontroly nad delegovanými úkoly?

Koordinátoři středisek se zříkají kontroly nad delegovanými úkoly z 66 % v případě, kdy plně důvěřují kvalifikaci i zodpovědnosti pracovníků. V 34 % z důvodu, že kontrolu nestíhají nebo naopak úkoly kontrolují stále a plně. Mistři se zříkají kontroly nad delegovanými úkoly především v případech, kdy ji nestíhají. Ze zbylých 33 % v případě, že plně důvěřují kvalifikaci i zodpovědnosti pracovníka popřípadě plnění kontrolují vždy.

##### Otázka 5. Svým podřízeným důvěřuji

Větší důvěru v podřízené uváděla skupina mistrů. Plnou důvěru v podřízené mělo 83 % mistrů. Koordinátoři středisek uváděli plnou důvěru u 66 % dotazovaných.

##### Otázka 6. Delegování úkolů a činností používám především z důvodu

Koordinátoři středisek delegují úkoly a činnosti ve 100 % z důvodu úspory času pro možnost řešení jiných úkolů a zároveň pro motivaci zaměstnanců. Mistři delegují z větší části tj. 88 % z důvodu úspory času.

Otázka 7. Absolvoval jste nějaký druh manažerského školení, které by se věnovalo efektivnímu delegování?

100 % koordinátorů středisek uvedlo, že absolvovalo nějaký druh školení nebo semináře, který by se přímo věnoval problematice delegování úkolů a činností. Naproti tomu 89 % mistrů uvedlo, že vůbec neví o existenci seminářů s touto tematikou a zbylých 11 % žádný seminář neabsolvovalo.

Otázka 8. Je pro vás delegování činností a úkolů opodstatněné a důležité? Má smysl?

100 % koordinátorů středisek se shodlo na tom, že delegování činností a úkolů je pro ně opodstatněné a důležité. Mistři z větší části tj. 66 % nepovažují delegování za důležité a smysl postrádají.

#### 4.3.3 Výsledky a diskuze

V průběhu analýzy procesu delegování v podniku XY bylo zjištěno, že proces delegování úkolů a činností neprobíhá u obou sledovaných skupin stejně. U obou skupin lze ale konstatovat velmi dobré zázemí v podobě fungujícího pracovního kolektivu. Zároveň se dá říci, že obě skupiny ve větší míře důvěřují svému kolektivu podřízených zaměstnanců, což je pro ně dobrým výchozím bodem pro efektivní proces delegování činností a úkolů.

Mezi typy vhodných úkolů a činností k delegování se lépe orientuje skupina středního managementu (1. sledovaná skupina-koordinátoři výrobních úseků) oproti skupině liniového managementu (2. sledovaná skupina – mistři úseků). Může proto docházet ke špatnému rozhodování ze strany hodnocení zaměstnanců nadřízenými i plánování strategií a budoucích záměrů. V budoucnu by mohl být ohrožen správný směr a cíle, kterými se nyní firma XY ubírá.

Většina zaměstnanců liniového managementu nemá dostatečnou představu o přínosech a efektivitě v případě správného delegování na rozdíl od managementu středního, který je si vědom toho jaké výhody přináší proces delegování i pro podřízené zaměstnance. Střední management si je u delegování vědom budoucích přínosů pro firmu i pro zaměstnance v podobě motivace zaměstnanců pro možnost dalšího postupu,



ale i jejich dalšího profesního růstu a kariérního rozvoje. Skupina liniového managementu vidí přínos pouze v úspoře svého času, který nemusí být v takto velké míře efektivně využit. Možnou příčinou je absence jakéhokoli semináře nebo školení s manažerskou tematikou.

Další z příčin mohou být příliš vysoké pracovní nároky směřované právě k liniovému managementu, které mu možná ani zamyšlení nad motivací zaměstnanců neumožňují. K této příčině směřuje i fakt, že kontrolu delegovaných činností provádí liniový management téměř výhradně jen ve chvílích, kdy se jim vejde do pracovní náplně.

#### 4.3.4 Doporučení pro zefektivnění procesu delegování ve firmě XY

Jedním z hlavních úkolů manažerů je dostatečně motivovat své podřízené, aby bylo možné dostat maximum z jejich profesního potenciálu a navyšovat výkonost celého týmu.

- V případě liniového managementu - absolvování alespoň minimálního počtu seminářů na téma efektivních manažerských metod ve spojitosti s procesem delegování. Uvědomění si důležitosti motivace ve spojitosti s delegováním činností a úkolů. Seznámení s přínosem v podobě delegování a následné motivace zaměstnanců k vyšším odborným pracovním výkonům. Zamezit absenci vědomí o motivaci v přímé návaznosti na proces delegování.
- Umožnit zaměstnancům z oblasti liniového managementu kontrolu nad delegovanými úkoly v podobě menší pracovní vytíženosti. Ne, kontrolu plnou a všeho, ale minimálně kontrolu úkolů, které přímou kontrolu vyžadují.
- Oblast středního managementu deleguje úkoly a činnosti ve výrazně vyšší míře než oblast managementu liniového. Protože delegování středního managementu probíhá směrem k managementu liniovému, může nevhodně vysokou měrou delegování docházet k pracovnímu přetěžování pracovníků liniového managementu. Plněním delegovaných úkolů, činností a vlastních pracovních náplní jsou podřízení natolik vytíženi, že jim zbývá minimum prostoru pro vlastní manažerské rozhodování. Prostor pro rozhodování nad vlastními možnostmi delegování je proto značně zúžen. Doporučením je zamyšlení nad

*možná* příliš vysokými pracovními nároky kladenými na zaměstnance liniového managementu – směnové mistry.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo porovnat proces delegování úkolů a činností mezi skupinou středního a liniového managementu podniku XY.

V teoretické části jsou popsány teoretické poznatky získané studiem odborné literatury a čerpáním z odborných publikací. Vybrané názory odborníků se zabírají především definičním vymezením samotného pojmu delegování, jeho smyslem, procesem delegování, jeho efektivitou, složkami delegování a jeho překážkami.

Praktická část této bakalářské práce probíhala analyzováním procesu delegování ve vybraném podniku XY, přímým sledováním manažerů na ranních poradách a ranních Schopfloorech, pomocí kterého byl definován soubor otázek pro následné dotazníkové šetření, kterému byly podrobeny obě sledované skupiny. Výsledky dotazníkového šetření byly u obou skupin porovnány mezi sebou a zároveň i s teoretickými východisky. Po porovnání a vyhodnocení byly definovány chyby, na základě kterých byla formulována doporučení.

Proces delegování ve firmě XY jako prostředek rozdělování pracovních úkolů a činností funguje, není ale zcela efektivní. U zaměstnanců z oblasti liniového managementu chybí povědomí o přínosech delegování a s ním spojené možnosti motivace zaměstnanců – právě vhodným delegováním.

Oblast managementu středního na rozdíl od managementu liniového deleguje činností až přespříliš a může v této souvislosti docházet k přetěžování podřízených zaměstnanců. Doporučením je zamyšlení nad objemem pracovních náplní podřízeného liniového managementu.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Seznam literatury

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024729145.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Pět tipů pro lepší delegování. <https://www.vlastnicesta.cz> [online]. 2015, 18. 07. 2015 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/pet-tipu-pro-lepsi-delegovani/>

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.

GEROPP, Bernd. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.

GERSHON, David. Changing Behavior in Organizations: The Practice of Empowerment. <https://thesystemsthinker.com> [online]. 2018 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://thesystemsthinker.com/changing-behavior-in-organizations-the-practice-of-empowerment/>

HLUŠIČKA, Petr: Delegování [online]. 5. 6. 2013 [cit. 16. 04. 2020]. Dostupný z URL: <<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/161-delegovani>>.

JÍRA, Stanislav a Veronika HUMLEROVÁ. Time-management. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-408-7.

Jobs.cz.: 7 dovedností, které z vás udělají skvělého manažera [online]. 2020 [cit. 16. 04. 2020]. Dostupný z URL: <<https://www.jobs.cz/poradna/7-dovednosti-ktere-z-vas-udelaji-skveleho-manazera/>>.

LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.

LEVENE COACHING AND CONSULTING, INC. Best Practices In Delegation. [Http://levenecoaching.com](http://levenecoaching.com) [online]. 2014, March 9th, 2014 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <http://levenecoaching.com/managing-and-developing-teams/delegation/>

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

LOKAJOVÁ, Pavla: Delegování: Kompletní návod, jak nad ním přemýšlet a hlavně jak konat. [blog.freelo.cz](http://blog.freelo.cz) [online]. 2019, [cit. 16. 04. 2020]. Dostupný z URL: <<https://blog.freelo.cz/delegovani-kompletni-navod/>>.

MANAGEMENTMANIA.COM. Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti (Eisenhower's Urgent or Important Principle). <https://managementmania.com> [online]. 2015, 29. 11. 2015 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/eisenhoweruv-princip>

MANAGEMENTMANIA.COM. Kompetence. <https://managementmania.com> [online]. 2016, 17. 03. 2016 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>

MANAGEMENTMANIA.COM. Odpovědnost (Responsibility). <https://managementmania.com> [online]. 2018, 04. 02. 2018 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/odpovednost>

MANAGEMENTMANIA.COM. Řízení úkolů (Task management). <https://managementmania.com> [online]. 2019, 12. 01. 2019 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-ukolu-task-management>

MANAGEMENTMANIA.COM. Zmocnění (Empowerment). <https://managementmania.com> [online]. 2016b, 22. 06. 2016 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zmocneni>

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PAVLÍK, Jiří a kol.: Manažerské dovednosti a nástroje manažerského rozhodování. <http://pokrok.ujep.cz> [online]. 2010, [cit. 16. 04. 2020]. Dostupný z URL: <[http://pokrok.ujep.cz/elektronicka\\_knihovna/Manazerske\\_dovednosti.pdf](http://pokrok.ujep.cz/elektronicka_knihovna/Manazerske_dovednosti.pdf)>.

PEVI, S.R.O. Co znamená Empowerment a jak může motivovat vaše zaměstnance. <https://www.pevi.cz> [online]. 2016, 16. 12. 2016 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.pevi.cz/cz/zajimavosti-z-oboru/co-znamená-empowerment-a-jak-muze-motivovat-vase-zamestnance>

PLEVOVÁ, Ilona. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

WALLACE, Brian. Best Practices for Delegation [online]. 2018, Jul 31, 2018 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://smallbizclub.com/leadership/people-skills/best-practices-delegation/>