

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Proces delegování ve vybrané organizaci**

**Belozarov Nikita**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikita Belozеров

Podnikání a administrativa

Název práce

**Proces delegování ve vybrané organizaci**

Název anglicky

**Delegation in a Managerial Work**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši (do září 2021)
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů (do října 2021)
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- realizace vlastního šetření (listopad/prosinec 2021)
- zpracování zjištěných dat (leden 2022)
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení (únor 2022)

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. (2008). Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7

KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8

LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-2892-6

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2

TRACY, B. Delegation and Supervision. AMACOM, 2019. ISBN 978-14-002-2214-8

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 02. 2023

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Proces delegování ve vybrané organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí 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 15. března 2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové za cennou pomoc, připomínky, rady a hlavně čas. Rád bych také poděkoval manažerům za jejich čas a ochotu.

# Proces delegování ve vybrané organizaci

## Abstrakt

Cílem bakalářské práce je posoudit význam delegování na základě vlastního výzkumu a navrhnout doporučení ke zlepšení efektivity řízení a delegování ve vybrané organizaci.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a skládá se ze stručného vysvětlení teoretických pojmů vycházejících z konceptu managementu (manažer, jeho role a funkce) a studia odborné literatury. Následuje analýza delegování: vysvětlen pojem delegování, jeho proces, popsány fáze, cíle a typy delegování. V závěru teoretické části práce jsou určeny výhody a nevýhody delegování a také vysvětluje, jak efektivně delegovat.

Praktická část je zaměřena na prozkoumání významu delegování ve společnosti Albert, a to na konkrétní pobočce. Jako výzkumné metody byla zvolena kvalitativní metoda. Byl připraven seznam otázek a proběhly rozhovory s manažery na všech úrovních vedení. Poté následovala analýza odpovědí. Je také popsána struktura organizace a historie společnosti, stejně jako ekonomické charakteristiky. Závěrečná část je shrnutím a vypracováním závěrů a doporučení.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské role, plánování, organizování, motivace, kontrola, delegování.

# Delegation in a Managerial Work

## Abstract

The purpose of this bachelor thesis is to assess the importance of delegation based on own research and to propose recommendations to improve the effectiveness of management and delegation in the selected organization.

The bachelor thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and consists of a brief explanation of theoretical concepts based on the concept of management (manager, his role and functions) and a study of the literature. This is followed by an analysis of delegation: the concept of delegation, its process, the phases, objectives and types of delegation are described. The theoretical part of the thesis concludes by identifying the advantages and disadvantages of delegation and also explains how to delegate effectively.

The practical part is focused on exploring the importance of delegation in the Albert company, namely at a specific branch. The qualitative method was chosen as the research method. A list of questions was prepared and interviews were conducted with managers at all levels of management. This was followed by an analysis of the responses. The organizational structure and history of the company, as well as economic characteristics, are also described. The final part is a summary and elaboration of conclusions and recommendations.

**Keywords:** management, manager, managerial roles, planning, organizing, motivating, controlling, delegating.

# Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika.....	11
3 Teoretická východiska.....	12
3.1 Management.....	12
3.1.1 Historie managementu.....	12
3.2 Manažer.....	13
3.3 Manažerské role.....	16
3.3.1 Interpersonální role.....	17
3.3.2 Informační role.....	18
3.3.3 Rozhodovací role.....	18
3.4 Manažerské funkce.....	19
3.4.1 Plánování.....	19
3.4.2 Organizování.....	20
3.4.3 Motivace.....	20
3.4.4 Kontrola.....	21
3.5 Delegování.....	22
3.5.1 Typy delegování.....	23
3.5.2 Cíle delegování.....	24
3.5.3 Fáze delegování.....	24
3.5.4 Co lze a nelze delegovat.....	25
3.5.5 Jak efektivně delegovat.....	25
3.5.6 Bariéry delegování.....	27
3.5.7 Výhody delegování.....	28
4 Vlastní práce.....	30
4.1 Objekt zkoumání.....	30
4.1.1 Historie společnosti Albert.....	30
4.1.2 Organizační struktura společnosti Albert.....	31
4.2 Vlastní šetření.....	32
4.2.1 Představení manažerů.....	32
4.2.2 Řízený rozhovor.....	33
4.2.3 Analýza rozhovorů.....	33
5 Zhodnocení a doporučení.....	37



6 Závěr .....	40
7 Seznam použitých zdrojů.....	41
7.1 Literatura .....	41
7.2 Internetové zdroje .....	42
8 Přílohy .....	44
8.1 Příloha 1 – Rozhovory s manažery .....	44

## **Seznam obrázků**

Obrázek č.1: Manažerská pyramida.....	14
Obrázek č.2: Vztah mezi manažerskými dovednostmi a úrovněmi managementu.....	16
Obrázek č.3: Role manažerů podle Mintzberga.....	17
Obrázek č.4: Organizační schéma prodejny Albert .....	31

# 1 Úvod

Manažerská pozice je velmi obtížná, vyžaduje specifické dovednosti, znalosti, určité osobní vlastnosti a schopnost pracovat s lidmi. Za několik tisíc let se koncepce managementu změnila. Stále více lidí něco přidávalo a měnilo, vyjadřovalo své názory. V dnešní době je zcela jasné, že každý manažer musí mít určité role a funkce pro efektivní řízení. Jedna z nich je velmi důležitá - delegování. Delegování pomáhá manažerovi šetřit jeho osobní zdroje a čas, přenášet část úkolů i odpovědnosti na podřízeného. Pomáhá to nejen samotnému manažerovi, ale také to zlepšuje atmosféru v organizaci. Zaměstnanci získávají více svobody, cítí důvěru od manažera, mají zvýšenou motivaci a chuť v organizaci pracovat.

Práce s názvem Proces delegování ve vybrané organizaci je rozdělena převážně do dvou částí. V první části (teoretické) si povíme o managementu a jeho historii, přiblížíme, jak se management mohl vyvíjet od prvních přístupů k řízení až k tomu, co vidíme nyní. Jedná se o velmi složitý proces, který využívá lidské, finanční a materiální zdroje k dosažení co nejefektivnějšího výsledku. Teoretická část bude rovněž zaměřena na určení toho, kdo je manažer, jaké jsou jeho role a funkce, ale i co znamená delegování. To bude podrobně probráno a dále budou popsány typy delegování, jeho výhody a nevýhody, cíle, fáze a tak dále.

V praktické části bude vybrána jedna z prodejen zvolené organizace a následně bude rozebrána situace ve firmě, význam delegování, to, jak manažeři chápou tuto problematiku a zda správně využívají své funkce.

Následně bude provedeno vyhodnocení rozhovorů s manažery, analýza jejich odpovědí a budou navržena doporučení ke zlepšení.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je posouzení významu delegování ve vybrané organizaci – jak často manažeři delegování používají, zda to dělají správně, jak dobře využívají hlavní manažerské funkce a organizují svou práci a práci svých podřízených. Dále si práce stanovuje za cíl poskytnout možná doporučení pro zlepšení efektivity práce. Dodatečným cílem práce je studium a analýza velkého množství literatury a vytvoření vlastní literární rešerše.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. První část začíná vymezením zkoumané problematiky v literární rešerši, dojde v ní k vytyčení klíčových pojmů managementu: manažer, manažerské role a funkce. Zvláštní pozornost je věnována delegování. Popsány budou cíle delegování, typy, fáze, jeho výhody a nevýhody, metody, jak efektivně delegovat, ale i příklady toho, co lze a nelze delegovat.

V praktické části je provedena charakteristika vybrané organizace a výběr konkrétní prodejny. Dále zde dochází k nastavení otázek pro manažery a jejich představení. Po rozhovoru s manažery jsou jejich odpovědi analyzovány a následně je provedeno hodnocení a doporučení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management je slovo odvozené z latinských slov „manus“ (ruka) a „agere“ (dělat). Další možné vysvětlení pojmu „management“ pochází z překladu anglického výrazu „manage“. (Prukner, Novák, 2014)

Management je disciplína, která nedává vyčerpávající a konkrétní pokyny pro řízení. Jedná se o soubor znalostí, které manažer potřebuje. V konkrétních situacích je musí umět samostatně aplikovat a kombinovat. Řada směrodatných závěrů se v průběhu let upravuje, překonává a nahrazuje novými v procesu vývoje. (Veber, 2014)

Management je proces, který existuje za účelem dosažení výsledků nejlepším využitím lidských, finančních a materiálních zdrojů, které má organizace a jednotliví manažeři k dispozici. Velmi se zabývá přidáváním hodnoty k těmto zdrojům a tato přidaná hodnota závisí na zkušenostech a odhodlání lidí, kteří jsou odpovědní za řízení podniku. (Armstrong, 2006)

Management je definován koncepčními, teoretickými a analytickými cíli jako proces, kterým manažeři vytvářejí, udržují a řídí účelné organizace prostřednictvím systematické a koordinované spolupráce lidí. (Karam, 2013)

Management je samostatný druh odborné činnosti směřující k dosažení stanovených cílů racionálním využíváním materiálních a pracovních zdrojů s použitím zásad, funkcí a metod vědeckého řízení. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

#### 3.1.1 Historie managementu

Koncept managementu existuje již tisíce let. Elementární přístupy k řízení se objevily minimálně v době 3 000 let př. n. l. Sokrates kolem roku 400 př. n. l. uvedl, že řízení je kompetence zcela oddělená od technických dovedností a znalostí. Ve středověku po tisíc 1000 lelet (asi od asi 476 do 1450 n. l.) existovala hierarchie kontroly a moci, v níž moc drželi řemeslníci, kteří byli v podstatě malými podniky. (www.fhsu.pressbooks.pub, 2020)

Průmyslová revoluce, která probíhala od konce 18. století do 19. století, byla obdobím masivních změn ve způsobu, jakým lidé žili a pracovali. S nástupem nových technologií se objevují požadavky na zvýšenou produktivitu a efektivitu. Jedním z hlavních

architektů měření lidské práce byl Frederick Taylor. Taylor věřil, že zlepšení efektivity a snížení nákladů jsou hlavními cíli managementu. Kromě Taylora rozšířili koncept manažerského uvažování další teoretici managementu, včetně Franka a Lilian Gilbreth, Harringtona Emersona a dalších, a to s cílem zvýšit efektivitu ve jménu optimalizace výsledků. Začala vznikat potřeba nejen řídit produktivitu práce, ale také propojit celou organizaci k dosažení společného cíle. Henri Fayol se zasloužil o rozvoj manažerských konceptů plánování, organizace, koordinace, velení a řízení, které jež byly předchůdci dnešních čtyř základních metod řízení. (www.fhsu.pressbooks.pub, 2020)

Později se objevila myšlenka, že pro zlepšení výkonnosti musí management brát ohled na potřeby svých zaměstnanců. Mnoho teoretiků managementu tak začalo brát ohled na lidský faktor. Dva psychologové, kteří zahájili pohyb manažerského myšlení směrem k pochopení potřeb pracovníků, byli Douglas McGregor a Frederick Herzberg. Koncepty McGregora, Herzberga a řady dalších teoretiků managementu bylo dosáhnout manažerské efektivity pomocí efektivnějšího využívání lidí. Předchozí teorie managementu týkající se motivace zaměstnanců zdůrazňovaly kontrolu, specializované práce a málo přemýšlely o vnitřních potřebách zaměstnanců. Nápad, které berou v úvahu lidský faktor pomocí teorií psychologie, se dnes staly součástí manažerského myšlení. (www.fhsu.pressbooks.pub, 2020)

Vznik managementu jako nejdůležitější, speciální a vyspělé instituce se stal klíčovou událostí v dějinách moderní společnosti. Málokdy v historii se nová základní instituce a, nová vedoucí třída, objevila tak rychle jako management. Dříve žádná nová společenská formace nemohla tak rychle prokázat svou nezbytnost, a dokonce nepostradatelnost. Existují a jsou poměrně vzácné případy, kdy v procesu formování nová instituce čelila tak bezvýznamnému odporu, otřesům a konfliktům. (Drucker, 2011)

## **3.2 Manažer**

Manažer je osoba, která vykonává manažerské funkce, jež jsou nezbytné k dosažení souboru cílů pro konkrétní organizaci. Úkolem manažerů je včas a správně najít odpovědi na tři důležité otázky:

1. Čeho má být dosaženo? (cíl)
2. Jak lze těchto cílů dosáhnout? (prostředky a nástroje)

3. Jakým způsobem lze cílů dosáhnout? (postupy a techniky) (Prukner, Novák, 2014)

Manažeři jsou obvykle rozděleni do tří úrovní:

- **Manažeři první linie** – jsou přímo zodpovědní za výrobu zboží a služeb, tj. jsou na první úrovni řízení, zastávají pozice mistrů, liniových manažerů, kancelářských manažerů atd. (Veber 2014)
- **Střední manažeři** – odpovídají za činnost nejdůležitějších obchodních jednotek, divizí a oddělení organizace. Střední manažeři musí podporovat týmovou práci a řešit konflikty. (Veber 2014)
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) – skupina manažerů na nejvyšší úrovni hierarchie, kteří zodpovídají za efektivní řízení organizace. Takový manažer je oprávněn podílet se na určování vektoru rozvoje podniku a ovlivňovat osud celého podniku. (Veber 2014)

Výzkumy vrcholových manažerů podle Rosemary Stewart ukazují řadu společných charakteristik, které tito lidé mají, jsou to například:

- ochota pracovat,
- vytrvalost a odhodlání,
- ochota riskovat,
- schopnost vzbuzovat nadšení,
- houževnatost. (Armstrong, 2006)



Obrázek č.1: Manažerská pyramida (Štrach, 2011)

Práce manažera je založena na úkolu, který musí být splněn, aby bylo dosaženo cílů společnosti. Práce manažera by měla být vždy reálná – tedy taková, která umožňuje vidět a v rámci možností přesně zhodnotit jeho podíl na úspěchu firmy jako celku. Její rozsah by měl být co nejširší. Manažer je povinen se řídit (a jeho činnost musí být kontrolována) nikoli pokyny svého nadřízeného, ale cíli stanovenými jako výkonnostní kritéria. (Drucker, 2011)

Řada studií prokázala, že manažeři pracují tak intenzivním tempem, že všechny jejich činnosti se vyznačují extrémní stručností, rozmanitostí a nedůsledností; jsou primárně zaměřeni na aktivní jednání a zpravidla dlouze nepřemýšlejí a rychle zvažují další aktivity. Práce manažera zahrnuje kromě zvládnutí nepředvídatelných situací plnění řady neustálých rutinních povinností, mezi které patří například všemožné organizační rituály, vyjednávání a zpracovávání mnoha dat, kterými je organizace propojena s vnějším prostředím. (Mintzberg, 2011)

Existuje 11 vlastností, které mají úspěšní manažeři:

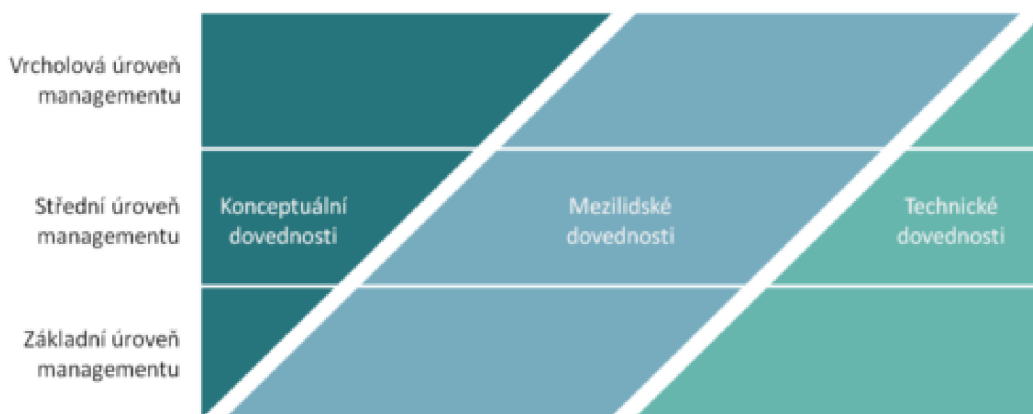
- zvládnutí základních faktů,
- příslušné odborné znalosti,
- trvalá citlivost na události,
- analytické dovednosti, schopnost řešit problémy,
- sociální dovednosti a schopnosti,
- emoční stabilita,
- proaktivita,
- kreativita,
- mentální obratnost,
- vyvážené návyky a dovednosti při učení,
- sebepoznání. (Armstrong, 2020)

Každý manažer musí mít tři základní dovednosti, aby mohl efektivně řídit. Jsou to konceptuální dovednosti, lidské dovednosti a technické dovednosti. (Daft, 2020)

- **Konceptuální dovednosti** se týkají kognitivní schopnosti člověka vnímat organizaci jako celek a zároveň rozpoznávat vzájemné vztahy mezi jejími různými částmi. Tyto dovednosti zahrnují myšlení manažera, jeho schopnost zpracovávat přichozí informace a schopnost plánovat. (Daft, 2020)
- **Mezilidské dovednosti** jsou na druhé straně schopnosti manažera pracovat s lidmi, aktivně se s nimi zapojit a efektivně interagovat jako součást týmu. Manažeři se

silnými interpersonálními dovednostmi mohou motivovat své podřízené a povzbuzovat je k zapojení do aktivit organizace. (Daft, 2020)

- **Technické dovednosti** jsou specializované znalosti a schopnosti potřebné k provádění pracovních úkolů, jako je schopnost používat specifické metody, technologie a vybavení nezbytné pro úkoly v oblastech, jako je výzkum a vývoj, výroba nebo finance. (Daft, 2020)



Obrázek č.2: Vztah mezi manažerskými dovednostmi a úrovněmi managementu.

(www.managementmania.com, 2019)

### 3.3 Manažerské role

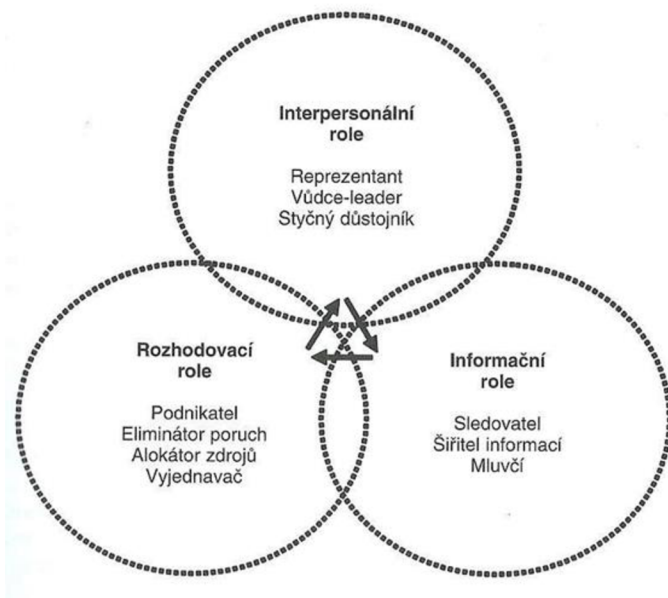
Pojem role rozlišuje mezi požadavky rolí, situačními tlaky, kterým čelí jednotlivci na organizačních pozicích, a jejich pojetím a výkonem role. Požadavky na roli lze klasifikovat z hlediska jednoznačnosti, jasnosti a soudržnosti. (Armstrong, 2008)

Když se manažeři setkají s novými požadavky nebo tlaky zvenčí či od lidí v rámci organizace, budou muset přehodnotit své role a být připraveni pružně reagovat. (Armstrong, 2008)

Role, zejména manažerské, proto mohou být proměnlivé a manažeři se musí rychle přizpůsobovat – nemohou zůstat v přísných mezích předepsaného souboru povinností. Výkon role se týká skutečného chování manažerů – buď v reakci na vnímaná očekávání, nebo při sledování individuálních cílů a projektů. (Armstrong, 2008)



Role je soubor reprezentací chování manažera. Hlavní role lze seskupit do tří koncepčních kategorií: **informační** (řízení informací), **interpersonální** (řízení lidí) a **rozhodovací** (řízení akcí). Každá role zahrnuje výkon určitých typů činností, což v konečném důsledku zajišťuje výkon všech čtyř manažerských funkcí (plánování, organizace, vedení a kontrola). (Daft, 2020)



Obrázek č.3: Role manažerů podle Mintzberga (Kovács, 2009)

### 3.3.1 Interpersonální role

Tři z deseti rolí manažera vyplývají přímo z jeho formální pravomoci a pokrývají základní mezilidské vztahy na pracovišti. (Mintzberg, 2011)

1. První role je **představitel**. Každý vedoucí je povinen plnit určité slavnostní povinnosti. Prezident korporace se setkává s váženými hosty a zdraví je a pozdraví vážené hosty, mistr jde na svatbu soustružníka ze svého týmu a vedoucí obchodního oddělení pozve významného klienta na večeři. (Mintzberg, 2011)

2. Vzhledem k tomu, že manažer odpovídá za konkrétní jednotku organizace, je odpovědný i za práci svých lidí. Při plnění povinností s tím spojených plní roli **vedoucího**. Některé z těchto činností přímo souvisejí s vedením – například ve většině organizací je manažer obvykle odpovědný za přijímání a školení zaměstnanců. Každý manažer musí motivovat a stimulovat své podřízené, tím způsobem uvést jejich osobní potřeby do souladu s cíli organizace. (Mintzberg, 2011)

3. Při plnění role **spojovatel** je manažerský pracovník v kontaktu s organizacemi a jednotlivci, kteří nejsou zahrnuti do vertikálního řetězce velení jeho společnosti. (Mintzberg, 2011)

### 3.3.2 Informační role

Zpracování informací je jednou z nejdůležitějších oblastí manažerské práce. Generální ředitelé tráví 40 % svého času činnostmi věnovanými výhradně práci s informací. (Mintzberg, 2011)

4. Manažer jako **pozorovatel** neustále sleduje okolí a hledá informace, komunikuje s lidmi. Mnoho dat shromážděných manažerem v procesu vystupování v roli pozorovatele přichází ve verbální formě, často ve formě fám, teorií a dohadů. (Mintzberg, 2011)

5. Většinu informací, jež manažer obdrží, musí sdílet s ostatními. Vedoucí, který hraje roli **špičatele**, předává některé z těchto cenných informací přímo svým podřízeným, kteří se k nim jiným způsobem nemohou dostat. Pokud je navíc z nějakého důvodu komunikace mezi podřízenými obtížná, manažer přenáší informace od jednoho ze svých zaměstnanců na druhého (Mintzberg, 2011)

6. Manažer v roli **mluvčího** posílá některé informace mimo své oddělení. Kromě toho, v rámci této role musí každý vedoucí pracovník informovat vlivné osoby, které řídí činnost jeho organizační složky, o všech více či méně důležitých událostech. (Mintzberg, 2011)

### 3.3.3 Rozhodovací role

Informace potřebuje manažer jako základ pro rozhodování. Jakýkoli vedoucí nebo manažer hraje důležitou roli v systému rozhodování své jednotky. (Mintzberg, 2011)

7. Jako **podnikatel** se manažer snaží zlepšit výkon své jednotky a přizpůsobit podmínkám prostředí. (Mintzberg, 2011)

8. Jako **řešitel rušivých událostí** musí manažer reagovat na vnější okolnosti, protože ne vždy může celou situaci kontrolovat. (Mintzberg, 2011)

9. Třetí rozhodovací rolí manažera je **distributor zdrojů**. Za rozhodování je odpovědný manažer. S největší pravděpodobností je nejdůležitějším zdrojem, který musí přidělit, jeho pracovní čas a čas jeho podřízených. (Mintzberg, 2011)

10. Poslední rozhodovací rolí je **vyjednávač**. Studie manažerské práce na všech úrovních odhalily, že manažeři tráví značnou část svého času vyjednáváním. (Mintzberg, 2011)

### 3.4 Manažerské funkce

Manažerská funkce je směr nebo typ manažerské činnosti, kterou musí vedoucí vykonávat pomocí speciálních technik a metod. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Seznam základních manažerských funkcí se u různých výzkumníků liší, proto zvážíme ty hlavní.

#### 3.4.1 Plánování

Plánování je proces přijímání konkrétních rozhodnutí k zajištění efektivního fungování a rozvoje organizace v budoucnu. Plánovaná rozhodnutí se mohou týkat stanovení cílů a záměrů, rozvoje strategie, alokace zdrojů atd. Plánování je v užším smyslu příprava speciálních dokumentů – plánů. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Každý plán obsahuje čtyři klíčové komponenty:

1. cíl – čeho má být dosaženo;
2. program činnosti – konkrétní kroky potřebné k dosažení cíle;
3. požadavky na zdroje – jaké zdroje z hlediska peněz, lidí, vybavení a času budou vyžadovány;
4. hodnocení dopadů – stanovení dopadu na organizaci z hlediska nákladů a přínosů. (Armstrong, 2008)

Funkce plánování odpovídá na tři základní otázky:

- kde se aktuálně nacházíme?
- kam chceme jít?
- jak se tam dostaneme? (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Funkce plánování zahrnuje rozhodování o tom, jaké by měly být cíle organizace a co by lidé v organizaci měli udělat, aby těchto cílů dosáhli. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

### 3.4.2 Organizování

Jakmile jsou plány formulovány, dalším krokem je organizování činností a zdrojů, jako je definování úkolů, jejich klasifikace, přidělování odpovědností podřízeným a přidělování zdrojů. (www.businessjargons.com, 2018)

Organizování zahrnuje rozdělení celkového úkolu managementu do mnoha procesů a činností a pak následně vytvoření prostředků, které zajistí, že tyto procesy budou prováděny efektivně a činnosti budou koordinovány. (Armstrong, 2006)

Proces organizování lze popsat jako návrh, vývoj a udržování systému koordinovaných činností, ve kterých jednotlivci a skupiny lidí spolupracují pod vedením, aby dosáhli obecně srozumitelných a obecně přijímaných cílů. (Armstrong, 2020)

Hlavní úkoly organizační funkce jsou:

- formování struktury organizace na základě velikosti podniku, jeho cílů, technologie, personálu a dalších proměnných;
- stanovení konkrétních parametrů, provozních režimů útvarů organizace, vztahů mezi nimi;
- zajištění zdrojů (lidských, finančních, materiálních, informačních) organizaci.

(Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

### 3.4.3 Motivace

Motivace je proces povzbuzování sebe i ostatních k jednání za účelem dosažení osobních nebo organizačních cílů. (Mescon, Albert, Khedouri, 2020)

Motivace je vnější působení (vnější motivace) na vnitřní motivační strukturu člověka (vnitřní motivace) prostřednictvím stimulů, a to za účelem dosažení žádoucího chování. (Blažek, 2014)

Pojem „motivace“ je odvozen od slova „motiv“, které zase pochází z latinského slovesa „movere“, tedy pohybovat se. Motiv tedy lze tudíž definovat jako něco, co vás nutí jednat. Pojem motivace je širší než pojem motiv, protože jde o něco, co lze aplikovat na jiného člověka. Motivovat tedy znamená dát člověku motiv nebo podnět k jednání. (Adair, 2006)

Všechny organizace se zajímají o to, co je třeba udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně lidské produktivity. To znamená věnovat velkou pozornost nejvhodnějším způsobům

motivace lidí pomocí nástrojů, jako jsou pobídky, odměny, vedení lidí, a co je nejdůležitější – práci, kterou vykonávají, a organizační kontext, v němž kterou tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které jež lidem pomohou dosahovat výsledků. (Armstrong, 1999)

#### Principy úspěšné motivace

- morálně slabí lidé jsou postiženi sankcemi;
- systém odměn a trestů je vhodnou motivací pro lidi s průměrnou úrovní morálky;
- nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy respektu a důvěry;
- čím vyšší je úroveň schopnosti pracovat, tím více svobody by měl mít pracovník;
- osobní příklad vedoucího je velmi silným motivačním nástrojem. (Bělohlávek, 2009)

### 3.4.4 Kontrola

Kontrola je proces, který zajišťuje, že organizace dosáhne svých cílů. Kontrolní proces spočívá ve stanovení norem, měření skutečně dosažených výsledků a provedení úprav, pokud se dosažené výsledky podstatně liší od stanovených norem. (Mescon, Albert, Khedouri, 2020)

Manažeři začínají vykonávat funkci kontroly od okamžiku, kdy formulovali cíle a vytvořili organizaci. Bez kontroly začíná chaos a je nemožné sjednotit činnost jakýchkoli skupin. Kontrola je tedy nezbytná pro úspěšné fungování organizace. (Mescon, Albert, Khedouri, 2020)

Na rozdíl od týmů v organizacích je důležité vytvořit systém kontroly, protože nejvyšší vůdce není schopen vykonávat veškerou kontrolu sám. Musí to dělat ve spojení s týmem vrcholového vedení, aby zajistil, že vedoucí na všech úrovních budou vykonávat své kontrolní funkce. (Adair, 2006)

Existují 3 typy kontroly.

- **Předběžná kontrola** – provádí se před vlastním zahájením prací. Účelem předběžné kontroly je zajistit potřebné podmínky pro nepřerušovanou a kvalitní práci organizace. Hlavním prostředkem provádění předběžné kontroly je implementace určitých pravidel, postupů a směrů chování. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)
- **Aktuální kontrola** – provádí se během práce. Jejím cílem je zlepšení činností, koordinace pro směřování k cíli. Obvykle se jejím objektem stávají zaměstnanci a

samotnou kontrolu provádí jejich přímý nadřízený. Pravidelná kontrola práce podřízených, projednávání vznikajících problémů a návrhy na zlepšení práce odstraní odchylky od plánů a pokynů. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

- **Finální kontrola** – účelem této kontroly je pomoci předejít chybám v budoucnu. V rámci finální kontroly se využívá zpětná vazba – buď ihned po ukončení řízené činnosti, nebo po předem stanoveném časovém úseku se skutečně získané výsledky porovnají s požadovanými. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

### 3.5 Delegování

*„Dělbá práce je klíčem k efektivnímu řízení. Efektivní delegování je nejvyšší formou efektivní lidské činnosti.“* (Stephen Covey - [www.stosec.com](http://www.stosec.com), 2021)

Delegování (jako pojem používaný v teorii managementu) znamená předání úkolů a pravomocí osobě, která přebírá odpovědnost za jejich plnění. (Lojda, 2011)

Delegování může být pro manažery jedním z nejnáročnějších úkolů, protože vyžaduje nalezení správné rovnováhy mezi příliš velkým nebo příliš malým množstvím delegování a příliš velkou nebo příliš malou kontrolou. (Armstrong, 2006)

Kritická role delegování je naznačena v jeho samotné definici. Je to prostředek, kterým manažer rozděljuje mezi zaměstnance nespočet úkolů, které musí splnit, aby bylo dosaženo cílů celé organizace. Není-li významný úkol delegován na jinou osobu, bude jej vedoucí nucen provést sám. To je samozřejmě v mnoha případech nemožné, protože čas a schopnosti manažera jsou omezené. Ještě důležitější je, že podstatou managementu je schopnost přimět ostatní, aby práci zvládli. Delegování je tedy v pravém smyslu slova akt, který z člověka dělá manažera. (Mescon, Albert, Khedouri, 2020)

Delegování je proces předávání části funkcí manažera, pravomocí a odpovědností jiným manažerům nebo zaměstnancům za účelem dosažení konkrétních cílů organizace. Probíhá na operační, taktické a strategické úrovni. (Blažek, 2014)

Na operativní úrovni se delegování zaměřuje na zajištění správné dělby práce, aby úkoly byly dokončeny přesně a s rovnoměrným rozdělením pracovní zátěže mezi zaměstnance v krátkodobém horizontu. (Blažek, 2014)

Na taktické a strategické úrovni se delegování zaměřuje na střednědobé až dlouhodobé plánování, přípravu a realizaci decentralizačních procesů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich motivaci k plnění úkolů a podporuje jejich ochotu a schopnost převzít větší odpovědnost. (Blažek, 2014)

Delegování je proces přenášení úkolů a pravomocí shora dolů na jinou osobu, která přebírá odpovědnost za plnění těchto úkolů. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Pravomoc je organizačně pevně dané omezené právo něco dělat při zastávání určité funkce. Pravomoc se dělí na dva typy:

- **Lineární:** přenášení od šéfa k podřízenému a dále v řetězci příkazů. Jejich delegování vytváří hierarchii úrovní kontroly.
- **Štábní:** právo radit nebo pomáhat liniiovým manažerům.

(Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Delegování zahrnuje přenos nejen práv, ale i odpovědností. Odpovědnost je povinnost zaměstnance splnit úkol a nést odpovědnost za jeho uspokojivé provedení. Od podřízeného, který na sebe vzal další úkol, přitom vzniká další odpovědnost vůči vedoucímu, ale vedoucí se nikdy nezabývá odpovědností za výsledky práce podřízeného. Aby bylo delegování účinné, musí být k vyřešení problému dostatečná pravomoc, jinak nemůže podřízený odpovídat za výsledek. Proto je při delegování nutné dodržovat zásadu souladu pravomocí a odpovědností. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

### 3.5.1 Typy delegování

**Pevné delegování:** manažer někomu říká, co má dělat, jak to má dělat a kdy chce výsledky. Manažer to neustále říká, písemně potvrzuje, poznamenává si do deníku termín, kdy předpokládá dokončení práce, a také pravidelně sleduje průběh prací. (Armstrong, 2006)

**Volné delegování:** manažer se většinou dohodne na tom, čeho má být dosaženo, a nechá svého podřízeného, aby se tím zabýval. Manažer se ještě musí dohodnout na mezích pravomocí, určit řešení. Pak to pozoruje z povzdálí, přibližuje se jen na občasné schůzky o pokroku, když zpráva o výjimce říká, že je třeba se na něco podívat, nebo když je mu předložen problém nebo řešení. (Armstrong, 2006)

### 3.5.2 Cíle delegování

Delegování je kritický proces v řízení, který pomáhá dosahovat různých cílů. Patří mezi ně umožnění vrcholovým manažerům soustředit se na strategické úkoly delegováním rutinní práce, podporou efektivního nakládání s časem a poskytováním příležitostí pro osobní a profesní rozvoj. Delegováním povinností mohou manažeři zlepšit své dovednosti, získat nové zkušenosti a posílit svou vnitřní motivaci. To zase pomáhá předcházet stagnaci, podporuje kariérní růst a zvyšuje smysl jejich práce. (Cipro, 2009)

Manažer prostřednictvím delegování pozná, na které zaměstnance se může v budoucnu spolehnout. Zároveň delegováním testuje svého zástupce a budoucího nástupce. Vhodné delegování lze využít i k přípravě na případné náhrady, tedy mladé talenty nebo manažerskou rezervu. (Cipro, 2009)

Další výhodou delegování je zvyšování odborné a kvalifikační úrovně zaměstnanců společnosti a jejich zapojení do procesu řízení i zvýšení zájmu zaměstnanců o zlepšování výsledků jejich práce. To zlepšuje růst vzájemného porozumění a spolupráce. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Delegování také přináší zlepšení využití schopností organizace a celkové efektivity organizace a pozitivní ovlivnění firemní kultury. (Lojda, 2011)

### 3.5.3 Fáze delegování

1. **Dívej se.** Pro začátek je důležité rozhodnutí - vybrat podřízeného pro konkrétní úkol na základě jeho zkušeností, dovedností. Dále manažer a podřízený vystupují jako učitel/mentor a student. Manažer vypráví, ukazuje, zaučuje svého podřízeného, který v této době pozoruje, učí se něco nového, získává zkušenosti, čerpá teoretickou část práce, znalosti, které bude v budoucnu potřebovat. (Cipro, 2009)

2. **Pomáhej.** Jde o důležitou fázi, kdy se podřízený mění z pozorovatele na spolupracovníka. Fáze zapojení podřízeného do práce, kdy manažer začíná dávat úkoly a přenášet odpovědnost, pravomoci, ale také pomáhá podřízenému, dělá práci společně s ním. To je však doba, kdy chyby ještě nejsou tak výrazné a nemají vážné následky. (Cipro, 2009)

3. **Pomáhám.** Toto je důležitý okamžik, kdy se podřízený téměř osamostatní, přebírá odpovědnost za plnění úkolů. Dostává již plnohodnotné projekty a úkoly, které sám zahajuje a dokončuje. Manažer však stále občas pomáhá a radí podřízenému a nese část odpovědnosti



za výsledek. V této fázi je zpětná vazba velice důležitá. Je důležité, aby podřízený hlásil kritické, krizové situace svému nadřízenému, aby mohl pomoci a situaci včas napravit. (Cipro, 2009)

4. **Dívám se.** V této fázi dostává podřízený úplnou svobodu jednání, může dosáhnout svých cílů jakýmkoli způsobem, který mu nejlépe vyhovuje. Stále je však důležitá zpětná vazba a hlášení možných problémů. Podřízený má od manažera naprostou důvěru, což uvolňuje zdroje a čas na to, aby se mohl věnovat důležitějším úkolům. (Cipro, 2009)

### **3.5.4 Co lze a nelze delegovat**

Manažer si musí být jasně vědom, že tyto funkce nejsou předmětem delegování:

1. Stanovování cílů, rozhodování o vývoji podnikové politiky, sledování výsledků. Tyto funkce náleží výhradně vrcholovému managementu. (Cipro, 2009)
2. Řízení zaměstnanců, jejich motivace a kontrola. Kontrolovat splněný úkol, motivovat a řídit by měl ten, kdo tyto úkoly a delegované povinnosti podřízenému přímo stanovil. (Cipro, 2009)
3. Úkoly zvláštní důležitosti. Může se jednat o důvěrné a strategicky důležité informace (současná ekonomická nebo finanční situace ve firmě, která nepříznivě ovlivní organizaci a případně posílí konkurenty). (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)
4. Vysoce rizikové úkoly a nestandardní úkoly. Takové úkoly, které mohou být nad síly podřízených, což může organizaci nepříznivě ovlivnit. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Co může manažer delegovat:

1. Opatření, která oživují rutinní práci podřízených .
2. Práci, kterou ostatní mohou udělat rychleji, lépe nebo efektivněji.
3. Práci, která dává zaměstnancům příležitost získat nové zkušenosti, dovednosti, zvýšit jejich produktivitu a profesionalitu.
4. Rutinní méně důležitou práci. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

### **3.5.5 Jak efektivně delegovat**

Existuje sedm základních principů efektivního delegování:

1. Prvním základním principem efektivního delegování je potřeba vyvážit složitost práce s dovednostmi, schopnostmi a úrovní motivace zaměstnance, kterému ji plánujete svěřit. (Tracy, 2013)
2. Druhým principem efektivního delegování je postupné delegování pravomocí a rozvíjení dostatečné míry sebevědomí nového zaměstnance. (Tracy, 2013)
3. Třetí zásadou je delegování celého úkolu. Jedním z hlavních motivátorů v podnikatelském prostředí je pocit plné odpovědnosti za zadaný úkol od začátku do konce. Stoprocentní odpovědnost probouzí důvěru, kompetence a sebeúctu. Každý zaměstnanec, bez ohledu na to, jakou pozici zastává, musí mít alespoň jednu funkci, za kterou je plně odpovědný. Pokud to neudělá on, nikdo jiný to za něj neudělá. (Tracy, 2013)
4. Čtvrtou zásadou efektivního delegování je znát konkrétní účel a požadovaný výsledek delegování. (Tracy, 2013)
5. Pátou zásadou, kterou by se měl řídit každý manažer, je delegování pravomocí, stimuluje aktivní účast podřízených v diskuzi. Mezi diskuzí a zájmem o práci existuje přímý vztah. Když mají zaměstnanci možnost komunikovat přímo s vedením, je pravděpodobnější, že odvedou dobrou práci. (Tracy, 2013)
6. Šestý princip říká, že delegování pravomocí má být úměrné míře odpovědnosti. Je-li úkol velký, měl by manažer zaměstnancům sdělit, kolik času je na to vyhrazeno a na koho se mohou obrátit s žádostí o další pomoc. (Tracy, 2013)
7. Sedmý a poslední princip efektivního delegování mluví o tom, že: po delegování úkolu by měl manažer nechat vykonávajícího v klidu. (Tracy, 2013)

Pro efektivní delegování musí manažer zajistit, aby podřízení věděli:

- proč je potřeba práci udělat;
- co by měli dělat;
- datum, do kterého musí práci dokončit;
- moc, kterou mají k rozhodování;
- problémy, které je třeba nahlásit;
- zprávy o průběhu nebo dokončení, které musí předložit;
- jak je manažer bude řídit a kontrolovat;
- zdroje a pomoc, kterou budou potřebovat k dokončení práce. (Armstrong, 2006)

### 3.5.6 Bariéry delegování

Důvody neefektivnosti procesu delegování pravomocí:

Ze strany vedoucího:

- řízení se zásadou „udělám to rychleji a lépe“;
- nedostatek schopnosti vést;
- nedostatek důvěry k podřízeným;
- obava z rizika;
- absence dobře fungujícího systému sledování činnosti podřízených a systému zpětné vazby. (Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Ze strany podřízeného:

- strach z rizika (je pohodlnější zeptat se nadřízeného, co udělat, než se rozhodovat sám);
- strach z kritiky a sankcí za případné chyby;
- nedefinování kanálů, kterými by měl podřízený dostávat potřebné informace a další zdroje;
- velké množství práce, které již má podřízený má již na sebe převedeno velké množství práce;
- nedostatek důvěry ve své jednání (strach ze zodpovědnosti, pochybnosti o sobě);
- nedostatek účinných pobídek pro výkon přenesených pravomocí.

(Udalov, Alekhina, Gaponova, 2013)

Bělohlávek zdůrazňuje tyto 4 hlavní bariéry delegování:

1. Pocit nenahraditelnosti: manažer věří, že jen on může úkol správně splnit. (Bělohlávek, 2005)

2. Pokud manažer chápe, že je profesionálem v tomto oboru, ví, jak správně a efektivně splnit úkol, pak je obtížné svěřit tento úkol někomu jinému. A také budou nadhodnoceny požadavky a očekávání od výsledku. (Bělohlávek, 2005)

3. Dalším problémem je nedůvěra k podřízeným. Manažer se nedomnívá, že zaměstnanci mají dostatečné znalosti, odpovědnost a zkušenosti k efektivnímu plnění úkolů. (Bělohlávek, 2005)

4. Manažeři se bojí, že se stanou nepopulárními. Někteří jsou velmi závislí na názoru svých zaměstnanců, bojí se na své práci něco změnit. Úspěšnější jsou však manažeři, kteří delegování využívají. (Bělohlávek, 2005)

Keenan uvádí tyto bariéry delegování:

- Pocit nepostradatelnosti;
- Nedůvěra k lidem;
- Odmítnutí nestandardního přístupu;
- Přehnané rozdávání úkolů. (Keenan, 2015)

Hlavním problémem je, že delegování je často riskantní. Manažer si nemůže být absolutně jistý, že ten, na koho něco delegoval, bude dělat práci tak, jak má. Proto existuje pokušení přehnané kontroly a zasahování. Drtí jejich autoritu, znervózňuje je a rozčiluje, ničí jejich sebevědomí, čímž je připravuje o všechny výhody, které mohl mít původní akt delegování. Dalším problémem je, že mnoho manažerů se zdráhá delegovat, protože chtějí mít kontrolu. Opravdu si myslí, že vše vědí nejlépe, a nemohou věřit nikomu jinému. Někteří manažeři se pak zdráhají delegovat jen z důvodu, že to, co dělají, milují a nesnesou možnost předat to někomu jinému. (Armstrong, 2020)

### **3.5.7 Výhody delegování**

Delegování má řadu výhod a je velmi užitečné. Umožňuje rozšířit pracovní plochu. To znamená, že během pracovního dne může manažer zaměřit své úsilí na několik úkolů, které může vykonávat pouze on. (Tracy, 2014)

Delegování může přinést krátkodobé i dlouhodobé výhody manažerovi, zaměstnancům a organizaci. Snížením vynaložených zdrojů se zvýší množství času, které může manažer strávit na projektech, které skutečně vyžadují jeho přímé zapojení, úkoly na vysoké úrovni, jako je dlouhodobé plánování a tvorba podnikové politiky. (Tracy, 2014)

1. Úspora času vyplývá z delegování úkolů z manažera na podřízené.
2. Delegování méně důležitých a rutinních úkolů uvolňuje manažerovi čas soustředit se na důležitější koncepční otázky.
3. Čím složitější a zajímavější úkoly zaměstnanci dostávají, tím jsou motivovanější a v rámci firmy rychleji rostou.

4. Delegování složitějších a zodpovědnějších úkolů lze využít jako zkušební dobu pro zjištění, zda je zaměstnanec vhodný na vyšší pozici.

5. Tým funguje soudržněji a nezávisí na jednom člověku. (Bělohlávek, 2005)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Objekt zkoumání

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Albert Česká republika, s.r.o. Albert Česká republika, s.r.o. je divizí nizozemské skupiny společností Ahold Delhaize působící v České republice.

V roce 2021 Albert získal sedm hvězdiček v EFQM Global Award, mezinárodní soutěži pořádané Evropskou nadací pro management kvality. Sedm hvězdiček je maximální počet, pouze vítězství v soutěži je vyšší ocenění. Soutěž hodnotí řízení, strategii a výkonnost firem. (www.zboziaprodej.cz, 2022)

V roce 2021 Albert vykázal tržby 61,444 mld. Kč a zisk 1,403 mld. Kč. Ve stejném roce síť zaměstnávala v průměru 10 743 lidí. (www.zboziaprodej.cz, 2022)

#### 4.1.1 Historie společnosti Albert

Albert se v ČR se objevil 9. května 2000. Na bázi supermarketů Mana a Sesam vznikla síť 140 prodejen. Vzhledem k tomu, že výše uvedené sítě nebyly populární, bylo rozhodnuto vytvořit novou značku, aby se posílila pozice na trhu. Na reklamní kampaň bylo vynaloženo zhruba půl miliardy korun. V následujících letech řetězec aktivně nakupoval nové obchody. V březnu 2003 bylo otevřeno 25 prodejen Albert a do konce roku měl řetězec více než 170 prodejen po celé České republice. (www.albert.cz)

V roce 2006 společnost uzavřela dohodu o koupi nerentabilních prodejen Julius Meinl. V roce 2006 bylo již v Česku 243 prodejen Albert. (www.albert.cz)

V roce 2007 se hypermarkety Hypernova transformovaly na první hypermarkety HYPER Albert. Během dvou let se otevřely po celé republice a už v roce 2009 jich bylo 56. (www.albert.cz)

Vznikl také nový styl a logo společnosti Albert. Nové logo se skládalo ze tří barevných vėjírovitých oválů. Modrá byla spojována s původním Albertem, žlutá s prodejny Hypernova a zelená s čerstvostí. První prodejna s novým logem byla otevřena v roce 2008. (www.albert.cz)

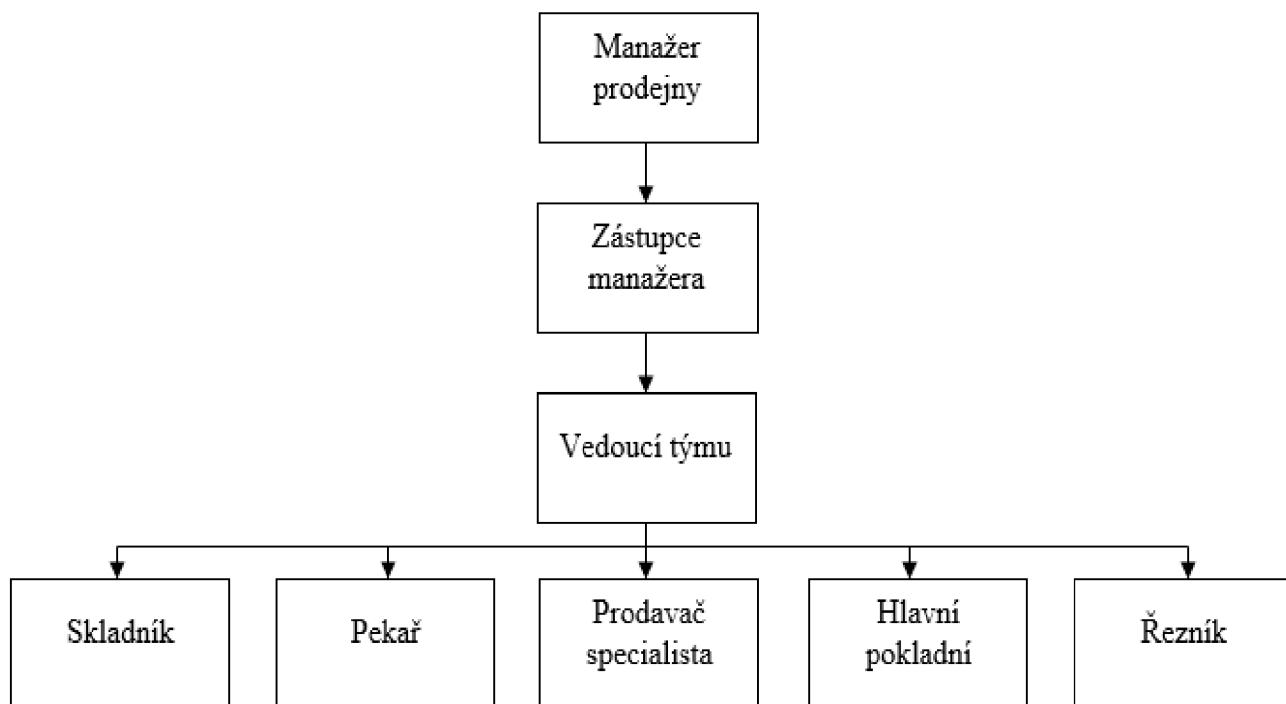
V roce 2014 Albert uzavřel akvizici 50 nových prodejen SPAR a INTERSPAR za 5,2 miliardy Kč. V roce 2015 tak bylo v České republice již 334 prodejen Albert. (www.idnes.cz, 2015)

Počet prodejen Albert je od roku 2015 zhruba stejný a řetězec se zaměřuje na jejich modernizaci. (Špačková, 2018 - www.aktualne.cz)

V prosinci 2020 byl v Brně na Moravském náměstí otevřen první maloformátový supermarket Albert Fresh zaměřený na prodej hotových jídel, rychlého občerstvení a základních potravin. Od dubna 2021 Albert používá mobilní věrnostní aplikaci Můj Albert. (www.mediaguru.cz, 2021)

#### 4.1.2 Organizační struktura společnosti Albert

Pro příklad organizační hierarchie v rámci společnosti je uvedeno organizační schéma jedné z prodejen, na základě které byl proveden výzkum.



Obrázek č.4: Organizační schéma prodejny Albert (vlastní zpracování)

Manažer prodejny je nejdůležitější osobou v prodejně, jejím srdcem. Je mostem mezi top managementem z centrály a zaměstnanci v prodejně. Sděluje hlavní cíle, plán práce, zajišťuje plánování směn zaměstnancům, objednávání zboží, ale i delegování povinností na zástupce manažera a vedoucí týmů a mnoho dalšího.

Zástupce manažera je osoba, na kterou se může manažer spolehnout, na kterou může delegovat část méně důležité práce. Je to také osoba, která je hlavní osobou v nepřítomnosti manažera, proto by měla být schopna vykonávat téměř veškerou práci manažera. Zástupce manažera přenáší cíle a úkoly na vedoucí týmu i přímo na zaměstnance. Je to „polní velitel“, který pomáhá nejen manažerovi, ale i pracovníkům přímo v jejich práci.

Vedoucí týmu je člověk, který organizuje práci přímo na prodejně a také zastupuje některé lidi v jejich nepřítomnosti. Pokud například chybí skladník, pak vedoucí přijme zboží, může nahradit zelináře, řezníka či pokladní. To je asi nejtěžší pozice a rozhodně jedna z nejdůležitějších. Kontrola nad výsledky zaměstnanců, jejich motivace a komunikace jsou nedílnou součástí práce vedoucího týmu.

## 4.2 Vlastní šetření

Pro vlastní šetření byla zvolena kvalitativní metoda. Kvalitativní výzkum se vyznačuje malým počtem otázek, ty jsou ale pečlivě navrženy tak, aby se snížilo riziko, že tazatel ovlivní kvalitu rozhovoru, a ten se tak stane strukturovanějším. Tento typ rozhovoru také zjednodušuje analýzu odpovědí respondentů. Rozhovor byl veden formou živého dialogu, díky čemuž jsou odpovědi respondentů upřímnější.

Cílem rozhovoru s manažery je zjistit jejich vlastní chápání toho, co je proces delegování, jaké výhody jim přináší, s jakými bariérami se při delegování setkávají a podobně.

### 4.2.1 Představení manažerů

Ve vybrané prodejně Albert byli vybráni tři lidé z manažerského týmu. Jedná se o manažera prodejny, zástupce manažera a vedoucího týmu.

Zástupce manažera začal po ukončení školy pracovat v Albertu. Postupem času vystřídal několik různých pozic (včetně pozic pokladního a zelináře). Poté byl na pozvání přijat do jiného Alberta jako vedoucí týmu a po 5 letech se stal zástupcem manažera, kde působí již 3 roky. (dále **Manažer 1**)



Vedoucí týmu na prodejně pracuje 4 roky. Předtím měl různé pracovní zkušenosti v různých oborech. Začínal v této prodejně jako pekař, poté povýšil na vedoucího týmu. (dále **Manažer 2**)

Manažer prodejny pracoval v Albertu dlouhou dobu jako pokladní a poté jako hlavní pokladní. Poté absolvoval manažerské kurzy a školení, které pořádal Albert. Poté, co začal pracovat jako manažer, je již 10 let první osobou na prodejně. (dále **Manažer 3**)

#### **4.2.2 Řízený rozhovor**

1. Myslíte si, že je rozdíl mezi delegováním a příkazováním? Co pro vás znamená delegovat nějakou činnost nebo úkol?
2. Myslíte si, že často využíváte delegování a je pro vaši práci důležité?
3. Co je pro vás při zadávání úkolu a činnosti důležité?
4. Podle čeho vybíráte podřízené na konkrétní úkol?
5. Jak obvykle delegujete úkol (ústně, písemně, telefonicky atd.)?
6. Používáte takovou manažerskou funkci, jako je plánování? Myslíte si, že tato funkce je pro vaši práci důležitá?
7. Myslíte si, že delegování může podřízené i motivovat? Motivujete své podřízené dostatečně a jak?
8. Jak vnímáte význam kontroly delegovaných úkolů? Kontrolujete každý krok, nebo spíše důvěřujete svým podřízeným?
9. Jaké činnosti delegujete nejčastěji ve své práci?
10. V čem vidíte výhody a nevýhody delegování?
11. Co byste nikdy nedelegoval?
12. Jaké dovednosti a schopnosti vám pomáhají efektivně pracovat, vést tým a kompetentně delegovat odpovědnosti?

#### **4.2.3 Analýza rozhovorů**

*1. Myslíte si, že je rozdíl mezi delegováním a příkazováním? Co pro vás znamená delegovat nějakou činnost nebo úkol?*

Všichni manažeři mluvili o tom, co pro ně znamená delegovat činnost. Každý z nich zdůraznil, že mezi delegováním a příkazováním je velký rozdíl. Delegování dává zaměstnanci svobodu, pomáhá odhalit potenciál a dává příležitost pro kreativní práci. Pro Manažera 1 je důležité, aby zaměstnanec, kterému je jakákoliv činnost svěřena, přemýšlel a snažil se úkol zvládnout sám a s využitím svého potenciálu i volnosti, která mu byla dána. Manažer 3 také zdůrazňuje, že příkazování neumožňuje zaměstnanci plně využít jeho schopnosti, talent a potenciál. Manažer 2 má spíše konzervativnější postoj. Je pro něj snazší dát jasný příkaz ke splnění úkolu pro zaměstnance. Možná je to způsobeno neúspěšnými zkušenostmi z práce s podřízenými, kteří byli pravděpodobně nezodpovědní.

## ***2. Myslíte si, že často využíváte delegování a je pro vaši práci důležité?***

Všichni manažeři správně uvedli, že delegování hraje při jejich práci velmi důležitou roli. Pomáhá jim ušetřit čas tím, že delegují některé činnosti na podřízené a uvolní je pro důležitější práci. Manažer 2 zdůrazňuje důležitou věc, že jeden člověk není schopen udělat vše sám, takže potřebuje tým, podřízené, vedení atd. Manažer 3 tvrdí, že delegování v první řadě rozvíjí dovednosti zaměstnanců, což manažerovi v budoucnu jistě poskytne zpětnou vazbu, když se zaměstnanec naučí nové věci a stane se produktivnějším či pracovitějším.

## ***3. Co je pro vás při zadávání úkolu a činnosti důležité?***

V odpovědi na tuto otázku se všichni manažeři shodli, že je velmi důležité, aby zaměstnanec, kterému zadávají úkol, rozuměl, jak tento úkol splnit, měl určité příležitosti, dovednosti, nástroje a čas. Manažeři 1 a 2 hovořili o důležitosti zpětné vazby. Je velmi důležité, aby na konci úkolu proběhl rozhovor mezi podřízeným a jeho šéfem za účelem analýzy výsledku. Manažer 3 řekl ještě jednu velmi důležitou věc: kromě toho, že úkol by měl být jasný pro podřízeného, měl by být jasný i pro manažera.

## ***4. Podle čeho vybíráte podřízené na konkrétní úkol?***

Všichni manažeři se shodli, že při výběru zaměstnanců na konkrétní úkol dbají na jejich dovednosti, schopnosti a profesionalitu. Je velmi důležité, aby byl člověk v tomto oboru chytrý, zkušený, ideálně odborník. Neméně důležité je, že osoba musí být odpovědná, jak řekl Manažer 2. Manažer 3 uvedl další důležitou věc: když zadáte úkol zaměstnanci, musí mít na tento úkol čas, pokud má podřízený hodně úkolů, je nepravděpodobné, že by měl čas udělat nový úkol, a pokud ano, pak to s největší pravděpodobností dopadne špatně. Čas je velmi důležitý zdroj.

**5. Jak obvykle delegujete úkol (ústně, písemně, telefonicky atd.)?**

Všichni manažeři souhlasili s tím, že delegovat ústně a přímo zaměstnanci je velmi efektivní. Vidíte jeho emoce, které mohou odhalit obavy, vzrušení atd. Úkol lze mnohem lépe vysvětlit na osobním setkání než telefonicky. Pokud pracujete v kanceláři a máte na to čas, bude efektivní delegovat i písemně, o čemž mluvil Manažer 1.

**6. Používáte takovou manažerskou funkci, jako je plánování? Myslíte si, že tato funkce je pro vaši práci důležitá?**

Všichni manažeři uvedli, že plánování je velmi důležitou manažerskou funkcí pro efektivní řízení. Manažer 3 říká správnou věc: efektivní plánování šetří čas i zdroje. Díky tomu je práce strukturovanější a srozumitelnější. Manažer 1 pojednává o důležitosti používání osobního deníku. To opravdu hodně pomáhá při plánování nejen osobních záležitostí, ale také pracovního procesu

**7. Myslíte si, že delegování může podřízené i motivovat? Motivujete své podřízené dostatečně a jak?**

Motivace je jednou z hlavních součástí úspěšné organizace. Motivace zaměstnance inspiruje, dává jim podnět k další práci ve firmě, k prospěchu. Manažeři 1 a 2 jsou přesvědčeni, že delegování motivuje zaměstnance. Delegování umožňuje zaměstnanci cítit se součástí organizace, převzít zodpovědnost, přistupovat k práci kreativním způsobem. Manažer 3 si myslí, že delegování není tak motivující jako jiné věci. Mohou to být například bonusy či odměny. I přes odlišné názory se všichni manažeři domnívají, že dostatečně motivují zaměstnance.

**8. Jak vnímáte význam kontroly delegovaných úkolů? Kontrolujete každý krok, nebo spíše důvěřujete svým podřízeným?**

Kontrola je velmi důležitou funkcí v práci manažerů, s tím souhlasili všichni manažeři. Názory se však lišily ohledně typu kontroly. Manažer 1 a 2 spíše kontrolují výsledek práce a obdrží odpočítávání od podřízených a zpětnou vazbu. Jak řekl Manažer 2, způsoby, jak problém vyřešit, mohou být odlišné. Nejdůležitější je ale konečný výsledek. Manažer 3 však řekl velmi zajímavou věc. Rád kontroluje každý krok zaměstnance, ale ne kvůli nedostatku důvěry, ale kvůli touze pomáhat zaměstnanci, což je ideální. Je nutné rozbít úkol na menší části a na konci každé z těchto částí provádět kontroly, aby bylo možné zavést nové pokyny, poskytnout pomoc, něco změnit, zlepšit práci atd.

### ***9. Jaké činnosti delegujete nejčastěji ve své práci?***

Všichni manažeři dospěli k závěru, že nejčastěji delegují méně důležité úkoly, ale i úkoly vyžadující, aby osoba měla v konkrétní oblasti odbornou zkušenost. Je totiž nutné důvěřovat odborníkům, protože chápou problém zevnitř.

### ***10. V čem vidíte výhody a nevýhody delegování?***

Všichni manažeři jasně vyjadřují jako výhodu úsporu času. Toto je pravděpodobně největší výhoda, protože v současné době je čas nejdražší zdroj. Navíc při delegování dochází ke zbavení se méně potřebných činností, manažer postupuje a stává se produktivnějším a efektivnějším. To se také dobře odráží v organizaci jako celku. Další výhodou je také kvalitnější odvedená práce, protože zaměstnanec necítí tlak – pracuje klidně, efektivně, cítí důvěru a dobrý přístup k sobě. Z toho však vyplývá jeden z nedostatků – to je důvěra. Problém důvěry vede k nezodpovědné kontrole, tlaku atd. Kvalita práce se zhoršuje. Člověk může být uzavřen, může se bát se na něco zeptat, konzultovat, což také negativně odráží výsledek práce.

### ***11. Co byste nikdy nedelegoval?***

Manažeři v této záležitosti mají shodný názor. Vypracování cílů je práce výhradně pro manažery. Pouze manažeři by měli také provádět kontroly a motivaci, protože se jedná o velmi důležité procesy ovlivňující atmosféru v týmu a budoucnost organizace. V případě úkolů zvláštního významu je jasné, že je bude provádět manažer.

### ***12. Jaké dovednosti a schopnosti vám pomáhají efektivně pracovat, vést tým a kompetentně delegovat odpovědnosti?***

Všichni manažeři poukazují na to, že jejich úspěch je dán jejich zkušenostmi a vzděláním, tím, co se za tu dobu naučili. Je velmi důležité být odpovědným a pracovitým člověkem, pokud je chuť pracovat na vysoké pozici. Velmi důležité je také sebevzdělávání: knihy, videa, filmy, články, konference atd.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Pro studii byla vybrána jedna z velkého počtu prodejen Albert. Rozhovory byly provedeny se třemi manažery, a to s vedoucím týmu, zástupcem manažera a manažerem prodejny. Ti tvoří celý manažerský tým vybrané prodejny. Rozhovor obsahoval 12 otázek týkajících se delegování, manažerských funkcí, efektivního řízení a time managementu.

Cílem práce bylo zjistit důležitost procesu delegování ve vybrané organizaci, a to v práci manažerského týmu. Dalším cílem bylo také analyzovat význam manažerských funkcí v práci těchto manažerů.

Z vlastního šetření vyplývá, že názory manažerů se mohou měnit v závislosti na pracovní pozici a samozřejmě osobních kvalitách. Jak ukázaly odpovědi na otázky, delegování je složitý proces, který zahrnuje mnoho důležitých součástí nezbytných pro efektivní delegování – počínaje skutečností, že je nutné vybrat správný úkol pro delegování, protože ne každá činnost může být převedena na podřízené. Je také důležité vybrat pro konkrétní úkol zaměstnance s určitými dovednostmi, talentem, schopnostmi atd. Důležitá je samozřejmě i forma přenesení úkolu na zaměstnance a stanovení norem nebo rámců pro realizaci tohoto úkolu.

Na začátku rozhovoru bylo diskutováno o tom, jak je důležité rozlišovat pojmy jako delegování a příkazování. Jak je vidět z odpovědí, existují konzervativní manažeři, kteří příkazování stále využívají a považují jej za efektivní. Jsou však i tací, kteří to odmítli a snaží se delegovat činnosti na své zaměstnance. Tak či onak, delegování se stalo nedílnou součástí práce manažerů, kterým pomáhá šetřit vlastní zdroje i zdroje společnosti, zavádět a optimalizovat efektivitu práce v co nejkratším čase.

Manažeři také mluvili o důležitosti výběru zaměstnanců pro konkrétní úkol. To je pro lídra velmi těžký úkol, jelikož víme, že lidé jsou různí, každý má odlišné silné stránky, schopnosti, touhy, vzdělání a životní cíle. Proto je důležité neudělat chybu při výběru podřízeného, protože negativní výsledek může nepříznivě ovlivnit celý tým a společnost. Téměř pro každou práci musí být zaměstnanec zodpovědný, pracovitý, musí rozumět požadavkům, nejlépe rychle a efektivně vykonávat svou práci. Ideální je, když se jedná o specialistu ve svém oboru a zkušeného pracovníka. V tomto případě manažer tráví méně času delegováním, vysvětlováním úkolu atd., takoví zaměstnanci jsou vysoce ceněni.

Manažeři mluvili také o důležitosti osobního rozhovoru při delegování úkolu. Podstatu tohoto úkolu tak lze vysvětlit snadněji a jasněji. Je také možné sledovat, jak zaměstnanec reaguje a chápe, lze vidět, zda se bojí nebo je sebevědomý.

Při analýze odpovědí na otázky můžeme s jistotou říci, že důležitost plánování, motivace a kontroly je v práci manažerů velmi vysoká. Plánování pomáhá správně připravit sebe i zaměstnance na daný úkol, tím snížit rizika. Dále pomáhá šetřit čas, zdroje firmy i zaměstnanců. Plánování vede ke zvýšení produktivity. Neméně důležitou funkcí v práci manažera je motivace. Jak vidíme, ne všichni manažeři chápou, že delegování je pro podřízené také velmi motivující. Delegování jim dává svobodu jednání, zaměstnanci cítí důvěru, čímž dochází ke zlepšení organizační kultury, soudržnosti, vztahů v týmu i s klienty. Je těžké přeceňovat význam kontroly, jak uvedli všichni tři manažeři. Někdo využívá konzervativnější možnost a kontroluje každý krok zaměstnance, snaží se o všem vědět, může v průběhu činnosti něco změnit, provést úpravy či navrhnout řešení. Někteří z manažerů kontrolují konečný výsledek a kladou odpovědnost na zaměstnance. Zdá se mi, že je důležité najít zlatou střední cestu v otázce kontroly. Je zásadní nezvyšovat tlak na zaměstnance tím, že budeme kontrolovat každý jejich krok, ale také na ně nelze přenášet veškerou odpovědnost.

Manažeři hovořili také o výhodách a nevýhodách delegování. Je zřejmé, že na efektivitu delegování má velký vliv lidský faktor. Někteří zaměstnanci mohou zadanému úkolu špatně rozumět, provádět jej nesprávně nebo jej nedokončit ve stanoveném čase. Proto je důležité vybrat správné zaměstnance pro konkrétní úkol, umět lidem porozumět a odhalit jejich silné stránky. Výhody delegování jsou rozhodně úspora času a úsilí, jak řekl každý z manažerů. Motivuje to zaměstnance k profesnímu růstu, zlepšuje atmosféru v týmu, což přispívá k růstu produktivity a efektivit. To je jednoznačné plus nejen pro každého manažera, ale i pro organizaci.

Pokud jde o to, co lze a nelze delegovat, manažeři byli ve svých úsudcích obecně korektní. Správně řekli, že nelze delegovat velmi důležité úkoly a takové úkoly, které nejsou zaměstnancům jasné, otázky motivace, kontroly, stanovování cílů. Je však důležité pochopit, že úkoly související přímo s prací podřízených musí být delegovány, protože v konkrétních oblastech vědí mnohem více.

Manažeři prokázali, že obecně chápou důležitost delegování a snaží se je neustále využívat ve své práci. Existují však problémy se správným pochopením procesu delegování a

kontroly. Problém je také s důvěrou v organizaci, a to pravděpodobně kvůli nedostatku vysoce kvalifikovaných odpovědných zaměstnanců. Jinak se manažeři ukázali jako docela chytrí lídři a zajímaví společníci..

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo posouzení významu a důležitosti delegování v organizaci Albert a také poskytnutí případných doporučení pro zlepšení efektivity práce.

V teoretické části, díky studiu a analýze velkého množství literatury, článků a internetových zdrojů, vznikla vlastní literární rešerše. V této části práce byly formulovány hlavní pojmy managementu a velká pozornost byla věnována delegování a popisu jeho základů a částí.

V praktické části byla pro studium zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Byla popsána společnost Albert: její historie, charakteristika. Dále byla vybrána pobočka, ukázána organizační struktura a byly vedeny rozhovory s manažery pomocí předem napsaných otázek. Následovala analýza a vyhodnocení odpovědí respondentů a následně byla navržena doporučení pro efektivní řízení.

Na závěr bych se rád zopakoval a řekl, že samozřejmě manažerská pozice je velmi obtížná a specifická. Vyžaduje velké množství různých dovedností, zkušeností, určitých osobních vlastností. Delegování je rozhodně něco, co pomáhá manažerům usnadnit a zrychlit jejich práci, zlepšit atmosféru v týmu a zvýšit efektivitu celé organizace.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literatura

ADAIR, John, 2006. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, Michael, Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-8692-900-2.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0505-9.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování a ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2945-9

DAFT, Richard, 2020. *Management*. Andover Velká Británie: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-14-737-7079-9.

DRUCKER, Peter, 2011. *Management*. New York, USA: Harper Collins. ISBN 08-873-0615-2.

KARAM, Pal, 2013. *Management Process and Organizational Behaviour*. Nové Dillí, Indie: I K International Publishing House Pvt Ltd. ISBN 978-81-8986-604-4.

KEENAN, Kate, 2015. *Delegate*. Baht, Velká Británie: Pocket Manager Books. ISBN 978-19-0917-949-3.

KOVÁCS, Jan, 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-463-5

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

MESCON, Michael, Michael ALBERT, Franklin KHEDOURI, 2020. *Management*. Kyiv: Dialektika. ISBN: 978-5-907144-89-7.

MINTZBERG, Henry, 2011. *Management*. Londýn, Velká Británie: Pearson Education Limited. ISBN 978-02-7374-562-4.

ŠTRACH Pavel, 2011. *Základy managementu pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola ISBN 978-80-87042-42-7.

TRACY, Brian, 2013. *Delegation and Supervision*. New York, USA: AMACOM. ISBN 978-08-1443-315-7.

UDALOV, Fedor, Olga ALEKHINA, Olga GAPONOVA, 2013. *Основы менеджмента*. Nižnij Novgorod: Univerzita. N. I. Lobačevského. ISBN 978-5-91326-268-4

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

## 7.2 Internetové zdroje

ALBERT. *AHOLD Czech Republic* [online]. [cit. 2022-10-04]. Dostupné v archivu ([https://web.archive.org/web/20040401164812/http://www.ahold.cz/ah\\_albert.html](https://web.archive.org/web/20040401164812/http://www.ahold.cz/ah_albert.html))

pořízeném z originálu (<https://www.albert.cz/>)

EKONOMICKÉ ZPRÁVY, 2015. *Spar mizí z trhu* [online]. [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/znacka-interspar-zmizi-ve-stredu-z-ceska.A150317\\_141207\\_ekoakcie\\_fih](https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/znacka-interspar-zmizi-ve-stredu-z-ceska.A150317_141207_ekoakcie_fih)

HISTORIE MANAGEMENTU, 2020. *The history of management* [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://fhsu.pressbooks.pub/management/chapter/the-history-of-management>

MANAGEMENT, 2018. *Functions of Management* [online]. [cit. 2022-11-03]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/management.html>

MANAGEMENT, 2019. *Manažer* [online]. [cit. 2022-12-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK, 2014. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2022-11-18]. ISBN 978-80-244-4182-5 (e-kniha). Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Cover.html>

RETAIL MEDIAGURU, 2021. *Řetězce investují do modernizace prodejen* [online]. [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/08/retezce-investuji-spis-do-modernizace-prodejen-nez-stavby-novych/>

STEPHEN, Covey, 2021. *Citát* [online]. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://stosec.com/stephen-covey-6/>

ŠPAČKOVÁ, Iva, 2018. *Albert vylepšuje prodejny* [online]. [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/albert-vylepsuje-prodejny-centrem-novych-obchodu-je-trziste/r~7c077e56900a11e89f80ac1f6b220ee8/>

TOP 50 ČESKÉHO OBCHODU, 2022. *Klíč k porozumění pohybům v retailu* [online]. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/top-50-ceskeho-obchodu/>

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha 1 – Rozhovory s manažery

*1. Myslíte si, že je rozdíl mezi delegováním a přikazováním? Co pro vás znamená delegovat nějakou činnost nebo úkol?*

**Manažer 1:** Myslím, že mezi delegováním a přikazováním je velký rozdíl. Když delegujete, dáváte zaměstnanci určitou volnost a poté kontrolujete vykonanou práci. Přikazování chápu jako neustálou kontrolu. Když zaměstnanec udělá přesně to, co mu bylo řečeno, aniž by o tom přemýšlel. Pro mě je nejdůležitější delegovat jakoukoli činnost, aby měl zaměstnanec svobodu jednání a pak zkontrolovat konečnou práci, výsledek.

**Manažer 2:** Přikazování je jasná realizace pokynů od vedení a delegování je kreativní přístup k pokynům vedení. Je pro mě snazší promyslet strategii a cíle a poté dát jasný příkaz ke splnění úkolu k dosažení těchto cílů.

**Manažer 3:** Delegování je kompetentní rozdělení úkolů mezi podřízené na základě jejich schopností. A přikazování je bezmyšlenkovité sestupování úkolů bez zohlednění schopností pracovního kolektivu. Proto rád více deleguji, je to lepší pro mě i pro mé podřízené.

*2. Myslíte si, že často využíváte delegování a je pro Vaši práci důležité?*

**Manažer 1:** Domnívám, že delegování používám neustále, po celou dobu mého pracovního dne a je nedílnou součástí mé práce. Delegování mě zbavuje zbytečné neustálé kontroly, šetří čas, abych se mohl věnovat důležitějším věcem.

**Manažer 2:** Delegování je pro mou práci velmi důležitá věc. Každý specialista je zodpovědný za určitou oblast práce, takže musím neustále delegovat povinnosti, protože nemám možnost dělat všechno sám. Chápu, že odborník v určitém oboru bude vědět víc než já.

**Manažer 3:** Ve své práci často využívám delegování k efektivnímu dosažení KPI. Myslím si, že je to důležité, protože to pomáhá odhalit individuální schopnosti zaměstnanců.

### ***3. Co je pro vás při zadávání úkolu a činnosti důležité?***

**Manažer 1:** Když zadávám podřízenému úkol, je pro mě důležité: za prvé úkol správně formulovat tak, aby byl pro zaměstnance srozumitelný; za druhé je pro mě důležité, že tento úkol je v možnostech tohoto pracovníka. Za třetí je pro mě důležitá zpětná vazba.

**Manažer 2:** Při zadávání úkolu je pro mě důležité, aby člověk chápal důležitost úkolu, chápal mechanismus plnění tohoto úkolu a chápal časový rámeček, kdy má být úkol splněn. Je pro mě důležité, aby zaměstnanec úkol zodpovědně splnil a na konci podal zprávu o výsledcích.

**Manažer 3:** Je pro mě důležité, abych já sám úkolu rozuměl a měl dostatečné nástroje pro jeho delegování. A až potom to předávám svým podřízeným. Pro mě je důležité, aby to člověk dokázal splnit. Kompetentní hodnocení personálu a jeho schopností, zkušeností a znalostí.

### ***4. Podle čeho vybíráte podřízené na konkrétní úkol?***

**Manažer 1:** Podřízený musí pochopit, co je třeba udělat. Musí mít určité znalosti a dovednosti. Na tento úkol musí být připraven.

**Manažer 2:** Podřízeného vybírám v souladu s jeho znalostmi v této oblasti. Nejdůležitější je profesionalita, ve které si musím být jistý. Člověk musí být také zodpovědný a pracovitý. To jsou pro mě nejdůležitější vlastnosti.

**Manažer 3:** Hodnotím odborné dovednosti zaměstnanců, jejich pracovní potenciál a jejich dočasné pracovní vytížení. Aby byli zodpovědní a měli znalosti a nástroje k plnění určitých úkolů.

### ***5. Jak obvykle delegujete úkol (ústně, písemně, telefonicky atd.)?***

**Manažer 1:** Své úkoly pro podřízené obvykle deleguji písemně, protože mohu podrobně vysvětlit úkol, jeho jemnosti, složitost, problémy atd. Také rád pořádám schůzky, osobní setkání. Například s pomocí prezentací. Nikdy to nedělám na telefonicky, protože si myslím, že osobní konverzace je mnohem lepší.

**Manažer 2:** Snažím se delegovat úkoly pro svůj tým ústně před zahájením úkolu. Je pro mě důležité osobně sdělit osobě úkol, co potřebuji, jaký výsledek čekám. Nedeleguji písemně, protože na to tráví spoustu času. , Telefonicky se domnívám, že delegování nemůže být účinná.

**Manažer 3:** Úkoly deleguji různými způsoby, nejen tyto tři. Nejvíc ze všeho samozřejmě rád uspořádám osobní schůzky se zaměstnanci. Toto je nejúčinnější způsob, jak správně delegovat činnosti bez problémů v budoucnosti.

**6. Používáte takovou manažerskou funkci, jako je plánování? Myslíte si, že tato funkce je pro vaši práci důležitá?**

**Manažer 1:** Plánování pro mě a moje práce je samozřejmě velmi důležité. Nedokážete si představit, kolik času se věnuji plánování. Myslím, že jakákoli činnost sestává z 80 procent správného plánu. Mám také speciální deník, kde píšu plány na měsíc, týden a den.

**Manažer 2:** Upřímně řečeno, někdy v mé práci narazím na problém nedostatku času a někdy plánování jde na pozadí. Tak či onak si myslím, že plánování je pro mou práci velmi důležité. Možná, kdybych plánoval lépe, pak by se moje produktivita mohla zvýšit.

**Manažer 3:** Ano, myslím, že plánování je důležitou funkcí. Pomáhá mi ušetřit čas a efektivitu při distribuci činností. Dobré plánování je klíčem k úspěchu jakéhokoli úkolu.

**7. Myslíte si, že delegování může podřízené i motivovat? Motivujete své podřízené dostatečně a jak?**

**Manažer 1:** Věřím, že když delegujete, dáváte podřízenému volnost a to ho určitě motivuje. Zaměstnanec od vás cítí podporu a důvěru. Ve své práci se vždy snažím své podřízené motivovat co nejvíc.

**Manažer 2:** Delegování samozřejmě motivuje podřízené k profesnímu růstu, zvyšuje jeho významnost pro společnost. Věřím, že své zaměstnance dostatečně motivuji, když jim zadávám úkoly, které od nich vyžadují kreativní přístup, nové znalosti a dovednosti, čímž si zvyšují svou odbornou úroveň.

**Manažer 3:** Domnívám se, že delegování není tak motivující jako jiné věci a je odpovědné hlavně za efektivní splnění úkolu, nikoli za motivaci. Zdá se mi, že své podřízené dostatečně motivuji. Vysvětluji jim důležitost úkolů, vedu školení, porady. Ke svým podřízeným jsem vždy otevřený, připraven jim pomoci, něco navrhnout atd.

**8. Jak vnímáte význam kontroly delegovaných úkolů? Kontrolujete každý krok, nebo spíš důvěřujete svým podřízeným?**

**Manažer 1:** Kontrola delegovaných úkolů – jedná se o kontrolu již vykonané práce, výsledku. Konečný výsledek se porovná s původními cíli, očekávanými a provede se hodnocení. Snažím se nikdy nekontrolovat každý krok podřízených.

**Manažer 2:** Domnívám se, že kontrola je nezbytná, aby člověk cítil, že se od něj očekává dobrý výsledek. Nemá ale smysl kontrolovat každý krok, protože způsoby řešení problémů se mohou lišit. Pro mě je důležitý výsledek.

**Manažer 3:** Kontrola delegovaných úkolů je nesmírně důležitá. Kontroluji každý krok práce zaměstnanců s cílem něco změnit, pomoci, dodat další pokyny a podobně.

### ***9. Jaké činnosti delegujete nejčastěji ve své práci?***

**Manažer 1:** Mám řadu povinností, které musím během dne udělat. Méně důležité úkoly většinou deleguji na svého zástupce. Nejčastěji se jedná o méně důležité úkoly. Například uspořádat schůzku se zaměstnanci, pomáhat jim s jejich činnostmi, přijímat zboží, reklamovat.

**Manažer 2:** Obvykle deleguji speciální úkoly související s konkrétní prací mých podřízených. Například pekaři deleguju pečení chleba, čištění trouby a podobně. Chápu, že jsou v této práci kompetentnější.

**Manažer 3:** Velmi dobrá otázka. Abych byl upřímný, snažím se co nejvíce práce delegovat na své podřízené v rozumných mezích. Věnuji pozornost výhradně velmi důležitým problémům a snažím se nenechat se rozptylovat malými.

### ***10. V čem vidíte výhody a nevýhody delegování?***

**Manažer 1:** Výhody delegování jsou samozřejmě úspora času, hlavní zdroj, také motivace zaměstnanců, příjemná atmosféra v týmu, rychleji a lépe odvedená práce. Nevýhodou je, že ne každý zaměstnanec správně rozumí slovu delegování. Někteří lidé důvěru ignorují. Bohužel mnozí jsou zvyklí na neustálou kontrolu, takže adaptační proces může trvat dlouho.

**Manažer 2:** Výhodou delegování je, že mi ušetří čas na důležitější úkoly. Mohu si být jistý, že v mé nepřítomnosti nebude pracovní proces přerušen, jelikož povinnosti jsou jasně delegovány. Nevýhodou delegování je, že musím věřit osobě, která delegovaný úkol provádí, a čekat na výsledek. Obávám se, že člověk ten úkol nezvládne.

**Manažer 3:** Výhodou je rozdělení úkolů mezi zaměstnance, šetří váš čas na důležitější úkoly, šetří firemní zdroje, žádný stres v týmu. Nevýhody jsou, že ne každý může být spokojený s tím, jak delegujete, možné podcenění potenciálu zaměstnance. Někdy se někteří

zaměstnanci mohou ukázat jako nezodpovědní, budou se mě bát na něco zeptat, požádat o pomoc, kvůli tomu nebude úkol dokončen včas.

### ***11. Co byste nikdy nedelegoval?***

**Manažer 1:** Samozřejmě bych nikdy nedelegoval to, co dělám, přímo já. Jedná se o stanovení hlavních cílů, řízení podřízených, kontrolu splněných úkolů a další velmi důležité věci.

**Manažer 2:** Těžko říct. Pokud by byla příležitost, nic bych nedelegoval a vše dělal sám. Ale chápu, že to není možné. Nikdy bych nedelegoval nejdůležitější úkoly, objednávání zboží, nábor nových zaměstnanců, stanovování cílů.

**Manažer 3:** Nikdy bych nedelegoval otázky zvyšování zaměstnanců, platů, bonusů, motivace, stanovování firemních cílů.

### ***12. Jaké dovednosti a schopnosti vám pomáhají efektivně pracovat, vést tým a kompetentně delegovat odpovědnosti?***

**Manažer 1:** Myslím, že nejdůležitější věcí je zkušenost a vzdělání. Pokud jde o veškerou vaši práci, je nutné neustále učit něco nového, zkuste něco nového. Považuji se za odpovědnou osobu. Snažím se věřit lidem, dávat jim svobodu plnit úkoly. Knihy, které jsem četl o tématech řízení, managementu, financí a různých konferencích o stejných tématech, mi také pomáhají.

**Manažer 2:** Říkají mi, že jsem pracovitý člověk, zodpovědný. Jsem rád, že mohu komunikovat se svými podřízenými a analyzovat jejich činnosti. Hodně jim to pomáhá. Také mi hodně pomáhají minulé zkušenosti v týmu.

**Manažer 3:** Mám rozsáhlé zkušenosti s Albertem, včetně pozice vedoucí a zástupce manažera + se neustále snažím účastnit kurzů, seminářů a konferencí, abych zvýšil svou profesionalitu. Literatura, různá videa o tématech vztahů, managementu mi také hodně pomáhá v mé práci.