

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Proces delegování ve vybrané organizaci

Nurbolat Maksot

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nurbolat Maksot

Podnikání a administrativa

Název práce

Proces delegování ve vybrané organizaci

Název anglicky

Delegation in a Managerial Work in a Selected Organization

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. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada, 2008 ISBN 978-80-247-2177-4
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidí. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9
- 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.
- 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
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k úspěšnému vedení lidí. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 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 15.03.2023_____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Proces delegování ve vybrané organizaci

Abstrakt

Práce je věnována aktuálnímu tématu dnešní době, jedná se o proces delegování. Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení.

Delegování jednoznačně existuje v podniku a je uplatňováno poměrně často. Z celého šetření vyplynuly následující oblasti, které jsou základem pro tvorbu doporučení: popis delegování je ve firmě zaměřen spíše do procesní roviny, chybí manažerský nebo strategický náhled na problematiku, zaměstnanci jsou v rámci delegování silně motivováni „měkkými prvky“, nežli finanční odměnou, široké využití IT při delegování, velký podíl lidí, kteří se negativně staví vůči delegování, manažeři jsou si toho vědomi a existence početné „nerozhodné“ skupiny.

Na základě takto uvedených shrnutí byla vytvořena následující doporučení: zařazení prvku nutnosti delegování do onboardingu a zavedení pravidelných školení s důrazem na měkké prvky, školení manažerům „jak se vypořádat s odporem v rámci delegování“, rozpracovat oblasti vhodné pro delegování v rámci strategického řízení a zdůraznit prvek citlivosti dat v rámci nahrání delegovaných úkolů. Veškerá doporučení jsou reálná a proveditelná v praxi.

Klíčová slova: manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování.

Delegation in a Managerial Work in a Selected Organization

Abstract

The work is devoted to the current topic of today, it is the process of delegation. The main goal of this bachelor's thesis is to evaluate the process of delegation within the management work of a manager in the chosen organization and to give appropriate recommendations for effective management.

Delegation clearly exists in the company and is applied quite often. The following areas emerged from the entire investigation, which are the basis for making recommendations: the description of delegation in the company is focused more on the process level, there is a lack of managerial or strategic insight into the issue, employees are strongly motivated by "soft elements" in the framework of delegation, rather than financial rewards, wide the use of IT in delegation, a large proportion of people who have a negative attitude towards delegation, managers are aware of it and the existence of a large "undecided" group.

Based on these summaries, the following recommendations were made: include the element of the necessity of delegation in onboarding and introduce regular training with an emphasis on soft elements, train managers "how to deal with delegation resistance", develop areas suitable for delegation within strategic management and emphasize element of data sensitivity in uploading delegated tasks. All recommendations are realistic and feasible in practice.

Keywords: managerial functions, managing people, management styles, delegation process, advantages and disadvantages in delegation.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Literární rešerše	13
3.1 Manažerské funkce.....	13
3.1.1 Sekvenční manažerské funkce	13
3.1.2 Paralelní manažerské funkce	16
3.2 Vedení lidí.....	17
3.2.1 Osobnost manažera	17
3.2.2 Rozdíl mezi vedením a řízením	18
3.2.3 Trendy vedení lidí.....	19
3.3 Styly řízení	20
3.3.1 Autoritativní, demokratický, byrokratický a liberální styly	20
3.3.2 Manažerská mřížka	21
3.3.3 Model 4 S.....	22
3.3.4 Přístup Vrooma a Yettona.....	23
3.4 Delegování	24
3.4.1 Definice a dimenze delegování.....	24
3.4.2 Proces delegování	24
3.4.3 Směry delegování	25
3.4.4 Zásady delegování	26
3.4.5 Výhody a nevýhody v delegování	27
4 Vlastní práce	28
4.1 Představení podniku	28
4.2 Analýza aktuálního systému delegování v podniku.....	29
4.2.1 Interní dokumentace	29
4.2.2 Šetření s řadovými zaměstnanci	31
4.2.3 Šetření s provozními manažery.....	35
4.3 Shrnutí šetření a zdůraznění klíčových bodů	37
4.4 Tvorba návrhů na zlepšení a jejich možný dopad	38
5 Diskuse	40
6 Závěr.....	41
7 Seznam použitých zdrojů	43

8 Seznam obrázků, tabulek a seznam použitých zkratk	45
8.1 Seznam obrázků	45
8.2 Seznam tabulek	45
8.3 Seznam použitých zkratk.....	45
Přílohy	46
Dotazník: podřízení	46
Interview: nadřízení	48

1 Úvod

Bakalářská práce je věnována tématu delegování. Jedná se o oblast, která je rozhodně klíčová pro management a řízení firem. Lidé jsou v dnešní době hlavním prvkem konkurenční výhody podniku, proto i jejich řízení je součástí strategické roviny managementu.

Nejobecněji je možné delegování představit jako přenesení určitých pravomocí, a to ze strany manažera na jejich podřízené. Daný termín je ale daleko širší a zahrnuje celkový přístup firmy k řízení svých zaměstnanců.

Delegování je totiž pojem, který je úzce spojen s celkovou firemní politikou, a potažmo i se systémem manažerské práce. Kultura delegování zcela vyplývá z dané dimenze. Důvod je snadný – flexibilní a otevřená firma je přímo předurčena ke zdůraznění delegování v rámci manažerské práce. I naopak přístup k delegování u konzervativní firmy nebo pouze u autokratického vedoucího bude zcela odlišný.

Nejčastěji je delegování spojeno s přenesením částí úkolů na nižší organizační úroveň. Přitom dopad a využití možností delegování je daleko širší. Klasickou ukázkou je možnost aplikace delegování v rámci práce vedoucího ve snaze vypěstovat vlastní manažery. Delegování se tak může stát součástí vzdělávacího systému firmy.

Není možné ale delegování aplikovat na jakoukoliv činnost. Daná oblast nachází své použití u oblastí, které nejsou zas až významné, respektive nepřidávají výraznou přidanou hodnotu z pohledu manažerské praxe.

Na druhou stranu je nutné se vyvarovat delegování jako způsobu řešení přetížení manažerem jeho prací. Jinými slovy, nesmí se stát, že z delegování se stane prvek spojený s „hašením požárů“ vyplývající z přetížení manažera. Delegování je cílevědomá, strategická a dlouhodobá činnost.

Jak bylo vidět z předchozího textu, delegování je velice rozsáhlou oblastí. Proto v rámci provedeného výzkumu bylo rozhodnuto se zaměřit jen na oblast delegování ve vztahu k řadovým pracovníkům ze strany jejich bezprostředního managementu. Jedná se o nejvíce početnou skupinu zaměstnanců, kteří ale mají zásadní dopad na fungování firmy.

Navíc zvolená oblast je blízko i zpracovateli této bakalářské práce. Po dokončení vysoké školy mám v plánu se vydat na svou profesní dráhu, kde přijdu do styku právě s provozními manažery, a to z pozice řadového zaměstnance.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této 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.

2.2 Metodika

Metodiky se práce vyvíjí přes literární rešerši, vlastní šetření až k tvorbě doporučení směřujících ke zlepšení aktuální situace ve zvoleném podniku. První část práce je tak věnována vytvoření literární rešerši v oblasti delegování. Samozřejmostí je zohlednění i jiných oblastí, které jsou relevantní vůči zaměření práce. Jedná se o vedení lidí, manažerské funkce a styly řízení. Je nutné totiž počítat s tím, že delegování je součástí výše uvedených dimenzí a není vhodné je striktně oddělovat.

Navazujícím krokem je základní charakteristika podniku. Daná část poslouží pro prvotní seznámení se systémem delegování. Zde je uvedena následující informace o firmě: počet zaměstnanců, vývoj zisku a tržeb v posledních pěti letech a celkové zhodnocení oboru působení.

Posléze je již pozornost věnována přímo výzkumu delegování ve zkoumaném podniku. Zde je pozornost již dedikována přímo zkoumání nastavení a aplikace systému delegování v podniku.

Vzhledem ke složitosti zkoumané problematiky je šetření provedeno ve třech dimenzích. První dimenzí je samotné nastavení systému delegování v podniku, zde jsou využity interní zdroje firmy. Očekávaným výstupem je tak získání přehledu o zařazení delegování do provozu a strategie firmy.

Následně je provedeno šetření s řadovými zaměstnanci, a to ve formě ankety s uzavřenými otázkami. Daný způsob získání dat byl vybrán kvůli většímu počtu lidí ve vzorku. V dotazníku je deset otázek. Celkově byly výsledky obdrženy od osmnácti lidí.

Navazujícím krokem je šetření s provozními manažery, jedná se o vedoucí zaměstnance řadových pracovníků, na které je aplikována anketa s uzavřenými otázkami. Vedoucím

zaměstnancům bylo položeno šest otázek otevřeného typu ve stejných kategoriích jak i u řadových pracovníků. Výsledky byly obdrženy od dvou vedoucích zaměstnanců. Otevřené otázky byly aplikovány z důvodu nutnosti posouzení hlubinných motivů vedoucích.

Posléze je provedena syntéza a analýza zjištěných poznatků, a to ze všech tří uvedených oblastí. Zde je zásadní nejen pouze vytvořit celkový přehled zjištěných poznatků, ale i provést jejich komparaci.

Na základě zjištěných informací, a rovněž i s přihlédnutím k výsledkům teoretické části práce jsou zkoumané firmě uvedena doporučení na zlepšení aktuálního stavu. U každého doporučení je rovněž uvedeno i zamýšlení se nad jeho možnou realizací.

Nakonec je provedena diskuze získaných poznatků – a to ve formě komparace klíčových poznatků z vlastního šetření a šetření jiných autorů zkoumajících oblast delegování.

3 Literární rešerše

První část diplomové práce je zaměřena na vytvoření literární rešerše, a to formou kritického zhodnocení aktuální literatury.

3.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typickými činnostmi, které pracovník vykonává. Dané funkce je možné rozdělit na sekvenční a paralelní. První přístup vychází z určité posloupnosti kroků, kdežto druhý přístup vychází z toho, že funkce mají být vykonány paralelně.

3.1.1 Sekvenční manažerské funkce

Existuje celá řada přístupů k rozdělení manažerských funkcí. V dalším textu budou zmíněny klíčové z nich: plánování, organizování, motivace, komunikace, řízení týmu a kontrola.

Plánování

Armstrong (2007, s. 50) definuje plánování jako „*rozhodování o budoucím proběhu nějaké akce, která zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanovené priority*“.

Dále je zřejmé, že manažer v rámci plánování pracuje s určitými akcemi neboli aktivitami a zároveň i zdroji. Jedná se o zásadní oblast, jelikož právě v daném okamžiku manažer rozvrhuje zdroje, které má k dispozici. Samozřejmě zaujímá v tomto okamžiku primární místo právě lidské zdroje. Kvůli tomu v rámci plánování management musí odpovědět na klíčové otázky týkající se lidských zdrojů: celková potřeba zaměstnanců, zdroje pokrytí dané potřeby a plánování jejich personálního rozvoje (Šikýř, 2012, s. 86).

Nakonec dle uvedené definice musí manažer určit priority k dosažení cíle. Jde nejen o určení návaznosti kroků, ale i o stanovení jejich předností a váhy. Zcela běžně se stává, že z důvodu

existence turbulentního světa, lidé musejí měnit zamýšlené aktivity a být flexibilní, v tom může být nápomocné právě určení priorit.

Organizování

Podle Armstronga (2007, s. 51) je organizování „*rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány*“.

V podstatě jde o dělbu činností a zároveň práce nad integrací daných činností. Dále je daná činnost zaměřena i na řízení toku informace, které je nezbytně nutné pro efektivní výkon práce v organizaci.

Organizování je ovšem krokem, který nemůže existovat bez důkladného plánování. Daná manažerská funkce je totiž přímo důsledkem analýzy činností, procesů a toku informace. Naprosto nezbytně nutnou součástí organizování je znalost organizačních jednotek a zajištění kooperace mezi ně.

Samozřejmě neexistují obecná doporučení směřující k organizování. V podstatě každé organizování musí být přímo šité na míru právě dané firmě. Je možné ale počítat s některými doporučeními. Prvním je správné přidělování práce – ta by měla být přidělena jednotlivým funkčním útvarům, přitom příbuzné činnosti je vhodné soustředit dohromady v rámci jednoho oddělení. Dalším doporučením je nutnost provést nejen diferenciaci činností, ale i provést jejich následnou integraci. Není možné vytvářet procesy bez návaznosti a vzájemného vztahu, veškeré procesy musejí být nejen definovány, ale i provázány mezi sebou. V rámci zajištění delegování je rovněž nutné vycházet z týmové práce, a to z důvodu klíčového významu spolupráce mezi lidmi a oddělení v rámci firmy (Armstrong, 2007, s. 53).

Motivace

Motivace jako manažerská funkce je zajímavá tím, že se jedná o součást osobnosti jedince. Každý z nás je něčím motivován či naopak demotivován. V tom se manažerská funkce prolíná s lidskými potřebami.

V rámci funkce motivace realizuje manažer funkce zaměřené na vedení, usměrnění, a hlavně stimulaci svých podřízených k lepším výkonům (Váchal a Vochozka, 2013, s. 33). Motivace je tak manažerskou funkcí, která směřuje hodně do budoucnosti.

Je nutné zdůraznit, že manažerská funkce motivace nespočívá v žádném případě ve vzniku motivu zaměstnance odvádět svou činnost. Manažer by se měl zaměřit na posílení nebo nasměrování již existující motivace.

Z manažerského úhlu pohledu je motivace cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou činností. Jde o určitý mix podmínek, který je ovládán manažerem (Plevová, 2012, s. 152).

Komunikace

Komunikace je součástí manažerské práce a jde o jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. V rámci plnění dané funkce manažer sleduje několik cílů: úkolování, sociální podporu, motivaci, integrace a inovace (Mikuláščík, 2010, s. 55).

První cíl je zaměřen na dokončení a plnění termínů. Sociální podpora již vychází z toho, že zaměstnanci se musejí cítit pohodlně a být součástí týmu. Motivační funkce je zaměřena na neustálou práci nad trvalým růstem výkonnosti zaměstnance. Integrovaná funkce již vychází z pocitu sounáležitosti s pracovní skupinou. Nakonec inovační funkce již vychází z vytvoření vhodného prostoru pro inovace (Mikuláščík, 2010, s. 55).

Řízení týmu

Řízení týmu je přímou a jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí. Přitom je nutné zdůraznit, že manažer řídí nikoliv skupinu lidí, ale skutečně je zaměřen na řízení týmu. Rozdíl je výrazný – skupina je dočasné pracovní seskupení, v rámci činnosti skupiny dochází k plnění úkolů takového charakteru, které jsou nezbytně nutné pro její činnost. Skupina se zpravidla nerozvíjí. Tým na rozdíl od toho je „*skupinou individuálních jedinců s vysokým stupněm vzájemné komunikace a rozdílnými schopnostmi a dovednostmi, která mají společný, jasně definovaný cíl, ke kterému společnými silami spěje*“ (Jevring-Back, 2009, s. 177).

Právě proto jedním ze základních manažerských úkolů v rámci realizace funkce řízení je vybudování týmu, který má společný cíl, určité vazby mezi členy, flexibilitou a představitelství členů a vzájemným poznáním (Pilařová, 2016, s. 159).

Kontrola

Poslední v pořadí manažerskou funkcí je kontrola. Jedná se o manažerskou funkci, která je podle Jedináka (2012, s. 36) zaměřena na sledování a vyhodnocení všech činností v organizaci. Zde by měl manažer dát jasnou odpověď na otázku – jestli bylo či nebylo dosaženo původně zamýšlených plánů.

Dnes je jednoznačným trendem přesunutí částí vyloženě kontrolních činností právě na zaměstnance-řadového pracovníka. Manažer v rámci daného trendu by se měl věnovat činnostem, které skutečně přidávají velkou hodnotu jeho týmu a organizaci, nikoliv být kontrolorem svých podřízených.

3.1.2 Paralelní manažerské funkce

O něco odlišný pohled na manažerské funkce nabízí paralelní pojetí – viz obrázek č. 1. Dané rozdělení manažerských funkcí již vychází z toho, že tři manažerské funkce musejí být součástí paralelního plnění (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 181).

Obrázek 1. Paralelní manažerské funkce



Zdroj: Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 181

Jinými slovy, všechny manažerské funkce uvedené v předchozí kapitole, musejí být součástí každého ze tří kroků v rámci průběžného členění. Paralelní přístup navíc zdůrazňuje, že práce manažera je rozdělena do tří na sebe navazujících kroků.

3.2 Vedení lidí

Další kapitola je již věnována vedení lidí. Zde je pozornost zaměřena na samotnou osobnost manažera, rozdíly mezi vedením a řízením, a nakonec prostor je věnován posledním trendům ve vedení lidí.

3.2.1 Osobnost manažera

Neexistuje jedna a společná definice pojmu osobnost. Každý autor jej definuje jinak. U všech definic je ale možné se setkat se zdůrazněním akcentace vnitřní jednoty a strukturovanosti duševního života jedince. Důležité je ale poznamenat, že jde o konkrétní okamžik, respektive průběh času. Jinými slovy, zcela běžně dochází k tomu, že v průběhu delšího období může docházet ke změně osobnosti. Dále patří ke každé osobnosti svůj individuální svéráz, jinými slovy každá osobnost se v něčem liší od ostatních (Svoboda, Humpolíček a Šnorek, 2022, s. 148).

Každou lidskou osobnost je možné popsat pomocí biologické báze (temperamentu), rysů, motivů, kognice, utváření a samotného vývoje dané osobnosti. Často je do charakteristiky osobnosti zařazena i inteligence (Blatný, 2010, s. 13).

Stejně jako o celkový přístup k osobnosti, nelze jednoznačně definovat osobnost manažera. Je ale možné osobnost manažera rozdělit do tří kategorií: jaký je člověk a jak se projevuje, co člověk umí a co člověk chce a kam směřuje (Lojda, 2011, s. 11).

Jak uvádí Mikuláščík (2010, s. 111) je často zcela mylně osobnost manažera spojena s představou, že úspěšný manažer je osobností, která je spíše technokratem anebo ekonomem. Opak je však pravdou – úspěšný manažer by měl lidem rozumět a být pro ně lídrem a vzorem.

3.2.2 Rozdíl mezi vedením a řízením

Manažer je osoba, která je přímo odpovědná za řízení svých podřízených. K tomu manažer uplatňuje celou řadu nástrojů. Jedním z takových nástrojů je leadership neboli česky vedení lidí. Manažer, který je lídrem, dokáže skutečně vést svoje podřízené za sebou. Takový manažer je pro svoje podřízené vhodným příkladem. Dále takový manažer se snaží vybudovat neformální vazby ve svém týmu (Cipro, 2015, s. 19).

Na druhou stranu díky přirozenému leadershipu management dokáže realizovat někdy ne moc populární řešení, která jsou ale nakonec prospěšná pro firmu. Příkladem je masové propuštění zaměstnanců či celková přeorientace firmy. Bohužel někdy se stává, že manažer musí nejen přijmout taková řešení, ale i vysvětlit svým podřízeným důvody k tomu vedoucí.

Zpravidla leadership je nerozdílně spojen s charismatem. Podle DeVito (2008, s. 323) jde o „*schopnost pozitivně ovlivňovat druhé fyzickým, citovým a rozumovým spojením s nimi.*“ Osoba, která má charisma se vyznačuje určitou přitažlivostí a osobním kouzlem. Daný jedinec navíc má zpravidla i vyvinuté komunikační schopnosti.

Charisma je zpravidla tím, s čím se člověk rodí. Je ale možné podle Vysekalové a Voříška (2015, s. 90-92) dokonce i stát se danou osobností. Dle jejich názoru pro dosažení daného účelu je nutné důvěřovat svým schopnostem, být schopným vyřešit určitou krizi, najít lidi toužící po osobní autonomii a změnách, nabízet lidem neustálou podporu pro získání toho, co s přejí a vytvořit určité rituály, ve kterých je nutné hrát hlavní místo.

Takový manažer komunikuje bez jakýchkoliv náznaků agrese. Manažer-vůdce se snaží inspirovat ostatní lidi a získávat určité následovníky pro svoje nápady. Nejedná se v tomto případě o manažera, který uplatňuje řešení na základě organizační autority, ale spíše na základě své přirozené autority.

Lídr ale nemusí vždycky znamenat přímého nadřízeného dané osoby, může se jednat o jakoukoliv osobu uvnitř podniku. Důležité ale je to, že manažer-vůdce by měl být vzorem pro svoje podřízené.

Leadership rozhodně není něco, s čím se člověk narodí, lídrem je možné se stát. Zásadní je podle Owena (2006, s. 15) používat svoje vlastní síly a to, v čem je dobrý daný člověk, a to ku prospěchu své společnosti.

Je ale nutné uvést, že někdy lídr si sám neuvědomuje svých schopností (Tucker, 2008, s. 35). V tomto případě jde o člověka, kterého ostatní lidé chtějí následovat.

3.2.3 Trendy vedení lidí

Samozřejmě existuje celá řada trendů v dnešní době, která má za cíl zlepšit výkonnost zaměstnanců, zamezit zbytečné fluktuaci, přispět k vytvoření pozitivního klimatu v podniku apod. Není možné v rámci jedné bakalářské práce popsat všechny trendy, proto se v dalším textu zaměřím pozornost na trendy, které mně přišly jako nejzajímavější. Mezi těmito trendy patří:

- Vedení multikulturních týmů a globalizace,
- Důraz na angažování zaměstnanců,
- Práce na dálku,
- Řízení talentů,
- Tvorba komunit a neoficiálních vazeb.

Prvním významným trendem jsou změny ve vedení způsobené rozsáhlou globalizací (Taylor a Perkins, 2021, s. 22-25). Ve výsledku zcela běžně musejí manažeři vést týmů složené z lidí z mnoha národností, nikoliv pouze národnost daného manažera. To vyvolává nutnost znalosti odlišné kultury a odlišného prostředí a jde o významnou výzvu pro manažery. Vyslání zaměstnance na zahraniční cestu je již obyčejnou záležitostí. I přes to, že globalizace a mix kultur hraje důležitou roli, stále existují významné kulturní rozdíly, se kterými se má počítat.

Dalším trendem je větší zapojení lidí do činnosti podniku. Lidé v rámci novodobých přístupů jsou vnímány jako velice důležitá součást podniku a hlavní zdroj jeho konkurenční výhody.

Právě proto větší zapojení lidí do činnosti firmy je více než vhodné (Brem, 2021, s. 39-40). Manažer musí vytvořit pocit angažování na vedení firmy.

Třetím trendem současné doby je práce na dálku. Rozvoj ICT a zároveň poslední situace s COVID-19 posílala daný trend. Home-office je v podstatě od roku 2020 zcela samozřejmostí pro celou řadu firem. Právě proto manažeři musejí se přizpůsobit novým podmínkám a naučit se vést lidi bez možnosti zajištění každodenního osobního kontaktu.

Významným trendem v řízení lidí je zapojení prvku řízení talentů. Manažer v rámci vedení svého týmu musí být schopen správně identifikovat talentované zaměstnance a následně rozvíjet jejich potenciál (Maddox-Daines, 2021, s. 183-185). Jedná se o požadavek dnešní doby – pouze talentované zaměstnance dokážou správně rozpoznat inovací nebo určité zlepšení. Proto manažer by se měl v první řadě zajistit rozvoj jejich potenciálu.

Relativně zajímavou myšlenku spojenou s vedením lidí uvádí Cagáňová, Balog, Knapčíková et al, (2019, s. 41). Podle jejich názoru vedení lidí v dnešní světě by se mělo zaobírat ve směru k vytvoření komunit v práci a vytváření neoficiálních vazeb. Jedná se o trend, který podle nich dokáže posílit výkonnost celého týmu. Důvodem je právě rychlejší způsob spolupráce mezi lidmi, který je posílen neformálními vazbami.

3.3 Styly řízení

Navazující kapitola je věnována stylům řízení uplatněným v manažerské praxi. Kapitola je zařazena kvůli tomu, že přístup a ochota manažera k delegování je přímo spojena se stylem, kterého se daný manažer drží.

3.3.1 Autoritativní, demokratický, byrokratický a liberální styly

Nejčastěji využívaným přístupem je rozdělení manažerských stylů na (Kociánová, 2012, s. 34-35):

- Autoritativní manažerský styl,
- Demokratický manažerský styl,
- Byrokratický manažerský styl,
- Liberální manažerský styl.

První styl je uplatněn zejména ve formě příkazů a trestů. Jedná se o styl, který není otevřen diskusí (Váchal a Vochozka, 2013, s. 112-114). Styl je ale vhodný, pokud se podnik dostal do významných potíží a je nutné okamžitě a rychle zasáhnout.

Demokratický styl naopak vychází z poskytnutí volnějšího prostoru pro podřízené (Kociánová, 2012, s. 34-35). Manažer ale stále ponechává klíčovou roli z pohledu zajištění manažerských funkcí. Daný styl je na rozdíl od předchozího otevřený k delegování.

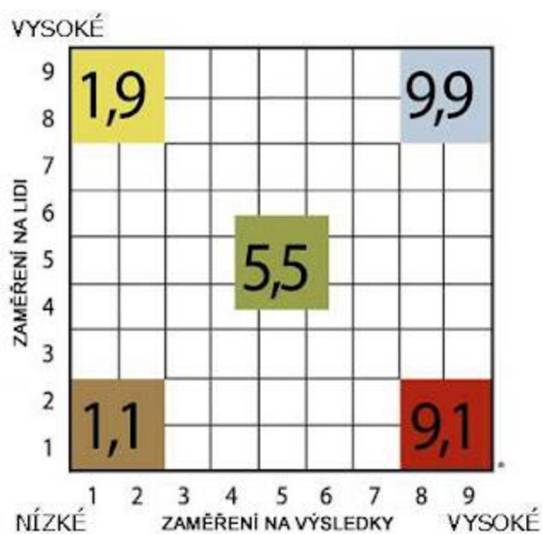
Byrokratický styl je možné charakterizovat jako styl, který je silně založen na dodržení standardů a vyhovení pracovní činnosti daným standardům (Váchal a Vochozka, 2013, s. 112-114).

Liberální přístup k realizaci manažerských funkcí je vhodný zejména pro vysoce inovativní prostředí (Váchal a Vochozka, 2013, s. 112-114). Daný styl navíc počítá s vysokou odbornou úrovní zaměstnanců a rozsáhlým delegováním. Daný styl ale může působit problematičtěji, zejména pokud je zapotřebí přijmout řešení, respektive jednoznačné rozhodnutí.

3.3.2 Manažerská mřížka

Manažerskou mřížku je možné představit pomocí dvou os, ve výsledku průsečíku kterých vzniká pět kvadrantů:

Obrázek 2. Manažerská mřížka



Zdroj: Teorie GRID – Manažerská mřížka, 2022

Kvadrant 5.5 je kompromisní manažer (Dědina a Cejthamr, 2010, s. 61). Daný manažerský styl je charakteristicky jak vhodným zájmem o lidi, tak i o výsledky. Přístup má ale výrazný potenciál v obou směrech.

Kvadrant 1.1 je ochuzený management. Daný management má naprosto minimální požadavky na svoje podřízené, avšak i výstupy jeho práce jsou také minimální. Protipólem daného kvadrantu je 9.9 což je týmový manažer (Dědina a Cejthamr, 2010, s. 61). Jedná se o ideálního manažera, který podává pozoruhodné výstupy, avšak se zajímá i o svoje lidi.

Kvadrant 1.9 se jmenuje management venkovského klubu. Tento manažerský styl je charakteristicky naprosto obrovským zájmem o zaměstnance. Manažer ale příliš nevěnuje svůj čas provozním úkolům. Jeho protějškem je 9.1 neboli autoritativní manažer, styl kterého se silně podobá výše uvedenému autoritativnímu stylu (Mikuláščík, 2012, s. 180).

3.3.3 Model 4 S

Další přístup již hovoří o rozdělení manažerských stylů do pěti typů:

- Explorativně autoritativní styl,
- Benevolentní autoritativní styl,
- Konzultativní styl,
- Participativní styl,
- Styl založený na neformální autoritě.

První přístup moc nepočítá s existencí zpětné vazby. Komunikace v daném stylu probíhá směrem shora dolů. Zaměstnanci v daném stylu plní podpůrnou funkci. Nelze v tomto případě mluvit o existenci delegování (Váchal a Vochozka, 2013, s. 111-112).

Benevolentní autoritativní styl již počítá s částečným poskytnutím prostoru pro zaměstnance – například formou diskuze. Manažer si však ponechává hlavní rozhodnutí pro sebe.

Konzultativní manažerský styl již vychází z intenzivní komunikace a poskytnutí zpětné vazby mezi manažerem a jeho podřízeným (Odcházel, 2007, s. 306). Daný styl již vychází z určité míry odpovědnosti zaměstnance, což vytváří výrazný prostor pro delegování.

Participativní styl již zcela běžně pracuje s komunikací probíhající oběma směry – od manažera a podřízeného (Váchal a Vochozka, 2013, s. 111-112). Brainstorming, sdílení odpovědnosti nebo diskuze je základem daného stylu. Právě proto je daný styl vhodný ro delegování.

Nakonec styl založený na neformální autoritě je spíše teoretickým uvažováním. Jde o přístup, ve kterém má vedoucí neformální autoritu, nikoliv autoritu organizační (Odcházal, 2007, s. 306).

3.3.4 Přístup Vrooma a Yettona

Další přístup rozděluje manažerské styly podle vlastního rozhodování manažerů a ochoty podřízených dané aktivity realizovat, ve výsledku vzniká následující rozdělení:

- AI=silně autokratický,
- AII=autokratický,
- CI=konzultativní,
- CII=silně konzultativní,
- GII=participativní.

AI je představitelem manažerského stylu, ve kterém manažeři vycházejí jen z vlastních sil a moc nepočítají s vlivem svých podřízených. V případě realizace stylu AII již jde o částečnou spolupráci s podřízenými (Smolova, 2018, s. 42).

CI již vychází z participace zaměstnanců na manažerském rozhodování. Manažer ale veškerá zásadní rozhodnutí činí sám. CII je vhodnější pro účely delegování, jelikož manažer je zcela otevřen svým podřízeným.

Zvláštním způsobem je realizován participativní styl, jelikož ten je založen na diskuze a sbírání zpětné vazby (Smolova, 2018, s. 42). Zde je proto logicky počítáno s vysokou odpovědností zaměstnanců za jejich výkony.

3.4 Delegování

Nakonec poslední kapitola bakalářské práce je věnována samotnému delegování. Zde je prozkoumán proces delegování, jeho obsah, zásady, výhody a samozřejmě i nevýhody.

3.4.1 Definice a dimenze delegování

Podle Plamínka (2022, s. 90) je možné delegování obecně označit za přenechávání činností, za které jedinec má nebo cítí odpovědnost na jiné subjekty. Jedná se tak o všeobecnou definici, kde je zásadní prvek přenechání.

Podle Pavlicy a Jarošové (2015, s. 154) delegování je: „*procesem svěřeni výkonu určitého úkolu či pracovní aktivitě (obvykle) přímému podřízenému*“. V dané definici je středem pozornosti svěřeni. Důležité je, že autor nemluví o přenosu nebo přenechávání, ale pouze o dočasném předání.

Cipro (2009, s. 138) ovšem definuje delegování striktněji: „*delegování můžeme chápat jako cíl procesu vedení podřízených, aby samostatně plnili stále důležitější a komplexnější úkoly, za které nesou plnou odpovědnost a jsou k jejich plnění vybaveni patřičnými pravomocemi*“. Daný autor tak zdůrazňuje, že delegování je způsobem vedení lidí. Přitom autor zdůrazňuje, že manažer díky delegování se věnuje důležitějším a komplexnějším záležitostem.

Od delegování je však nutné striktně odlišovat outsourcing. Delegování je předání pravomoci a odpovědnosti, které probíhá zpravidla v rámci jednoho týmu. Při outsourcingu jde o předání práce mimo pracovní tým (Plevová, 2012, s. 179).

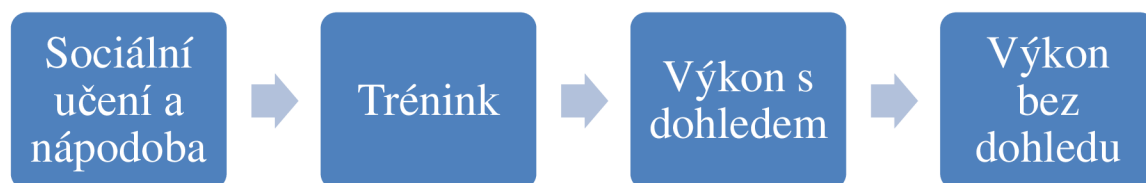
3.4.2 Proces delegování

Blažek (2014, s. 184) uvádí jako prvotní krok v procesu delegování rozdělení manažerských úkolů podle dvou kritérií: důležitosti a naléhavosti. Ve výsledku podle něj vznikají čtyři druhy úkolů, které je nutné splnit: A, B, C a D. Úkoly A jsou důležité a rovněž naléhavé. Tyto úkoly je vhodné delegovat jen v případě, že manažer má ve svém týmu pracovníka, který daný úkol splní lépe než on, a to tím že má například lepší technické znalosti. Úkoly B jsou důležité ale nenaléhavé. Zde se již moc nepočítá s delegováním, jedná se o jádro manažerské práce – příkladem je motivace. Úkoly C jsou naléhavé ale nedůležité, jde tak o úkoly, které je vhodné uplatnit v rámci procesu delegování. Nakonec poslední skupinou D

jsou úkoly, které nejsou ani důležité, ani naléhavé. Tyto úkoly jsou středem pozornosti v rámci delegování.

Teprve po identifikaci úkolů je možné přistoupit k samotnému procesu delegování. Podle Cipro (2009, s. 51-55) daný proces je složen ze čtyř na sebe navazujících fází:

Obrázek 3. Proces delegování



Zdroj: Cipro, 2009, s. 52-55

Začátkem procesu je celkové seznámení s úkolem. V dané fázi jedinec sleduje plnění úkolu ze strany manažera. Dále již následuje samotný trénink, ve kterém manažer vysvětluje detaily úkoly, které budou svěřeny. Třetí fází je výkon procesu, avšak pod dohledem manažera. Nakonec poslední fází je samotný výkon delegované činnosti bez zásahu manažera.

Někteří autory zavádí další prvek v procesu delegování, jedná se o pravidelnou zpětnou vazbu. Může se také jednat i o způsob průběžné kontroly prostřednictvím oboustranné zpětné vazby (Pavlica a Jarošová, 2015, s. 156).

3.4.3 Směry delegování

Podle Plamínka (2022, s. 90) je možné delegování zajistit ve tří směrech: dolů, vzhůru nebo do strany. Samozřejmě se nejedná v žádném případě o striktní rozdělení, zcela běžně dochází k prolínání několika způsobů delegování.

Delegování směrem dolů je delegování směřujícím k nižším z pohledu organizační struktury zaměstnancům. Obsahem delegování jsou v tomto případě rutinní nebo málo důležité činnosti (Plamínek, 2022, s. 90). Jedná se o nejčastější způsob delegování.

Delegování směrem nahoru přijde v potaz v případě, že dotyčné osobě nestačí pro účely plnění jeho pracovních povinností jeho pracovní mandát. V tomto případě je více než vhodné se obrátit na svého nadřízeného s žádostí o delegování části úkolů (Plamínek, 2022, s. 90). Příkladem je oblast strategie podniku, vize nebo mise.

Nakonec delegování do stran je vhodné v případě zajištění specifických aktivit, na které dané jedinec buď nemá odpovídající zkušenosti a schopnosti, anebo ví, že někdo jiný danou činnost provede efektivněji. Klasickým příkladem jsou delegování určité činnosti na experty (Plamínek, 2022, s. 90).

3.4.4 Zásady delegování

Vzhledem ke složitosti dimenze delegování každý autor píše o jiných zásadách. V dalším textu jsou proto vymezeny některé z nich: jasné určení odpovědností a vypracování důkladné procesní mapy, zajištění delegování rutinních, speciálních nebo přípravných prací, předání pravomocí, zvážení času a kvalifikaci zaměstnance, nutnost existence otevřené komunikace, zákaz delegování klíčových manažerských funkcí, zajištění zpětné vazby.

První zásadou delegování je jasné určení odpovědností a vypracování důkladné procesní mapy. Jedná se o krok, bez kterého není možné si představit delegování. V opačném případě na pracovišti bude buď panovat chaos vznikající z duplicitních pracovních činností, anebo pracovníci se budou „bránit“ úkolům, jelikož se budou domnívat, že tyto úkoly nespádají do jejich kompetence (Cipro, 2009, s. 138).

Zcela vhodné je zajištění delegování rutinních, speciálních nebo přípravných prací. Jedná se o oblast delegování, které podle Plevové (2012, s. 181) mohou nejen oživit rutinu, ale i působit motivačně na podřízené daného manažera. Kromě toho celou řadou činností je vhodné přesunout na pracovníky s určitou technickou zkušeností, která je vyšší nežli zkušeností manažera.

Zásadou delegování je i předání pravomocí, a to společně s delegovaným úkolem. Není možné přenášet úkoly bez přiřazení i určité míry pravomoci, která se vztahuje k daným úkolům. V opačném případě podle Lojdy (2011, s. 61) delegování nebude fungovat.

Dále Lojda (2011, s. 66) doporučuje v rámci procesu delegování důsledně zvážit čas a kvalifikaci zaměstnance. Jde o určení toho, jestli dokáže podřízený mít dostatek časového prostoru a jestli má i odpovídající vzdělání nebo zkušenosti.

Forsyth (2009, s. 85) zdůrazňuje nutnost existence otevřené komunikace v podniku jako klíčovou zásadu delegování. Jinými slovy, jde o to, že manažer v případě přenesení části svých úkolů, musí vysvětlit zaměstnanci co se od něj očekává, jaký je obsah úkolu a proč je daný krok učiněn.

Samozřejmostí je zákaz delegování podstatných manažerských funkcí. Příkladem je motivování zaměstnanců nebo přímý kontakt se zákazníkem v případě manažera prodejního oddělení. Jedná se o vyloženě manažerské aktivity.

Klasickou zásadou nejen delegování, ale i vhodné manažerské práce je práce se zpětnou vazbou (Forsyth, 2009, s. 85). Úkolem manažera je totiž získat informaci o průběhu plnění úkolů spadajících do delegování a ujistění, že úkoly jsou plněny přesně podle jeho představ.

3.4.5 Výhody a nevýhody v delegování

Klíčová nevýhoda delegování je vidět na první pohled. Jedná se o možnou ztrátu kvality činnosti manažera. Další nevýhodou je čas, který musí manažer věnovat zaškolení svého zaměstnance (Owen, 2008, s. 102).

Hlavní výhodou delegování je zajištění většího prostoru a času manažerovi na činnosti, které mají větší přidanou hodnotu. Jinými slovy jde o to, že manažer se nevěnuje vyloženě administrativním nebo rutinním úkolům, ale úkolům které jsou důležité z pohledu firmy (Cipro, 2009, s. 138).

Výhody delegování jsou vztaženy i k osobě, která přebírá úkoly. Plevová (2012, s. 181) mluví o tom, že delegování přináší nové znalosti zaměstnanci, díky čemuž dochází k rozšiřování jeho vlastních obzorů. Kromě toho se může stát, že delegování přinese i sebeuspokojení vyplývající z projevení důvěry ve schopnosti dané osoby.

Delegování také může mít vhodný dopad i na organizaci jako celek. Plevová (2012, s. 181) zmiňuje především zvýšení efektivity využívání potenciálu zaměstnanců a odhalení schopných pracovníků. Kromě toho správně zajištěné delegování může omezit podle autorky i zbytečnou fluktuaci lidí, jelikož lidé budou cítit, že se o ně organizace skutečně zajímá.

4 Vlastní práce

Po uvedení teoretického základu a rozboru delegování v teoretické rovině je možné přistoupit k vlastní práci, a to na příkladu pražské pobočky amerického podniku MSD.

4.1 Představení podniku

Zkoumaný podnik působí ve sféře prodeje léčiv, jedná se o jednoho z klíčových výrobců na světovém trhu. Firma existuje již od konce 19. století a po celou dobu své existence se zabývala jak léčením, tak i prevencí onemocnění.

Firma má celou řadu léků, které nemají blízké substituty, klasickým případem je Keytruda, léčící karcinomu. Jedná se o její hlavní konkurenční výhodu, jde o klasický příklad zaměření na úzce vymezené oblasti. Podnik má i širokou škálu vakcín anebo produktů určených pro léčbu zvířat – jak hospodářských, tak i domácích. Snahou firmy je soustředit se na léčivé přípravky a na civilizační onemocnění – jako je například cukrovka.

Roční tržby podniku se pohybují na úrovni 40-50 mld. USD, čistý roční zisk dosahuje výše 10-14 mld. USD. Ve firmě pracuje přibližně 67 tisíc kmenových zaměstnanců po celém světě. Hlavním trhem odbytu společnosti je USA, na druhém místě jsou země EU a na třetím Japonsko.

Celé další šetření je zaměřeno na pobočky podniku působící v Praze. V hlavním českém městě má podnik tři relativně oddělené organizační struktury. První je pobočka podniku, která zajišťuje kontakt a prodej léčiv firmy MSD na vyloženě českém trhu. Jedná se o klasicky řízenou pobočku, která řeší především finanční otázky a logistiku směrem k českým klientům. Daná pobočka vznikla v roce 1992.

Druhá organizační složka podniku v Praze je centrum sdílených služeb zaměřené na oblast IT. Dané oddělení vzniklo v roce 2014. Jedná se o klasické centrum sdílených služeb, které řeší otázky související s IT infrastrukturou podniku pro evropský trh. Mezi klasickými oblastmi jeho odpovědnosti patří big data, softwarové inženýrství anebo infrastruktura podporující vývoj, výrobu a logistiku. Počet zaměstnanců dané organizační složky je ve výši tisíc osob.

Třetí organizační složkou podniku je také centrum sdílených služeb, avšak se jedná tentokrát o centrum sdílených služeb zaměřený na oblast financí. Dané centrum bylo vytvořeno v roce 2017 po úspěšném založení IT centra sdílených služeb. Finanční centrum sdílených služeb řeší finanční oblast řízení poboček podniků situovaných v Evropě. Jedná se o funkce, které je možné standardizovat – jako je například vydání či zaúčtování faktur, účtování dlouhodobého majetku, finanční analýza apod. Dané centrum sdílených služeb neřeší vyloženě lokální otázky jako je prodej nebo národní účetnictví. Ve finančním oddělení podniku pracuje přibližně osm set lidí.

Další šetření je uskutečněno právě na příklad pražského oddělení podniku a oddělení zajišťujícího zaúčtování a párování faktur s bankovním účtem a řešením případných nesrovnalostí, které je součástí právě poslední organizační struktury podniku. V daném oddělení pracuje přibližně 50 zaměstnanců.

4.2 Analýza aktuálního systému delegování v podniku

Dále je již možné se věnovat analýze aktuálního systému delegování existujícího v podniku. Zde je delegování prozkoumáno ze tří oddělených, avšak vzájemně souvisejících úhlů pohledů: interní dokumentace související s delegováním, dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci a řízené interview s manažery.

4.2.1 Interní dokumentace

Konkrétně je delegování zmíněno v manuálu o delegování a rovněž manuálu k internímu systému sloužícímu pro potřeby řízení lidských zdrojů. Manuál o delegování přímo uvádí pracovní postup v SAPu, který manažeři musejí dodržovat pro delegování úkolů. Daný manuál je zajímavý tím, že uvádí přesný postup pro delegování – viz obrázek č. 4.

Podnik široce využívá informační technologie. V interní dokumentaci je přímo uvedeno doporučení zajišťovat delegování pomocí nahrávání ukázky v MS Teams. Je klíčové ověřit, jestli tomu tak skutečně je a jestli manažeři nahrávají úkoly pomocí daného programu.

Prvním krokem v procesu delegování je seznámení zaměstnanců s tím, že manažer chce úkol delegovat. Dalším krokem je snaha „prodat“ úkol podřízeným. Zde jde o popis, proč se to dělá a jaké benefity očekává podřízený.

Třetím krokem je konzultace s podřízeným a na to navazuje odsouhlasení delegovaného úkolu ze strany podřízeného. Na to již navazuje ukázka úkolu a samotné delegování. Následně již veškerou práci odvádí podřízený.

Obrázek 4. Postup delegování podle manuálu pro delegování



Zdroj: Interní materiály podniku MSD

Další manuál je určen pro zaznamenání delegovaných úkolů pomocí interního informačního systému zaměřeného na řízení lidských zdrojů. Zde je také uveden detailní popis, jak manažer zaznamenává delegovaný úkol, jde ale spíše o technický popis nežli pracovní manuál pro postup delegování.

V daném manuálu je podrobně uvedeno, co a kam se zadává, ale zase jde o technický popis – například číslo zaměstnance, důvod delegování, očekávaný výsledek apod. Důležité je, že v daném manuálu je uvedeno, že úkoly spojené s řízením lidských zdrojů není možné delegovat.

Zajímavé je, že samotné delegování jako klíčový faktor úspěchu není zmíněn v podnikové strategii v rámci onboardingu ani povinných školení. Jedná se o klíčovou mezeru, jelikož právě delegování je vhodným krokem pro zlepšení podnikových procesů.

4.2.2 Šetření s řadovými zaměstnanci

Celkově bylo osloveno 25 respondentů, z toho byly obdrženy odpovědi od 20 lidí. Dva dotazníky nebyly ovšem vyplněny správně, proto byly vyřazeny z dalšího šetření. Celkový počet validních odpovědí ze strany řadových zaměstnanců činí 18. Jinými slovy, návratnost tak činí 72 %.

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit proces delegování z pohledu podřízených zaměstnanců, zjistit jejich postoj vůči delegování a odhalit slabá místa v procesu delegování úkolů, činností a dílčích pravomocí, provést komparaci výstupů s odpověďmi nadřízených zaměstnanců.

Způsobem sběru dat bylo dotazníkové šetření s uzavřenými otázkami online a off-line formou. Dobou provedení šetření je leden 2023. Odpovědi byly zpracovány začátkem února roku 2023.

První otázkou je věk respondentů, což je zobrazeno v tabulce č. 1. Jak je vidět, většinou se jedná o lidi ve věku 26-45 let, kterých je celkem 12. Starší nebo mladší osoby jsou zastoupeni minimálně.

Tabulka 1. Věk respondentů

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Do 18 let	0	0.0 %
18-25 let	2	11.1 %
26-35 let	5	27.8 %
36-45 let	7	38.9 %
46-55 let	2	11.1 %
56-65 let	1	5.6 %
65 let+	1	5.6 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Vzdělání respondentů je zobrazeno v tabulce č. 2. V naprosté většině případů jde o respondenty s vysokoškolským vzděláním. Důvod je snadný – jedním z klíčových kritérií pro přijetí do podniku je právě ono vysokoškolské vzdělání, respektive aktuálně probíhající studium na vysoké škole.

Tabulka 2. Vzdělání respondentů

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Základní vzdělání	0	0.0 %
Střední vzdělání bez výučního listu, střední vzdělání s výučním listem	0	0.0 %
Středoškolské vzdělání bez maturity	0	0.0 %
Středoškolské vzdělání s maturitou	5	27.8 %
Vysokoškolské vzdělání	13	72.2 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Z hlediska doby působení v podniku je vidět, že se jedná o lidi, které je možné rozdělit do dvou velkých skupin – ti, kteří pracují od tří do pěti let a pak relativní nováčci. Jako alarmující je ovšem nutné upozornit, že pouze jeden člověk ze souboru pracuje déle než pět let. V podniku se tak v podstatě nezdrží lidé déle než pět let.

Tabulka 3. Doba působení v podniku

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Do 2 let	8	44.4 %
3-5 let	9	50.0 %
Více než 5 let	1	5.6 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Jako problematické se jeví to, že 38.9 % dotázaných si nepřejí pracovat na zvyšování své kvalifikace – viz tabulka č. 4. Samozřejmě lze namítat tím, že jedním ze základních požadavků na nové zaměstnanec je vysokoškolské vzdělání, proto si lidé nepřejí pracovat nad svým dalším vzděláním. Na to jsem se ptal manažery a podle jejich odpovědi je to pravda – lidé si většinou nepřejí pracovat nad zvýšením své kvalifikace. Na druhou stranu existuje poměrně početná skupina lidí, kteří si nejsou jistí, s danou skupinou je tak možné dále pracovat.

Tabulka 4. Ochota pracovat na zvyšování kvalifikace

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Ano	5	27.8 %
Ne	7	38.9 %
Nevím	6	33.3 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že delegování není zcela neznámou manažerskou praxí ve zvoleném podniku. Žádná z osob neuvěděla to, že se nesetkala s delegováním během své práce. Z tabulky je rovněž zřejmé, že delegování ze strany nadřízeného probíhá nejčastěji jednou za rok. Na druhém místě je podle počtu odpovědí jednou za měsíc.

Tabulka 5. Frekvence setkávání se s delegovanými úkoly ze strany nadřízeného

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Zatím jsem se nesetkal/a	0	0.0 %
Jednou za rok	12	66.7 %
Jednou za měsíc	4	22.2 %
Jednou za týden nebo častěji	2	11.1 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

I znovu je nutné upozornit na to, že velice malé procento lidí má pozitivní vztah k delegování – viz tabulka č. 6. V podstatě každý pátý člověk se k němu pozitivně staví.

Důvod je snadný – pravděpodobnost, že neutrálně naladěný člověk se stane pozitivně naladěným vůči delegování je vyšší, nežli negativně naladěný člověk změní svůj pohled na pozitivní.

Tabulka 6. Vztah respondentů k delegovaným úkolům

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Pozitivní	4	22.2 %
Negativní	4	22.2 %
Neutrální	10	55.6 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Většinou manažeři podporují svoje podřízené v případě předání jejich práce – viz tabulka č. 7. Pouze čtyři lidé je opačného názoru, což je přibližně dvakrát méně nežli opačného názoru. Podpora manažera se tak nejeví jako problematická v rámci delegování.

Tabulka 7. Názor na existenci podpory ze strany manažerů v oblasti delegovaných úkolů

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Ano	7	38.9 %
Ne	4	22.2 %
Nevím	7	38.9 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Problém se vnímáním delegování ze strany podřízených je dále výborně vidět v tabulce č. 8. Jak je zřejmé, pouze 33.3 % lidí je schopno propojit delegování a růst odborné úrovně. I naopak odpověď ne uvedlo 44.4 % respondentů.

Tabulka 8. Názor respondentů na propojení delegování a růstu odborné úrovně

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Ano	6	33.3 %
Ne	8	44.4 %
Nevím	4	22.2 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Neexistuje hlavní demotivující faktor, zde není možné jednoznačně definovat problém z pohledu zaměstnanců. Je možné naopak pochválit, že například zpětná vazba nebo kritika nejsou výrazným problémem podniku.

Tabulka 9. Demotivující faktory v rámci delegování

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Přesný postup	14	15.4 %
Nevysvětlený úkol	15	16.5 %
Příliš složitý úkol	14	15.4 %
Předání úkolu bez předání pravomoci	17	18.7 %
Kritika	6	6.6 %
Nespravedlnost v procesu delegování	8	8.8 %
Nerespektování mého zájmu v procesu delegování	12	13.2 %
Nezajištění zpětné vazby	4	4.4 %
Jiné	1	1.1 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

O něco jiný pohled nabízí tabulka č. 10. Zde je naopak možné vyzorovat „lídry“. Prvním klíčovým zjištěním je to, že finanční odměna není, jak se může zdát na první pohled, na prvním místě. Pro lidi je důležitější naučení se něčeho nového, omezení rutiny, respektování jejich zájmu, osobní zájem a osobní odpovědnost za výsledek. Jedná se o základní kameny, na kterých je možné vytvářet návrhy na zlepšení.

Tabulka 10. Motivující faktory v rámci delegování

Možnost odpovědi	Počet	Podíl v %
Růst platu	4	8.9 %
Růst odborné úrovně	8	17.8 %
Něco nového, omezení rutiny	12	26.7 %
Osobní odpovědnost za výsledek	9	20.0 %
Respektování mého zájmu	10	22.2 %
Jiné	2	4.4 %

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci

Na konci je tak možné vytvořit celkový souhrn. V oddělení pracují většinou lidi ve věku 26-45 let s vysokoškolským vzděláním. Jako problematické se jeví to, že více než pět let pracuje

jenom jeden člověk. Dalším problémem je nízká ochota pracovat nad zvýšením své kvalifikace. Podřízení ovšem často přijdou do kontaktu s delegovanými úkoly. Zde ovšem existuje početná skupina lidí s neutrálním názorem na delegování. Neexistuje převaha demotivujících faktorů v rámci delegování. I naopak u motivujících faktorů převažují měkké faktory a zvýšení mzdy nehraje významnou roli.

4.2.3 Šetření s provozními manažery

Šetření se zúčastnili dva manažeři. Jedná se o osoby pracující na pozici provozního managementu. Také se jedná o lidi, kteří řídí řadové zaměstnance zúčastněné předchozího šetření, je tak možné porovnat výsledky z dotazníkového šetření a interview.

Cílem interview bylo zhodnotit proces delegování z pohledu nadřízených zaměstnanců, odhalit jejich postoj vůči delegování a odhalit slabá místa v procesu delegování organizace, provést komparaci výstupů s odpověďmi podřízených zaměstnanců

Způsob sběru dat bylo interview s otevřenými otázkami off-line formou. Interview proběhlo v lednu roku 2023, výsledky byly dále zpracovány v únoru roku 2023. Odpovědi manažerů jsou uvedeny v příloze k dané bakalářské práci.

Otázka č. 1: Jaký máte vztah k delegování úkolů svým podřízeným?

Oba manažeři pozitivně hodnotí delegování a pracují s ní. Jedná se o pozitivní zjištění. První manažer dokonce na danou otázku uvedl svoje zásady, kam patří umožnění osobního růstu lidí a pak zbavení se vyloženě administrativního úkolu. Druhý manažer uvedl spíše úkol, který rád deleguje – jedná se o účast na méně důležitých pracovních schůzkách.

Otázka č. 2: Jakým způsobem vybíráte úkoly vhodné k delegování svým podřízeným?

Manažeři mají odlišný přístup k delegování. Možným důvodem je to, že ve firmě de facto chybí strategie delegování, proto samotný proces delegování a výběr úkolů je přenechán manažerům. První vedoucí zaměstnanec se tak řídí možností odborného růstu svých podřízených a volbou administrativních úkolů, kdežto druhý manažer vychází z časové úspory a přímo uvedl úkol, který deleguje.

Otázka č. 3: Jak probíhá delegování náročnějších a nových úkolů Vaším podřízeným?

Zajímavé je, že v rámci předání složitějších úkolů panovala výrazná shoda mezi manažery. Důvod spočívá ve vysoké standardizaci celkového pracovního výkonu. Dále je nutné pozitivně vyhodnotit to, že v rámci procesu předání úkolu je zajištěno jeho nahrávání, což se posléze osvědčí, kdy bude podřízený potřebovat se vrátit ke svému úkolu a původnímu vysvětlení. Nebude tak podřízený nucen jít znovu za manažerem. Jako určitou mezeru je možné považovat to, že v rámci nahrávání může dojít k ohrožení citlivých dat. Daná oblast nebyla zmíněna manažery, proto dané zjištění směřuje do návrhů.

Otázka č. 4: Jakým způsobem Vás podporuje firma v rámci delegování Vaším podřízeným?

Odpověď manažerů v podstatě potvrdila to, co bylo zjištěno v předchozích kapitolách věnované systému delegování v podniku – ve firmě chybí strategický náhled na delegování, v současnosti je upravena jenom procesní stránka.

Otázka č. 5: Jaký podle Vás mají vztah vaši podřízení vůči delegování?

Odpověď manažerů není jednoznačná. Zcela logicky se lidé negativně staví vůči delegování, jelikož se jedná o určitou změnu. Delegování je ale cestou k rozvoji lidského potenciálu a celkového způsobu růstu firmy. Jako pozitivně je nutné vyhodnotit přístup druhého manažera, který zdůraznil, že nesnaží za každou cenu „vnutit“ delegovaný úkol. Důvod je logicky – existuje silný předpoklad, že podřízený daný úkol bude plnit nevhodným způsobem. V takových případech by bylo vhodné zaškolit manažery, jak se vypořádat s těmito úkoly.

Otázka č. 6: Jaké mezery má podle Vás aktuální systém delegování v podniku?

Odpovědi manažerů se výrazně lišily. První poukázal na problém zanedbání delegování ve vzdělávací rovině. Druhý spíše uvedl, že nevidí žádný problém, navíc poukázal na to, že delegování je záležitostí každého manažera.

Celkové shrnutí

Oba manažeři jsou představeni nejnižší hierarchickou úrovní v podniku – jedná se o provozní management. Manažeři mají pozitivní vztah vůči delegování, avšak odlišný přístup k realizaci. Možným důvodem je chybějící strategický přístup organizace k delegování, jak již bylo uvedeno, firma řeší spíše procesní stránku delegování. Manažeři ale zcela správně rozpoznali a odhalili negativní přístup k delegování ze strany svých podřízených, na který bylo upozorněno v předchozí kapitole.

4.3 Shrnutí šetření a zdůraznění klíčových bodů

Na základě provedeného šetření je možné vytvořit shrnutí následujících klíčových bodů celého zkoumání, ze kterých budou následně vyplývat doporučení pro zlepšení aktuálního stavu:

- Popis delegování je ve firmě zaměřen spíše do procesní roviny, chybí manažerský nebo strategický náhled na problematiku,
- Zaměstnanci jsou v rámci delegování silně motivováni „měkkými prvky“, nežli finanční odměnou,
- Široké využití IT při delegování,
- Velký podíl lidí, kteří se negativně staví vůči delegování, manažeři jsou si toho vědomi,
- Existence početné „nerozhodné“ skupiny v otázce delegování.

Ve firmě sice existují dva manuály zaměřené na delegování, avšak se jedná o manuály upravující zejména procesní stránku. V podstatě jde o detailní popis technického charakteru, nikoliv dokument určený pro manažerskou praxi. Jediným manažerským doporučením je zákaz delegování úkolů souvisejících s řízením lidských zdrojů. Přitom delegování by mělo být řešeno nikoliv jen v procesní rovině.

Zcela překvapujícím je zjištění vztažené k motivujícím faktorům souvisejícím s delegováním. Řadové zaměstnanci zdůraznili, že je pro ně klíčové zajištění měkkých prvků motivace nežli růst mezd. Lidé si tak cení vlastní odpovědnosti, poskytnutí volného prostoru nežli jednoduché navýšení mezd.

Dalším zjištěním je spíše procesního charakteru. V rámci delegování je zcela běžné využívání IT prostředků, jedná se o program MS Teams. Delegování tak probíhá za pomoci moderních komunikačních prostředků. Ve výsledku může podřízený v podstatě kdykoliv se vrátit k samotnému vysvětlení a nemusí v případě vzniku pochybností ptát se svého manažera, čímž dochází ke zřejmé úspoře času. Otázkou zde je ovšem citlivost data, která není v tomto případě de facto řešena. Přitom při delegování je zcela běžné, že manažer může ukázat svému podřízenému citlivé údaje, které jsou nahrány a ke kterým se může následně dostat třetí osoba.

Existuje velké procento podřízených, kteří se negativně staví k delegování. Vysvětlení je možné hledat za přirozenou snahou lidí se vyhnout něčemu novému, což je právě předání nového úkolu, který před tím dělal jejich manažer. Přitom manažeri si jsou toho vědomi.

Nakonec je nutné upozornit na existenci skupiny lidí, kteří jsou „nerozhodní“ ve vztahu k delegování. Jedná se o poměrně zajímavou skupinu, jelikož lidé spadající do dané skupiny mohou relativně snadno se přeměnit na zájemce o delegování. S danou skupinou je vhodné dále pracovat.

4.4 Tvorba návrhů na zlepšení a jejich možný dopad

Na základě výše uvedeného shrnutí je možné vytvořit následující návrhy směřující ke zlepšení aktuální situace ve zkoumané firmě:

- Zařazení prvku nutnosti delegování do onboardingu a zavedení pravidelných školení s důrazem na měkké prvky,
- Školení manažerům „jak se vypořádat s odporem v rámci delegování“,
- Rozpracovat oblasti vhodné pro delegování v rámci strategického řízení,
- Zdůraznit prvek citlivosti dat v rámci nahrání delegovaných úkolů.

Jak již bylo uvedeno výše, je nutné zaměstnancům vysvětlit delegování a jeho přínosy. Zde je možné doporučit zařazení daného prvku do onboardingu v případě nástupu nových zaměstnanců a také formou pravidelných školení. Ve výsledku aplikace daného doporučení je možné očekávat lepší seznámení a vznik povědomí u zaměstnanců v tom, co se týká delegování. Zde je vhodné využít to, co zaměstnanci uvedli mezi hlavními motivátory

souvisejícími s delegováním: něco nového, omezení rutiny, respektování jejich zájmu a osobní odpovědnost za výsledek. Ve výsledku je možné očekávat, že právě skupina lidí, kteří se neutrálně staví vůči delegování, změní svůj názor na pozitivní a budou daleko lépe vnímat delegované úkoly.

Manažeři si jsou vědomi často negativního vnímání delegování ze strany svých podřízených. Přitom ale s tím moc npracují, jenom upozorňují, že něco takového existuje. Právě proto se v tom jeví jako vhodné zajištění školení určené manažerům ve vypořádání se s přirozeným odporem u jejich podřízených vůči delegování. Dané školení je vhodné zajistit externí firmou s uvedením praktických ukázek, jak se vypořádat s negativním přístupem podřízených. Ve výsledku aplikace daného školení je možné očekávat lepší povědomí manažerů v tom, jak se lze vypořádat s odporem ze strany zaměstnanců.

Jako nezbytně nutný krok se jeví zařazení delegování do strategického řízení formou zpřesnění aktuálních příruček pro delegování ve formě uvedení doporučení, které úkoly je možné delegovat a které nikoliv. V současné době něco takového chybí. Je možné v tomto směru vyjít z teoretické části dané bakalářské práce, kde bylo uvedeno následující: jasné určení odpovědností a vypracování důkladné procesní mapy, zajištění delegování rutinních, speciálních nebo přípravných prací, předání pravomocí, zvážení času a kvalifikaci zaměstnance, nutnost existence otevřené komunikace, zákaz delegování klíčových manažerských funkcí, zajištění zpětné vazby.

Nakonec je vhodné do výše uvedené příručky uvést i nutnost rozdělení delegovaného úkolů dle míry citlivosti informace. Je vhodné třeba nahrání souboru s příkladem práce s citlivými daty zaheslovat s následným uložením hesla v jiném souboru. Ve výsledku bude zajištěna jak ukázka úkolu, tak bude opatřena i nutnost zachování důvěryhodnosti dat.

Jsem si ale vědom, že se jedná o mezinárodní podnik, proto aplikace výše uvedených doporučení se může setkat s administrativními bariérami, jelikož bude nutné daná doporučení vyřešit s vedením pobočky v USA.

5 Diskuse

Po dokončení celého šetření je vhodné provést diskuzí obdržených poznatků a uvést názory jiných autorů na zkoumané téma.

Delegování je jednou z klíčových manažerských funkcí. Jak bylo prokázáno v práci, delegování může nabídnout celou řadu výhod jak pro manažera, tak i pro osobu, která přijímá delegovaný úkol.

Někteří autoři ve své analýze delegování na podnikové řízení jdou ještě dál. Prasanna a Chitrasena (2020) třeba píšou, že v dnešní době je delegování jedním z hlavních způsobů, jak zajistit růst podniku.

Důvod byl uveden v teoretické části práce – jedná se v podstatě o uvolnění práce, které umožňuje manažerům se věnovat záležitostem, které se pak věnují více přínosným činnostem, což jim umožňuje následně se věnovat přidané hodnotě podnikání a tímto zajistit i růst firmy. Právě proto se lze domnívat, že význam delegování v rámci manažerské práce ještě více vzroste.

Aktuální bakalářská práce byla věnována delegování v mezilidské rovině. Richards a Stedmon (2016) jdou ještě dál ve svém zkoumání o budoucnosti delegování a píšou o delegování ve směru od člověka ke stroji nebo k autu a uvádí příklad přenechání počítači řízení osobního auta. Dle jejich názoru se jedná o novou dimenzi delegování v manažerské práci, zejména pokud se jedná o rutinní a administrativní činnosti. Člověk se v tomto případě stává místo aktivního vykonavatele činnosti jejím kontrolním prvkem, což mu umožní věnovat svůj čas více hodnotným záležitostem.

Daná bakalářská práce byla napsána těsně po dokončení světové pandemie COVID-19 a zrušení souvisejících vládních opatření směřujících na omezení pohybu osob. Tato pandemie logicky měla klíčový dopad na veškeré řídicí a manažerské procesy v podnicích.

V souvislosti s delegováním a COVID-19 Edwards, Gordon a Estela et al. (2022) upozorňují na zajímavou skutečnost – podle nich vedoucí začali daleko více zvažovat nutnost svého zapojení do činností a spíše se přiklánět k delegování, a to právě díky COVID-19. Pouze v budoucnosti bude možné zhodnotit, jestli šlo o dočasnou odchylku, nebo o celkový trend.

6 Závěr

Práce byla věnována aktuálnímu tématu dnešní době, jedná se o proces delegování. V dnešní době je delegování nejen možností ulehčit manažerovi jeho práci, ale i o součást celkové strategie podniku.

Delegování je v dnešní době nezbytně nutnou součástí manažerské praxe – důvodem je to, že delegování může nejen ulehčit manažerovi jeho práci, ale zároveň i vytvořit prostor pro růst profesionálů.

Dílčím cílem bylo prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma. Literární rešerše byla zpracována od obecného přístupu až k delegování. Díky danému kroku bylo možné prozkoumat danou oblast v širších a hlubších souvislostech a propojit jednotlivé oblasti spadající do manažerského řízení. Ze začátku byly popsány jednotlivé manažerské funkce, pak byla pozornost věnována vedení lidí a stylům řízení. Poslední kapitola byla věnována delegování, kde byl uveden proces, směry, zásady a výhody spolu s nevýhodami delegování.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení. Delegování jednoznačně existuje v podniku a je uplatňováno poměrně často. Z celého šetření vyplynuly následující oblasti, které jsou základem pro tvorbu doporučení: popis delegování je ve firmě zaměřen spíše do procesní roviny, chybí manažerský nebo strategický náhled na problematiku, zaměstnanci jsou v rámci delegování silně motivováni „měkkými prvky“, nežli finanční odměnou, široké využití IT při delegování, velký podíl lidí, kteří se negativně staví vůči delegování, manažeři jsou si toho vědomi a existence početné „nerozhodné“ skupiny.

Na základě takto uvedených shrnutí byla vytvořena následující doporučení: zařazení prvku nutnosti delegování do onboardingu a zavedení pravidelných školení s důrazem na měkké prvky, školení manažerům „jak se vypořádat s odporem v rámci delegování“, rozpracovat oblasti vhodné pro delegování v rámci strategického řízení a zdůraznit prvek citlivosti dat v rámci nahrání delegovaných úkolů.

Veškerá doporučení jsou reálná a proveditelná v praxi. Je ovšem nutné počítat s určitým možným zpožděním s jejich realizací, jelikož se jedná o podnik, který působí po celém světě,

proto možná dojde k nutnosti konzultovat uvedená opatření s americkou pobočkou. Určitým omezením dané práce je i to, že šetření bylo uskutečněno v rámci jednoho oddělení firmy, a to na příkladu pražské pobočky. Je možné, že provedení šetření v jiných zemích poskytne jiné výstupy

Další směry šetření v dané oblasti proto mohou být zaměřeny na odstranění dané mezery. Je možné také zohlednit i prvek vlivu národní kultury na delegování. Daný prvek může být zásadní zejména u firem podnikajících po celém světě.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 8024721774.
2. BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti – Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
3. BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
4. BREM, Alexander. *Emerging Issues And Trends In Innovation And Technology Management*. Stuttgart: WSPC, 2021. 456 s. ISBN 978-9811247712.
5. CAGAŇOVÁ, Dagmar. BALOG, Michal. KNAPČÍKOVÁ, Lucia. SOVIAR, Jakub. MEZARCIÖZ, Serkan. *Smart Technology Trends in Industrial and Business Management*. Trento: Springer, 2019. 514 s. ISBN 978-3319769974.
6. CEJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
8. DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
9. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
10. JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Praha: VerBuM, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87500-262.
11. JEVRING-BACK, Caroline. *Management veterinární praxe*. Plzeň: Medicus veterinarius, 2009. 343 s. ISBN 978-80-903710-6-4.
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení – Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
13. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
14. MADDOX-DAINES, Kay. *How to Get Ahead in HR*. London: London Publishing, 2021. 265 s. ISBN 978-1-913019-45-7.
15. MARTINOVIČOVÁ, Dana. KONEČNÝ, Miloš. VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
16. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
17. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
18. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 320 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
19. OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
20. PAVLICA, Karel. JAROŠOVÁ, Eva. *Vyvážený leadership (1. vyd. jako Versatilní vedení)*. Praha: Management Press, 2015. 238 s. ISBN 978-80-726-1289-5.
21. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
22. PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres – praktický atlas sebezvládnutí*. Praha: Grada Publishing, 2022. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4

23. PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
24. PRASANNA, Kalee. CHITRASENA, Padhy. ENTREPRENEURIAL SKILLS AND COMPETENCIES IN THE 21ST CENTURY FOR BUSINESS GROWTH – A REVIEW. [online]. [2023-01-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Kalee-Pattanayak/publication/358020989_ENTREPRENEURIAL_SKILLS_AND_COMPETENCIES_IN_THE_21_ST_CENTURY_FOR_BUSINESS_GROWTH_-_A_REVIEW/links/61eba20e5779d35951c58364/ENTREPRENEURIAL-SKILLS-AND-COMPETENCIES-IN-THE-21-ST-CENTURY-FOR-BUSINESS-GROWTH-A-REVIEW.pdf
25. RICHARDS, Dále. STEDMON, Alex. To delegate or not to delegate: A review of control frameworks for autonomous cars. [online]. [2023-01-07]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000368701530096X>
26. SAMUEL, Edwards. LEAH, Gordon, CIRILA, Estela. VASQUEZ, Guzman. ANAIS, Tuepker. PARK, Brian. Perspectives of primary care leaders on the challenges and opportunities of leading through the COVID-19 pandemic. [online]. [2023-01-07]. Dostupné z: https://www.annfammed.org/content/20/Supplement_1/2891.abstract
27. SMOLOVÁ, Hana. *Leadership*. Praha: VŠEM, 2018. 106 s. ISBN 978-80-87839-96-6.
28. SVOBODA, Mojmír, HUMPOLÍČEK, Pavel, ŠNOREK, Václav. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2022. 115 s. ISBN 978-80-262-1919-4.
29. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
30. TAYLOR, Stephen. PERKINS, Graham. *Work and Employment in a Changing Business Environment*. London: Kogan Page, 2021. 416 s. ISBN 978-1398600201.
31. Teorie GRID - Manažerská mřížka. [online]. [2022-12-07]. Dostupné z: <https://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>
32. VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
33. VYSEKALOVÁ, Jitka. VOŘÍŠEK, Karel. *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu*. Praha: Grada Publishing, 2015. 224 s. ISBN 978-80-247-5385-0.

8 Seznam obrázků, tabulek a seznam použitých zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1. Paralelní manažerské funkce	17
Obrázek 2. Manažerská mřížka	21
Obrázek 3. Proces delegování.....	25
Obrázek 4. Postup delegování podle manuálu pro delegování	30

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1. Věk respondentů	31
Tabulka 2. Vzdělání respondentů	32
Tabulka 3. Doba působení v podniku	32
Tabulka 4. Ochota pracovat na zvyšování kvalifikace	32
Tabulka 5. Frekvence setkávání se s delegovanými úkoly ze strany nadřízeného	33
Tabulka 6. Vztah respondentů k delegovaným úkolům	33
Tabulka 7. Názor na existenci podpory ze strany manažerů v oblasti delegovaných úkolů	33
Tabulka 8. Názor respondentů na propojení delegování a růstu odborné úrovně	34
Tabulka 9. Demotivující faktory v rámci delegování	34
Tabulka 10. Motivující faktory v rámci delegování	34

8.3 Seznam použitých zkratk

COVID-19 – coronavirus disease 2019
EU – Evropská unie
ICT – informační a komunikační technologie
IT – informační technologie
MS – Microsoft
USA – Spojené státy americké
USD – americký dolar

Přílohy

Dotazník: podřízení

Počet respondentů: 18

Cíl dotazníku: zhodnotit proces delegování z pohledu podřízených zaměstnanců, odhalit jejich postoj vůči delegování a odhalit slabá místa v procesu delegování organizace, provést komparaci výstupů s odpověďmi nadřízených zaměstnanců

Způsob sběru dat: dotazníkové šetření s uzavřenými otázkami online a off-line formou

Doba provedení šetření: leden 2023

Text dotazníku:

Dobrý den,

jmenuji se Nurbolat Maksot a chtěl bych Vás poprosit o vyplnění uvedeného dotazníku.

Jedná se o podklad, který poslouží jako základ pro účely vytvoření praktické části mé bakalářské práce. Výsledky dotazníku jsou anonymní.

1. Věk (pouze 1 odpověď)
 - 1.1. Do 18 let
 - 1.2. 18-25 let
 - 1.3. 26-35 let
 - 1.4. 36-45 let
 - 1.5. 46-55 let
 - 1.6. 56-65 let
 - 1.7. 65 let+
2. Vzdelání (pouze 1 odpověď)
 - 2.1. Základní vzdělání
 - 2.2. Střední vzdělání bez výučního listu, střední vzdělání s výučním listem
 - 2.3. Středoškolské vzdělání bez maturity
 - 2.4. Středoškolské vzdělání s maturitou
 - 2.5. Vysokoškolské vzdělání
3. Doba působení v podniku (pouze 1 odpověď)
 - 3.1. Do 2 let
 - 3.2. 3-5 let
 - 3.3. Více než 5 let
4. Jste ochoten/a pracovat nad zvýšením své kvalifikace (pouze 1 odpověď)?
 - 4.1. Ano
 - 4.2. Ne
 - 4.3. Nevím
5. Jak často se setkáváte s delegováním úkolů ze strany Vašeho manažera (pouze 1 odpověď)?
 - 5.1. Zatím jsem se nesetkal/a
 - 5.2. Jednou za rok
 - 5.3. Jednou za měsíc
 - 5.4. Jednou za týden nebo častěji
6. Jaký je Váš vztah k delegování ze strany manažera (pouze 1 odpověď)?
 - 6.1. Pozitivní
 - 6.2. Negativní

- 6.3. Neutrální
- 7. Dostáváte dostatečnou podporu u manažera v případě delegovaných úkolů (pouze 1 odpověď)?
 - 7.1. Ano
 - 7.2. Ne
 - 7.3. Nevím
- 8. Domníváte se, že existuje propojení mezi delegováním a růstem Vaší odborné úrovně/kvalifikace (pouze 1 odpověď)?
 - 8.1. Ano
 - 8.2. Ne
 - 8.3. Nevím
- 9. Uveďte prosím faktory, které Vás demotivují v rámci delegování (může být více než 1 odpověď)?
 - 9.1. Přesný postup
 - 9.2. Nevysvětlený úkol
 - 9.3. Příliš složitý úkol
 - 9.4. Předání úkolu bez předání pravomoci
 - 9.5. Kritika
 - 9.6. Nespravedlnost v procesu delegování
 - 9.7. Nerespektování mého zájmu v procesu delegování
 - 9.8. Nezajištění zpětné vazby
 - 9.9. Jiné
- 10. Uveďte prosím faktory, které Vás motivují v rámci delegování (může být více než 1 odpověď)?
 - 10.1. Růst platu
 - 10.2. Růst odborné úrovně
 - 10.3. Něco nového, omezení rutiny
 - 10.4. Osobní odpovědnost za výsledek
 - 10.5. Respektování mého zájmu
 - 10.6. Jiné

Interview: nadřízení

Počet respondentů: 2

Cíl interview: zhodnotit proces delegování z pohledu nadřízených zaměstnanců, odhalit jejich postoj vůči delegování a odhalit slabá místa v procesu delegování organizace, provést komparaci výstupů s odpověďmi podřízených zaměstnanců

Způsob sběru dat: interview s otevřenými otázkami off-line formou

Doba provedení šetření: leden 2023

Text interview:

- Jaký máte vztah k delegování úkolů svým podřízeným?
- Jakým způsobem vybíráte úkoly vhodné k delegování svým podřízeným?
- Jak probíhá delegování náročnějších a nových úkolů Vaším podřízeným?
- Jakým způsobem Vás podporuje firma v rámci delegování Vaším podřízeným?
- Jaký podle Vás mají vztah vaši podřízení vůči delegování?
- Jaké mezery má podle Vás aktuální systém delegování v podniku?

Odpovědi na interview

Otázka č. 1: Jaký máte vztah k delegování úkolů svým podřízeným?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

První manažer má pozitivní vztah. Vždycky se řídí dvěma zásadami – první je snaha najít lidi toužící po vlastním růstu a umožnit jim odborný růst pomocí uvedení prvku rozmanitosti v jejich práci. Další zásadou je snaha se „zbavit“ úkolů, které zabírají jeho čas.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Druhý manažer také má pozitivní vztah a rád uplatňuje delegování ve své manažerské praxi. Manažer využívá delegování poměrně často – jedná se zejména o účast na schůzkách, které nejsou zas až tak důležité.

Otázka č. 2: Jakým způsobem vybíráte úkoly vhodné k delegování svým podřízeným?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Zase se manažer řídí zásadami, uvedenými výše – jedná se o nalezení úkolů vhodných k delegování pro účely uvedení prvku rozmanitosti v práci podřízených a dále jde o vymezení úkolů administrativního charakteru.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Druhý manažer vždycky zvažuje časové možnosti svého podřízeného a jeho schopnosti. Ze své strany je pro manažera důležitá otázka především úspory času. Podle jeho vlastních slov, manažer je přehlcn pracovními schůzkami, které nejsou zas až tak důležité a kde je vhodné, aby jeho podřízený mu poskytl jenom jejich kratší souhrn.

Otázka č. 3: Jak probíhá delegování náročnějších a nových úkolů Vaším podřízeným?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Podle prvního zaměstnance je nejtěžší vymezení úkol k delegování. Nejedná se o jednoduchou záležitost. Manažer musí vyčlenit určitý čas samotné analýze úkolů k delegování. Proces potom probíhá pomocí klasického způsobu existujícího v podniku – manažer nahrává úkol prostřednictvím MS Teams a ukazuje jej krok za krokem podřízenému. Podřízený tak má výbornou možnost vrátit se k původnímu vysvětlení bez nutnosti kontaktovat manažera. Dále podřízený poprvé úkol vykonává sám pod dohledem manažera. V případě spokojenosti manažera podřízený vykonává úkol bez jeho supervize.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Odpověď dalšího manažera byla totožná s prvním. Manažerovi se osvědčilo i provádět kontrolu plnění delegovaného úkolu po určité době.

Otázka č. 4: Jakým způsobem Vás podporuje firma v rámci delegování Vaším podřízeným?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Podnik má k dispozici detailní manuál podle kterého může manažer umožnit svému podřízenému práci v programu SAP. V případě jakýchkoliv problémů je možné se obrátit na technickou podporu.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Druhý manažer uvedl stejný manuál a navíc upozornil, že v interním informačním systému také existuje manuál, podle kterého je možné delegovat určité úkoly, které jsou zmíněny v daném systému. Podle jeho názoru se jedná o důležitý krok, zejména s potazem na možný audit manažerské práce.

Otázka č. 5: Jaký podle Vás mají vztah vaši podřízení vůči delegování?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Bohužel podle něj velice často daný vztah vnímají negativně. Podle jejich názoru jde o snahu něco přidat nad rámec běžných pracovních povinností. Mnozí nechápou, že delegování je jejich cesta ke zvýšení kvalifikace.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Podle dalšího manažera není vztah tak jednoznačný. Ten se zatím potkal se třemi reakcemi: negativní, pozitivní a neutrální. Samozřejmě z jeho pohledu je daleko lepší pozitivní reakce, pokud ale zaměstnanec zcela odmítavě se staví k novému úkolu, manažer se nesnaží za každou cenu jemu jej vnutit. Daný jev je ale promítnut v jeho hodnocení.

Otázka č. 6: Jaké mezery má podle Vás aktuální systém delegování v podniku?

Odpověď prvního vedoucího zaměstnance

Podle prvního zaměstnance mezerou je to, že oblast delegování jako taková se řeší až na provozní manažerské úrovni a je silně zanedbána v rámci vzdělávání zaměstnanců – například na onboardingu nebo navazujících školeních.

Odpověď druhého vedoucího zaměstnance

Podle druhého manažera aktuální systém delegování nemá žádné mezery. Všechno podle něj je odvíjeno od iniciativy vedoucího manažera – jestli si chce veškerou pravomoc nechat jen pro sebe, nebo připouští delegování.