

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v řídicí práci manažera

Ion Shofron

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ion Shofron

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Delegování v řídicí práci manažera

Název anglicky

Delegation in a Managerial Work

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou úroveň delegování v rámci procesu řízení ve sledované organizaci a na základě vlastního šetření navrhnout odpovídající doporučení. 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
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7

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. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 8024786826, 9788024786827

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Delegování v řídicí práci manažera" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu 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 30. 11. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé práce – Ing. Janě Horákové, za její odborné připomínky a pomoc, které mi poskytla v rámci zpracování této práce. Děkuji také Bc. Dzianisu Mishkavetsovi za jeho cennou pomoc při oslovení potenciálních respondentů pro primární výzkum v této práci.

Delegování v řídicí práci manažera

Abstrakt

Delegování je důležitou manažerskou dovedností, která pomáhá vylepšit proces řízení a výkon. Hlavním cílem této práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci vybrané organizace (Škoda auto) a na základě jejího zhodnocení navrhnout vlastní doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažera s ohledem na organizaci práci. Dílčími cíli práce jsou prostudování teoretických podkladů ve vztahu k problematice řízení lidí a delegování a zpracování literární rešerše na toto téma, vymezení faktorů pracovního prostředí, které podporují efektivní delegování, a faktorů, které naopak brání efektivnímu delegování ve zkoumané společnosti (Škoda auto). V rámci vlastního výzkumu je provedena analýza sekundárních a primárních dat. Jsou použity metody dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s cílem zjistit stav delegování v úseku prodeje ve společnosti Škoda auto. Celkově lze říci, že delegování je na vysoké úrovni ve společnosti, ale manažeři se setkávají s typickými problémy při delegování úkolů i při plnění svěřených úkolů. Zjištěné problémy se týkají především nekvalitní komunikace, neadekvátních kontrolních opatření a nedostatečné motivace k přijetí delegovaných úkol. Tyto problémy je doporučeno odstranit vytvářením check-listu pro správnou instruktáž při delegování úkolů, rozvojem komunikace mezi manažery a pracovníky, mentoringem.

Klíčová slova: delegování, management, manažerské funkce, přenos odpovědnosti, řízení, styly řízení, Škoda auto, vedení lidí.

Delegation in a Managerial Work

Abstract

Delegation is an important managerial skill that helps improve management and performance. The main goal of this work is to identify the current level of delegation in the management process within the selected organization (Škoda auto) and based on its evaluation to propose their own recommendations for streamlining the manager's management work with respect to work organization. The partial goals of the work are to study the theoretical background in relation to the issue of people management and delegation and processing of literature on this topic, defining the factors of the working environment that support effective delegation and factors that prevent effective delegation in the company (Škoda auto). As part of our own research, an analysis of secondary and primary data is performed. The methods of questionnaire survey and structured interview are used in order to find out the status of delegation in the sales department at Škoda auto. Overall, delegation is at a high level in the company, but managers face typical problems in delegating tasks as well as in performing tasks. The problems identified relate mainly to poor communication, inadequate control measures and insufficient motivation to accept delegated tasks. It is recommended to eliminate these problems by creating a checklist for proper instruction when delegating the task, developing communication between managers and employees, mentoring.

Keywords: delegation, management, managerial functions, transfer of responsibility, management styles, Škoda auto, leading.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Podstata delegování.....	16
3.2 Proces delegování.....	17
3.2.1 Výběr úkolů k delegování	17
3.2.2 Výběr podřízeného.....	20
3.2.3 Svěření úkolu, instruktáž	21
3.2.4 Kontrola a zpětná vazba.....	22
3.3 Přínosy delegování pro organizaci a rizika s tím spojená	23
3.3.1 Přínosy delegování pro organizaci.....	23
3.3.2 Rizika spojená s nadměrným nebo špatným delegováním v organizaci ..	24
3.4 Zásady efektivního delegování	24
4 Praktická část	27
4.1 Charakteristika společnosti Škoda Auto	27
4.1.1 Stručná historie společnosti	28
4.1.2 Organizační struktura a management společnosti	29
4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	30
4.2.1 Spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti.....	31
4.2.2 Zaměstnanecké benefity	33
4.2.3 Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	34
4.2.4 Návozy a předpisy ve společnosti a jejich vliv na možnosti delegování..	35
4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	35
4.3.1 Charakteristika respondentů	36
4.3.2 Hodnocení stavu delegování ve společnosti	38
4.4 Analýza výsledků rozhovorů.....	48
4.4.1 Problémy při delegování úkolů a pravomocí na jiné pracovníky	48
4.4.2 Problémy při přijetí a plnění delegovaných úkolů a pravomocí.....	50
5 Zhodnocení a doporučení	53
6 Závěr	57
7 Seznam použitých zdrojů	58
8 Přílohy	62

Seznam tabulek

Tabulka 1	Shrnutí faktorů efektivního delegování a bariér delegování	26
Tabulka 2	Základní údaje o společnosti Škoda Auto	27
Tabulka 3	Zaměstnanecká hodnocení Škoda auto jako zaměstnavatele	31
Tabulka 5	Shrnutí výsledků odpovědí na otázky	53

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces delegování	17
Obrázek 2	Rozdělení úkolů podle důležitosti a naléhavosti	20
Obrázek 3	Hodnocení pracovníků a jeho dovedností v rámci modelových situací a testů	21
Obrázek 4	Míra kontroly v rámci delegování úkolů	22
Obrázek 5	Logo společnosti Škoda Auto	27
Obrázek 6	Organizační schéma společnosti Škoda auto	30

Seznam grafů

Graf 1	Zaměstnanecká hodnocení spokojenosti s příjmem ve Škoda auto	33
Graf 2	Pohlaví respondentů	36
Graf 3	Věk respondentů	37
Graf 4	Pracovní pozice respondentů	37
Graf 5	Délka práce respondentů ve společnosti Škoda auto	38
Graf 6	Delegování úkolů v práci respondentů	38
Graf 7	Spokojenost respondentů s úkoly, které jsou na ně delegovány	39
Graf 8	Názory na dostupnost školení ve vztahu k osobnostnímu rozvoji pracovníků	40
Graf 9	Hodnocení schopností manažerů provést instruktáž a méně zasahovat do práce podřízených	40
Graf 10	Názory na toleranci manažerů ve vztahu k chybám a špatným rozhodnutím podřízených v rámci plnění delegovaných úkolů	41
Graf 11	Názory na přiměřenost kontrolních opatření, týkajících se delegovaných úkolů, stanovených manažery	42
Graf 12	Názory na dostupnost zpětné vazby, poskytované podřízeným, ve vztahu k delegovaným úkolům	42

Graf 13	Vyhledávání a akceptování zpětné vazby ve vztahu k plnění delegovaných úkolů	43
Graf 14	Sebevědomí pracovníků o schopnost samostatně rozhodovat v řadě pracovních činností	44
Graf 15	Strach manažerů ze ztráty kontroly a vlastního významu při delegování pravomocí	44
Graf 16	Ochota manažerů podstoupit riziko při delegování úkolů.....	45
Graf 17	Využití autoritářského stylu v běžném řízení firmy nebo týmu	46
Graf 18	Pocit vzájemné důvěry na pracovišti	47
Graf 19	Samostatnost a nezávislost v práci	47
Graf 20	Motivace k přijetí a plnění delegovaných úkolů	48

1 Úvod

K dosažení podnikových cílů a efektivní práce organizace je nutná koordinovaná činnost všech zaměstnanců, z nichž každý je cenný pro produktivní práci společnosti. Znalosti, zkušenosti a kompetence zaměstnance přispívají k plnění zadaných úkolů a umožňují mu správně rozložit pracovní zátěž. Stanovení priorit při plnění úkolů je nezbytnou kompetencí pracovníků a je zejména důležité pro manažerskou praxi. Schopnost delegovat pravomoci na podřízené je nezbytnou součástí práce manažera. Delegování slouží k uvolnění času, který může manažer využít na strategicky důležité úkoly, a zároveň pomáhá rozvíjet samostatnost zaměstnanců, jejich dovednosti a kariéru. Využití manažerem delegování pravomocí na své podřízené, v neposlední řadě přispívá k růstu spokojenosti zaměstnanců s nabídkou práce, pracovními podmínkami a podporuje důvěrné vztahy na pracovišti.

Od efektivního delegování pravomocí v obchodním prostředí závisí zajištění spolehlivé organizace pracovních činností a správných rozhodnutí. Chyba v delegování pravomocí může vést ke zpomalení činností a také ke snížení efektivity přijímání strategicky důležitých rozhodnutí pro společnost. Relevance tématu práce je dána skutečností, že delegování v podnikatelském prostředí je součástí organizace úspěšného řízení, v souvislosti s ním pochopení jejích úkolů a zásad pomůže při rozdělení pravomocí v rámci společnosti i při interakci s partnery, dodavateli atd. (Bach, 2020, s. 1).

Automobilový průmysl je odvětví, které je velmi důležité pro ekonomiku a zaměstnanost České republiky. Společnost Škoda auto má dlouhou historii a zaujímá významné postavení v tomto odvětví. V rámci společnosti musí manažeři řídit spoustu procesů a zdrojů. Efektivní delegování, jako jedné z manažerských funkcí, je nezbytné pro plynulý chod a výkon společnosti.

2 Cíl práce a metodika

Téma delegování je velmi rozsáhlé, proto je vhodné specifikovat cíl práce a provést výzkum pouze ve vybrané společnosti. V této části je formulován hlavní cíl a dílčí cíle práce a je uveden metodický postup, nutný k dosažení těchto cílů.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci vybrané organizace (Škoda auto) a na základě jejího zhodnocení navrhnout vlastní doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažera s ohledem na organizaci práci. Tato společnost byla zvolena z důvodu dostupnosti mnoha informací o fungování firmy (na internetu, v médiích) a kvůli možnosti oslovit řádu pracovníků z této firmy pro účely získání primárních dat. Je to velká firma, v níž která je oblíbeným místem stáží mnoha pražských studentů.

Dílčími cíli práce jsou:

- prostudování teoretických podkladů ve vztahu k problematice řízení lidí a delegování a zpracování literární rešerše na toto téma,
- vymezení faktorů pracovního prostředí, které podporují efektivní delegování, a faktorů, které naopak brání efektivnímu delegování ve zkoumané společnosti (Škoda auto).

2.2 Metodika

První teoretická část práce je zpracována metodou rešerše odborné literatury. Jejím cílem je vysvětlení základních pojmů, jako jsou organizační struktura, hierarchie řízení, manažerské funkce a delegování jako takové.

Druhá část práce – praktická – je věnována vlastnímu výzkumu, provedeného v rámci vybrané společnosti (Škoda auto). Zvolenou metodou sběru primárních dat je populární metoda dotazníkového šetření, široce používána v rámci podnikových výzkumů. Dotazník (viz Příloha A) je vytvořen autorem práce a vychází z výsledků literární rešerše. Výsledky dotazníkového šetření byly doplněny strukturovaným rozhovorem s manažery společnosti.

Dotazníkové šetření

Cílem šetření bylo zjistit stav delegování na vybraném úseku společnosti. Kvůli pomoci manažera (pan D. Mishkavets) bylo možné oslovit prodejní úsek Škoda auto a získat odpovědi 36 pracovníků tohoto úseku. Většina z nich jsou manažeři prodeje (sales managers). Jsou to manažeři první linie, kteří pracují v týmu a zpravidla mají v podřízení pracovní skupiny max. do 10 osob. Bohužel se nepodařilo kontaktovat střední a vrcholové manažery kvůli jejich velké pracovní a časové zátěži.

Online formulář dotazníku byl vytvořen pomocí nástroje Google Forms. Pokus oslovit potenciální respondenty a vrcholové manažery e-mailem byl neúspěšný. Potenciální respondenti byli osloveni osobně (již zmíněným manažerem společnosti). Většina respondentů vyplnila dotazník za přítomnosti manažera, který byl poučen k tomu, aby mohl poskytnout doplňkové informace o průzkumu a případnou pomoc pro správné pochopení otázek. Období provedení šetření: 4.-19. listopadu 2021.

Vyplněné dotazníky se automaticky ukládají v systému Google Forms. Následně jsou výsledky zkontrolovány z hlediska úplnosti a srozumitelnosti vyplnění a pak zpracovány v tabulce (Excel). K analýze dat, získaných metodou dotazníkového šetření, jsou použity jednoduché matematicko-statistické metody. Získaná data jsou prezentována za použití tabulek a grafů.

Dotazník obsahuje celkem 15 hlavních otázek a 4 identifikační otázky.

Teoretickým předpokladem pro vytváření dotazníku je to, že efektivní delegování je založeno na několika důležitých faktorech a zároveň mu mohou bránit další faktory. Otázky v dotazníku jsou navrženy tak, aby bylo možné zhodnotit prostředí firmy (jak je příznivé/nepříznivé pro efektivní delegování), přístup manažerů k delegování (jaký postup uplatňují při delegování) a postoje pracovníků (jak jsou připraveni přijmout svěřený úkol). Respondenti (manažeři a pracovníci firmy Škoda auto) sdílí své názory na kvalitu pracovního prostředí, přístup manažerů k delegování a připravenost pracovníků k zapojení do delegování pravomocí.

V dotazníku byly uvedeny 13 tvrzení, která charakterizují firemní prostředí, přístup manažerů a postoje pracovníků k delegování. Respondenti (celkem 36 osob) měli ohodnotit míru souhlasu s těmito tvrzeními za použití stupnice:

0,00 – zcela nesouhlasím, 0,25 – nesouhlasím, 0,50 – půl na půl,

0,75 – souhlasím, 1,00 – zcela souhlasím.

Průměrný souhlas s každým tvrzením je vypočítán následovně:

$$\text{Průměrný souhlas} = (N_{ZN} * 0 + N_N * 0,25 + N_P * 0,5 + N_S * 0,75 + N_{ZS} * 1) / n * 100 \% \quad (1)$$

N_{ZN} – počet odpovědí „zcela nesouhlasím“,

N_N – počet odpovědí „nesouhlasím“,

N_P – počet odpovědí „půl na půl“,

N_S – počet odpovědí „souhlasím“,

N_{ZS} – počet odpovědí „zcela souhlasím“,

$n = 36$ (počet odpovědí celkem = 36, protože na každou otázku odpovídá 36 respondentů).

Průměrný souhlas je následně vyjádřen v procentech. 100 % by mělo odpovídat rozhodnému souhlasu, 0 % - rozhodnému nesouhlasu.

Na základě názorů respondentů je udělán závěr o faktorech, které brání / neutrálně ovlivňují / podporují delegování ve firmě.

Rozhovor

Dalším zdrojem primárních dat posloužily strukturované rozhovory s manažery. Souhlas na provedení stručných rozhovorů vyslovili 12 respondentů (R1-12) – manažeři společnosti Škoda auto, kteří pracují v úseku prodeje.

Respondentům byly položeny dvě hlavní otázky s cílem identifikovat problémy v oblasti delegování ve firmě. Vzhledem k tomu, že mají možnost delegovat úkoly a zároveň přijímat delegované úkoly, měly provést hodnocení ze dvou hledisek. Zaprvé zkusili popsat problémy, s nimiž se potkávali při delegování úkolů a pravomocí na jiné pracovníky. Zadruhé – popsali problémy, kterým se čelí, když na ně jsou delegovány nějaké úkoly a pravomocí. Nejdůležitější výsledky jsou autorem zaznamenány a dále okomentovány v práci.

Třetí část práce obsahuje shrnutí hlavních výsledků výzkumu a vlastní doporučení pro zefektivnění manažerské praxe s ohledem na lepší využití delegování a organizování práce.

3 Teoretická východiska

V této části práce jsou vysvětleny základní pojmy, zásady a úkoly delegování pravomocí v praxi manažerů. Důležitou součástí kapitoly tvoří vymezení faktorů a bariér efektivního delegování.

3.1 Podstata delegování

Veškerá činnost v rámci organizace je zpravidla rozdělena do jednotlivých útvarů nebo oddělení a pak je přidělena i na jednotlivé týmy a pracovní pozice. Detailnosti rozdělení činností je dána stupněm organizovanosti (Blažek, 2014, s. 181). Opakující se činnosti, důležité úkoly a stabilní funkce jsou obvykle stanoveny prostřednictvím organizačních předpisů. Existuje však řada činností, které nelze dopředu naplánovat a rozdělit mezi pracovníky, proto nejsou v předpisech stanoveny nebo stanoveny jen rámcově. Úkolem manažerů je správně rozhodnout, kdo, kdy, jak v jaké míře bude tyto činnosti vykonávat. Rozdělování úkolů a přenesení odpovědností za určité výkony je součástí běžné praxe manažera. Jedná se o proces delegování, který je nezbytný v dynamicky se měnících podmínkách a zejména v organizacích, kde je stupeň organizovanosti nízký.

Existuje mnoho definic delegování a toho, čeho se prostřednictvím delegování snaží manažer dosáhnout. Podstatou delegování je ovšem vždy udělení moci a oprávnění pracovat na zadaných úkolech (Mathebula, Barnard, 2020, s. 76). Stoner, Freeman a Gilbert Jr. (2000) považují delegování za akt přidělení formální autority a odpovědnosti za dokončení konkrétních činností podřízenému.

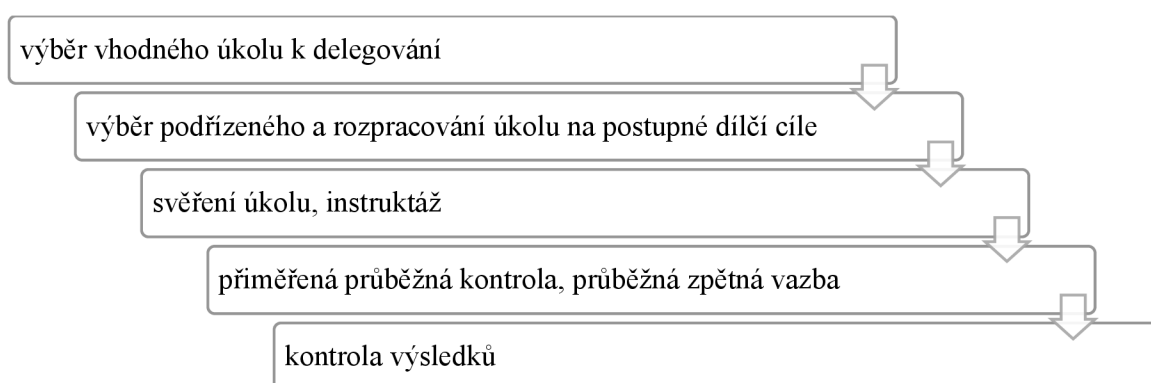
Jak poznamenává Mathebula a Barnard (2020, p. 77), delegování nelze zaměňovat za příkazování. V případě delegování se vždy jde o obousměrný proces, který vyžaduje interakci mezi jednotlivci nebo organizacemi zapojenými do procesu. Sev (2017, s. 138) uvádí, že delegování vytváří zvláštní vztah „manažer-podřízení“. Tento vztah umožňuje podřízeným přijímat závazky, využívat zdroje a jednat v souvislosti s úkoly, které mu byly svěřeny. Zároveň je důležitá zpětná vazba a kontrola ze strany nadřízeného: manažer musí předat informace o úkolu (v dostatečné míře a včas), dosáhnout porozumění tímto informacím ze strany podřízených a také přiměřeně kontrolovat míru naplnění svěřeného úkolu. Celý postup delegování lze chápat jako proces, který se skládá z důležitých kroků

a postupů. Je vhodné popsat tyto kroky detailně, protože porozumění tímto krokům úzce souvisí se schopností efektivně delegovat.

3.2 Proces delegování

V procesu delegování lze vymezit zásadní kroky, které umožňují dosáhnout očekávaného výkonu při plnění svěřeného úkolu a bezproblémovému vztahu „manažer-podřízený“. Jednotlivé kroky jsou uvedeny na obrázku 1.

Obrázek 1 Proces delegování



Zdroj: vlastní zpracování na základě Bělohávek (2008, s. 45)

3.2.1 Výběr úkolů k delegování

Celý proces se začíná z výběru vhodného úkolu k delegování. Tématu správného výběru úkolu, který je možné delegovat, se věnuje například Blážek (2014, s. 183), který uvádí oblasti, resp. úkoly, které by manažer neměl delegovat. Jedná se o důležité, velmi zodpovědné nebo specifické úkoly, například:

- tvorba strategií a definice strategických cílů organizace,
- úkoly, mající klíčový význam pro přežití a rozvoj organizace,
- činnosti, související s rozvojem pracovníků, jejich hodnocením a kontrolou,
- úkoly, vyžadující nadstandardní osobní vztahy manažera s jinými osobami (například partnery),
- úkoly, které potřebují využití důvěrných informací,
- úkoly, které jsou vágní nebo obtížně strukturovatelné,

- úkoly, které jsou vnitřními předpisy explicitně přiděleny manažerovi nebo konkrétním pracovníkům.

Iqbal (n/d, s. 57) uvádí také další typy úkolů, které nelze delegovat na podřízené:

- Úkoly spojené s plánováním. Úspěch společnosti do značné míry závisí na kvalitním plánování práce. Plánování by mělo být založeno na analýze dat, zdrojů a finančních možností společnosti. Určité části plánovacího procesu, například sběr marketingových dat, může manažer svěřit zaměstnancům, ale za výsledek plánování by měl nést odpovědnost on sám.
- Rozdělení práce. Přidělování práce zaměstnancům je choulostivá práce, která vyžaduje manažerské pravomoci i status vedoucího, takže by neměla být delegována na nižší úroveň řízení. Stejně jako u plánovacích činností mohou některé z těchto procesů a pravděpodobně by měly být delegovány, ale manažer si musí nad těmito aktivitami zachovat celkovou kontrolu.
- Úkol motivace. Je na manažerovi, aby vytvořil správné prostředí pro motivaci zaměstnanců. Zaměstnanec nemůže být zodpovědný za svou vlastní motivaci. To znamená, že manažer bude mít vždy silný vliv na pracovní prostředí, což zase ovlivní motivaci zaměstnanců. Pokud si tedy manažer všimne motivačních problémů mezi svými zaměstnanci, musí tyto problémy vyřešit sám.
- Konzultace zaměstnanců. Úkoly, které se týkají konzultace zaměstnanců by měli zůstat odpovědností manažera. To je způsobeno skutečností, že pokud zaměstnanec požádá o radu, znamená to, že potřebuje podporu zkušenějšího zaměstnance, kterým je právě manažer.
- Řešení konfliktních situací. Vznik konfliktních situací je možný v každé společnosti. Funkce řešení konfliktu mezi zaměstnanci je funkcí manažera. Nedoporučuje se do konfliktu zapojovat další zaměstnance nebo od nich požadovat odpovědnost za jejich řešení.
- Úkoly konkrétně přidělené vedoucímu vrcholovým vedením. Nedoporučuje se delegovat úkoly, které vrcholový management dává manažerovi, například práce ve výboru, poskytování odborného poradenství v určitých otázkách, koordinace s jinými externími agenturami.

Cipro (2009, s. 60) uvádí, že výběr vhodného úkolu k delegování vychází z analýzy práce, která zahrnuje hodnocení priorit a termínu plnění úkolů. Dobrou pomůckou pro výběr úkolů, vhodných k delegování je proto využití metodiky hodnocení úkolů „naléhavost-důležitost“.

Naléhavý úkol je ten, který je třeba vykonat co nejdříve. Úkol se stává naléhavým, pokud se blíží termín (deadline), kdy musí být naplněn, aniž by byla ohrožena činnost firmy. Naléhavé mohou být úkoly, které jsou spojeny již se zpožděním firmy v dodržení stanovených termínů nebo povinností.

Důležitý nebo prioritní úkol vyžaduje zvýšené pozornosti ze strany manažera a pracovníků, protože na kvalitě jeho plnění závisí mnoho dalšího v organizaci – například dosažení celofiremních cílů, přežití firmy, činnost jiných útvarů nebo osob apod. Blažek (2014, s. 183) poznamenává, že důležitost by měla být měřena také z relativního hlediska – ve vztahu k manažerovi, jeho postavení, odpovědnosti, kvalifikaci, časovým možnostem. Pokud nějaký úkol je hodnocen jako nedůležitý, to znamená, že tento úkol nemusí být řešen manažerem samostatně, ale může být jednoduše delegován na ostatní pracovníky.

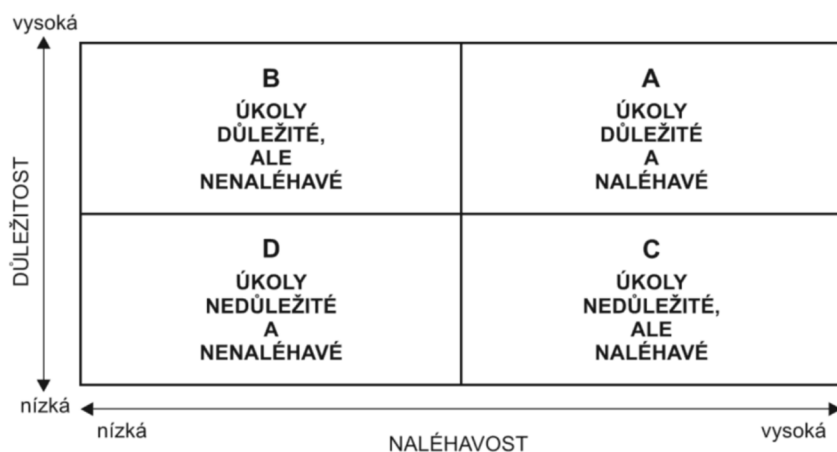
Každý úkol je vhodné hodnotit zvlášť ze dvou hledisek. Úkol může být důležitý, ale ne naléhavý. Nebo naopak – úkol je naléhavý, ale není důležitý. Stanovením priorit a míry naléhavosti úkolů se určuje pořadí plnění jednotlivých úkolů. Podle Jay a Templar (2006, s. 488-489) se úkoly plní v následujícím pořadí:

1. naléhavé a důležité,
2. naléhavé,
3. důležité (A),
4. důležité (B),
5. důležité (C).

V tomto pořadí rozdělují autoři úkoly podle tří stupňů důležitosti: A (nejdůležitější úkoly), B (průměrně důležité), C (nejméně důležité). Naléhavost není v této interpretaci rozdělena podle úrovní: autoři rozlišují jen mezi úkoly naléhavými (1. a 2. v pořadí) a nenaléhavými (3.-5. v pořadí). Podle osobního názoru je přehlednější sestavení matice „důležitost-naléhavost“, představenou na obrázku 1. V této matice jsou všechny úkoly rozděleny podle stupně naléhavosti a důležitosti do čtyř skupin:

- A: úkoly důležité a naléhavé,
- B: úkoly důležité a nenaléhavé,
- C: úkoly nedůležité, ale naléhavé,
- D: úkoly nedůležité a nenaléhavé.

Obrázek 2 Rozdělení úkolů podle důležitosti a naléhavosti



Zdroj: Blažek, 2014, s. 183

Úkoly typu A je nejlépe vykonávat manažerovi, případně mohou být delegovány na vysoce kvalifikované a odpovědné pracovníky. U úkolů typu B je delegování vhodnější. Vzhledem k tomu, že tyto úkoly jsou nenaléhavé, je zde dostatečný časový prostor pro nalezení vhodného pracovníka, poskytnutí podrobných instrukcí a přiměřenou kontrolu plnění, případně změnu pracovníka nebo poskytnutí pomoci. Úkoly typu C jsou naléhavé, ale nejsou velmi důležité, proto je vhodné je delegovat. Úkoly typu D – nenaléhavé a nedůležité je z pohledu manažera třeba delegovat vždy.

3.2.2 Výběr podřízeného

Jedním ze způsobů, jak si vybrat zaměstnance, na kterého bude úkol delegován, je podívat se na jeho schopnosti a touhy (Tatley, 2016):

- Jaké jsou zájmy a schopnosti zaměstnance?
- Jaké jsou silné stránky a jedinečné talenty zaměstnance?
- Který ze zaměstnanců naznačil touhu růst a rozvíjet svou roli v týmu/ oddělení/ organizaci?

Existují různé metody hodnocení zaměstnanců, které může využít manažer pro účely následného výběru vhodného zaměstnance pro delegovaný úkol. Hroník (2006, s. 64) uvádí, že hodnocení může probíhat v rámci individuálních a skupinových situací nebo také pomocí testů. V každé situaci nebo testu je zjištěno, jak pracovník ovládá určité dovednosti. Příklad výsledné hodnotící tabulky je uveden na obrázku 3.

Obrázek 3 Hodnocení pracovníků a jeho dovedností v rámci modelových situací a testů

Hodnocení	Orientace na výsledky	Tvorivé myšlení	Orientace na zákazníka	Analytické myšlení	Interpersonální citlivost	Integrita	Týmová práce	Koučování a vedení	Komunikace a vliv	Vize a strategie	Průměr z kompetence
Skupinové situace											
Křeliv			1	2			2	3			
Nadace	2				3		3		3		
Soutěž			2	3					3	2	
Na lodi	4	2			3	3					
Film		2	1					1	2		
Ostrov		2	0			2		2			
Akcionáři	2				1		2				2
Individuální situace											
Nejcennější neúspěch	2			1		2			3		
Motivační pohovor		1	2					2		1	
Kritika					2	2		1	1		
Rozhovor o budoucnosti	2	1				2					1
Testy											
Abstraktní test				3							
Numerický test				1							
Verbální test				4							
Průměr	2,4	1,6	1,2	2,3333	2,25	2,2	2,3333	1,8	2,4	1,5	2,002
Dosažená kvalita	4	2	2	2	4	3	3	3	3	2	

Zdroj: Hroník, 2006, s. 64

Manažer určuje, jaké dovednosti jsou nezbytné u pracovníků pro plnění vybraného úkolu. Pracovník, který nejlépe vyhovuje tímto požadavkům podle výsledků testů bude pověřen tímto úkolem.

3.2.3 Svěření úkolu, instruktáž

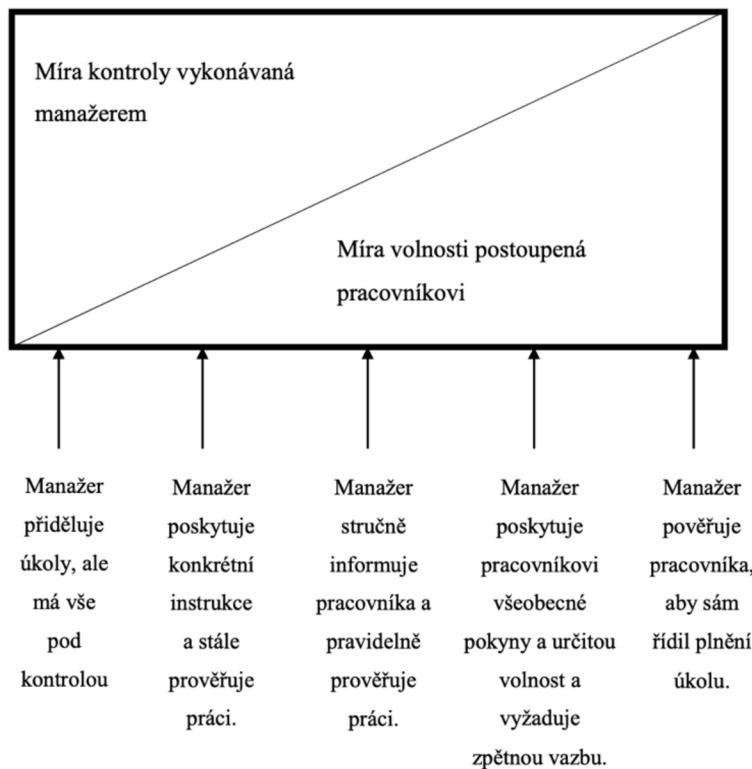
Všichni víme, že některým lidem vyhovuje některé činnosti více než jiným. Zdaleka ne vždy je možné vybrat si úkol tak, aby svým obsahem seděl pracovníkovi, který má manažer k dispozici. Plamínek (2015, s. 19) doporučuje: „nelze-li přizpůsobit obsah úkolu,

změňte alespoň způsob zadání.“ Lidé dost citlivě vnímají, jakým způsobem se o svěřeném úkolu dozvídají. Důležitá je proto forma zadání úkolu, tedy slova, tón řeči, neverbální projevy apod. Někdo potřebuje velmi detailní zadání, někdo potřebuje slyšet, že úkol je odpovědný a důležitý, někdo vyžaduje uklidnění a pocit důvěry. Manažer musí dobře znát své pracovníky a mít skvělé komunikační vlastnosti, aby byl schopný vhodným způsobem svěřit úkol a provést instruktáž.

3.2.4 Kontrola a zpětná vazba

Delegování je obtížné v otázkách uplatnění přiměřené kontroly. Je třeba dosáhnout rovnováhy mezi příliš malou a příliš rozsáhlou kontrolou. Správně by měl být pro podřízeného ponechán prostor pro samostatné plnění úkolu a byly vyloučeny příliš časté a přísné kontroly. Měla by se zde uplatňovat důvěra ve vztahu „manažer-podřízený“. Armstrong (2008, s. 68) popisuje různé míry kontroly v rámci delegování (viz Obrázek 4). Čím větší kontrolu uplatňuje manažer, tím méně volnosti je postoupeno pracovníkovi a naopak.

Obrázek 4 Míra kontroly v rámci delegování úkolů



Zdroj: Armstrong, 2008, s. 68

3.3 Přínosy delegování pro organizaci a rizika s tím spojená

Delegování je bezpochybně přínosné pro manažera, podřízené a celou organizaci. Je ovšem spojeno s určitými riziky, zejména pokud není správně používáno.

3.3.1 Přínosy delegování pro organizaci

Delegování pravomocí manažery na zaměstnance je nezbytné pro efektivní fungování jakékoli organizace, protože žádný manažer nemůže osobně plnit všechny činnosti nebo zcela dohlížet na vše, co se v organizaci děje (Jarošová, Pavlica, 2015, s. 162).

Manažer deleguje rutinní a méně důležité úkoly a tím se uvolňuje pro něho čas, který může využít pro plnění důležitější práce, strategické činnosti a plánování. Delegování lze proto považovat za jeden z důležitých aspektů time-managementu (řízení času) (Dita, 2006, s. 120).

Delegování je přínosné i pro zaměstnance – je to jeden z nejlepších způsobů, jak mohou rozvíjet své dokonalosti, učit se samostatné a zodpovědné práce, řídit kariéru. Pomocí delegování může manažer analyzovat dovednosti svých podřízených a usměrňovat jejich další rozvoj (Jarošová, Pavlica, 2015, s. 155).

Celkově lze říci, že řádným předáním pravomoci je možné zvýšit efektivitu podnikání, zlepšit výkon zaměstnanců, udržet zaměstnance ve společnosti a zvýšit jejich důvěru v odpovědné osoby. Bělohávek (2010, s. 21) uvádí, že delegování vhodných úkolů motivuje lidi ke zlepšení a současně pomáhá jim rozvíjet jejich dovednosti díky provedení nových úkonů.

Výzkum Riisgaard a kol. (2016, s. 4) zaznamenal, že delegování je způsob, jak snížit pracovní zátěž manažera a přesunout její část na podřízeného. Několik studií zahrnutých v teoretickém přehledu výzkumu naznačuje, že delegování úkolů v rámci obecné praxe mohou zaměstnanci považovat za celkově pozitivní faktor přispívající k jejich spokojenosti s prací, především kvůli vnímané autonomii v práci.

Delegování umožňuje zaměstnancům zapojit se do rozhodovacího procesu. Delegování práce na jinou osobu je založeno na důvěře k jeho kompetencím, přístupu k práci atd. (Lieberman & Boehe, 2011, s. 3478).

3.3.2 Rizika spojená s nadměrným nebo špatným delegováním v organizaci

Oproti výhodám delegování existují určitá rizika, spojená s nadměrným nebo špatným delegováním.

Mathebula a Barnard (2020, s. 3) uvádí, že špatná organizace delegování má opačný účinek a může vést ke snížení produktivity a selhání v práci. Nastane to s velkou pravděpodobností v případech, kdy manažer porušuje základní principy efektivního delegování – špatně komunikuje s podřízenými, nekontroluje proces plnění úkolů, deleguje úkoly na nevhodné pracovníky apod.

Blažek (2014, s. 183) upozorňuje na to, že nadměrné delegování může vyvolat u vedení dojem o zbytečnosti daného manažera a zároveň vzniká riziko, že ambiciózní podřízení mohou začít usilovat o jeho pozici. Neznamená to, že manažer nesmí využívat delegování, ale jen to, že musí dávat pozor na okolní podmínky a chování podřízených.

Goetz a kol. (2017) zdůrazňují, že delegování úkolů zvyšuje potřebu kvalifikovaného personálu a stanovení přiměřených odměn. Delegování také zvyšuje požadavky na rozvoj týmové práce v organizaci.

Protože neexistují žádné záruky, že delegované úkoly budou splněny v dostatečné míře podle očekávání a včas, je třeba porozumět faktorům úspěchu delegování.

3.4 Zásady efektivního delegování

Podle Sev (2017, s. 141-142) je pro efektivní delegování nutné:

- zapojení podřízených prostřednictvím jejich motivování manažerem,
- řádné školení podřízených zaměřené na budování jejich silných stránek a překonání zjištěných nedostatků,
- manažer minimalizuje zásahy do práce podřízeným tím, že sděluje jim, co mají dělat, kdy to mají dělat a jak to mají dělat,
- manažer toleruje chyby a špatná rozhodnutí podřízených v rámci plnění delegovaného úkolu, protože to slouží jako zkušenost,

- manažer náležitě stanoví přiměřená kontrolní opatření týkající se delegovaných úkolů.

Podle Zhang a kol. (2017, s. 1) je důležité, aby manažer poskytoval zpětnou vazbu podřízeným ve vztahu po dokončení delegovaného úkolu. Zpětná vazba od nadřízených může zaměstnancům pomoci vyhodnotit a zlepšit jejich výkon a vyjasnit očekávání ve vztahu k jejich roli. Některé studie zdůrazňují roli jednotlivých charakteristik v tendenci hledat zpětnou vazbu. Například existují důkazy, že touha po užitečných informacích, motivace vytvářet určitý dojem, orientace na vzdělávání a rozvoj, vysoká sebeúcta nutí zaměstnance hledat zpětnou vazbu v práci (Anseel a kol., 2015; Bernichon, Cook, Brown, 2003). V případě, že tyto charakteristiky u zaměstnanců chybí, zpětná vazba může být zaměstnanci nevyžadována a vnímána negativně (ve smyslu kritiky). Poskytování zpětné vazby manažerem a její vyhledávání a akceptování podřízenými je dalším faktorem efektivního delegování.

Efektivnímu delegování může bránit řada faktorů. Z literární rešerše vyplývá, že pro efektivní delegování musí být zajištěny následující podmínky:

- pracovníci věří, že se mohou samostatně rozhodnout (nebudou potrestáni za případné chyby / věří ve vlastní síly a schopnosti / věří, že dostanou podporu vedoucího nebo spolupracovníků v případě potřeby apod.),
- manažeři nemají strach ze ztráty kontroly a vlastního významu v práci, kdy delegují pravomoci,
- manažeři jsou ochotni podstoupit riziko při delegování úkolů (horší výsledky, chyby, delší čas nutný na plnění úkolu podřízeným apod.),
- manažeři neuplatňují autoritářský styl v běžném řízení firmy / týmu,
- pracovní prostředí se charakterizuje pocitem vzájemné důvěry mezi pracovníky a manažery,
- pracovníci mají rádi samostatnost a nezávislost v práci.

Delegování je důležitá činnost manažera, je nezbytným aspektem time-managementu a rozvoje organizace. Aby delegování mělo pro organizaci přínos, je třeba dodržovat určité zásady efektivního delegování a odstraňovat bariéry. V tabulce 1 je na základě předchozí literární rešerše provedeno shrnutí faktorů a bariér efektivního delegování.

Tabulka 1 Shrnutí faktorů efektivního delegování a bariér delegování

Faktory efektivního delegování
Motivace pracovníků
Školení ve vztahu k osobnostnímu rozvoji
Kvalitní komunikace (sdílení informací o úkolu v dostatečném rozsahu)
Tolerance ve vztahu k chybám a špatným rozhodnutím pracovníků
Vzájemná důvěra na pracovišti
Zájem pracovníků o samostatnou a nezávislou práci
Stanovení přiměřených kontrolních opatření
Zpětná vazba

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sev (2017, s. 141-142), Zhang a kol. (2017, s. 1)

Tyto stručné výsledky literární rešerše jsou použity pro vyhodnocení stavu ve vybrané firmě (Škoda auto). Bude vyhodnoceno, zda prostředí firmy disponuje výše uvedenými faktory efektivního delegování a zda v tomto prostředí jsou nějaké bariéry delegování.

4 Praktická část

V praktické části práce je provedena analýza současného stavu delegování ve vybrané firmě (Škoda Auto).

4.1 Charakteristika společnosti Škoda Auto

Základní údaje o společnosti jsou uvedeny v tabulce 2. Logo společnosti je uvedeno na obrázku 5. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde je umístěn i největší výrobní závod Škoda. Další dva jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí. Od roku 1991 je společnost členem koncernu Volkswagen Group.

Obrázek 5 Logo společnosti Škoda Auto



Zdroj: Škoda-auto.cz, 2021

Tabulka 2 Základní údaje o společnosti Škoda Auto

Obchodní firma	ŠKODA AUTO a.s.
Datum vzniku a zápisu	20. listopadu 1990
Spisová značka	B 332 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo	tř. Václava Klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav
Identifikační číslo	00177041
Právní forma	Akciová společnost
Představenstvo	7 členů
Dozorčí rada	9 členů
Jediný akcionář	Volkswagen Finance Luxemburg, S. A.
Akcie	1 670 885 ks akcie na jméno v zaknihované podobě
Základní kapitál	16 708,85 mil. Kč
Aktiva	227 983 mil. Kč (ke dni 31.12.2020)
Tržby z prodeje	17 081 mil. EUR (448,8 mld. Kč), ke dni 31.12.2020 -13,8% pokles oproti r. 2019
Provozní zisk	756 mil. EUR (19,8 mld. Kč), ke dni 31.12.2020 -54,4% pokles oproti r. 2019

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Veřejného rejstříku a Sbírký listin (Justice.cz, 2021)

Společnost Škoda Auto, a.s. je největší výrobce automobile v České republice. Podle výroční zprávy 2020 (Škoda auto, 2021, s. 52) vyrobila společnost 672 900 vozů značky Škoda a 76 710 vozů značky Seat v roce 2020. Zákazníkům dodala společnost celkem, 1 004 816 vozů v roce 2020 (Škoda auto, 2021, s. 54). Přes to, že Škoda auto dodala zákazníkům více než milion vozů, její tržby a zisky výrazně poklesly v roce 2020, což souvisí s celosvětovým zpomalením růstu automobilového průmyslu a pandemií covid-19. V roce 2020 dosáhla společnost tržeb z prodeje 448,8 mld. Kč, a bez ohledu na výrazný pokles (-13,8 % oproti roku 2019), je společnost největší českou firmou podle velikosti tržeb. Škoda auto je již během dlouhé doby největším exportérem ČR a jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů (Kučera, 2018; ČTK, 2020). ŠKODA si udržuje silnou pozici na trzích v západní Evropě i v rychle se rozvíjejících regionech, jako je střední Evropa a Čína. V roce 2021 se společnost v souvislosti s obnovením ekonomického růstu a oživením cílových zahraničních trhů očekává mírný nárůst tržeb.

4.1.1 Stručná historie společnosti

„Od roku 1895 jsme tvořili dobově progresivní vozy. Modely, které vždy předbíhaly svoji dobu... Již 125 let spojujeme design, funkčnost a inovativnost ve všech oblastech naší práce. Rok 2020 je rokem, ve kterém hledíme do budoucnosti, věnujeme se přítomnosti a oslavujeme naši minulost.“ (Škoda auto, 2021).

Tímto heslem začíná povídání o historii společnosti, uvedené na oficiálních webových stránkách Škoda auto. Historie společnosti je opravdu velmi bohatá a dlouhá, a zmínit všechny milníky její vývoje není v rámci této práce možné.

Je třeba uvést, že společnost Škoda byla založena v roce 1859 pod názvem Laurin & Klement. Tím se Škoda řadí mezi jedny z nejstarších výrobců automobilů vedle společností Daimler, Opel, Peugeot a Tatra (Matoušek, 2019).

Společnost nejprve začala vyrábět jízdní kola a poté přešla na motocykly. První vytvořený motocykl Škoda se jmenoval „Motocykleta“ a byl poháněn motorem namontovaným na řídítkách. Byla tak postavena vůbec první továrna na motocykly ve střední Evropě. V roce 1905 Škoda vyráběla automobily a stala se po Tatře druhým nejstarším výrobcem automobilů v českých zemích. Prvním modelem byla Voiturette A (Škoda Auto, 2018).

Společnost se stala společností Škoda ve své zásadní podobě v roce 1925 poté, co se společnost Škoda Works, výrobce zbraní, snažila rozšířit svoji výrobní základnu a získala tak firmu Laurin & Klement. Poté byla auta vyráběna pod značkou Škoda.

Ve 30. letech 20. století představila Škoda v důsledku hospodářské krize novou řadu automobilů. Okupace Československa během druhé světové války znamenala, že se ze Škodových závodů staly továrny, které sloužily německým válečným záměrům. Vyráběla komponenty pro vojenská terénní vozidla, vojenská letadla a zbraně. V roce 1948 se Škoda stala součástí plánovaného komunistického hospodářství, což znamenalo, že byla oddělena od mateřské společnosti Škoda Works. Škoda si i po toto období udržovala dobrou pověst, a to i přes ztrátu kontaktu s technologickým vývojem v nekomunistických zemích.

Pád komunismu vedl v Československu k obrovským změnám. Většina průmyslových odvětví byla nyní otevřena privatizaci, a to včetně Škody. V roce 1991 byla uzavřena dohoda o partnerství se společností Volkswagen. Volkswagen převzal 30% podíl ve Škodě a poté jej zvýšil na 60,3 % v roce 1994, následně na 70 % v roce 1995. Investice společnosti Volkswagen znamenala, že se výrazně zlepšil styl a technické řešení značky Škoda (Slideteam, 2019). V současné době je jediným akcionářem Škoda Volkswagen Finance Luxemburg, S. A., přidružená společnost Volkswagen AG. Společnost se během dlouhých let své existence značně rozrostla, má složitou organizační strukturu a vyžaduje velmi kvalitní řízení.

V současné době prochází Škoda auto transformací s cílem naplnit svoji vizi a stát se „Simply Clever“ společností a do roku 2025 poskytnout nejlepší řešení v oblasti mobility (Škoda auto, 2021, s. 10).

4.1.2 Organizační struktura a management společnosti

Ve společnosti je zaveden systém Corporate Governance (správa a řízení společnosti), kterým je Škoda Auto vedena a kontrolována. Principem tohoto systému je zejména zaručit transparentní, odpovědné a dlouhodobě úspěšné řízení společnosti. Systém definuje také práva a povinnosti mezi klíčovými subjekty a skupinami osob, zejména mezi akcionáři, výkonným managementem, orgány firmy, zaměstnanci a zákazníci (Škoda auto, 2021).

Škoda Auto se od roku 2007 hlásí k relevantním doporučením a pravidlům Kodexu správy a řízení společností, založeného na principech OECD. Cílem je prostřednictvím neustálého zlepšování interních procesů a postupů v souladu s Kodexem dále podporovat

transparentnosti dodržování etického chování v podnikatelské praxi České republiky (Škoda Auto, 2018). Zároveň se firemní politika opírá i o principy specifikované v Etickém kodexu společnosti Škoda Auto, který je založen na uplatnění obecně akceptovaných společenských hodnot.

Organizační schéma společnosti je uvedena na obrázku 6.

Obrázek 6 Organizační schéma společnosti Škoda auto



Zdroj: The Official Board.com, 2021

4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Oblast řízení lidských zdrojů je velmi důležitá pro účely naplňování stanovené Strategie 2025+ a pro úspěšnou transformaci společnosti v podmínkách modernizace automobilového odvětví. Aktuálně zaměstnává společnost více než 35 tisíc lidí v ČR. Celosvětově do ní patří téměř 43 tisíc zaměstnanců. Jedním z cílů společnosti je udržení zaměstnanosti na vysoké úrovni a zajištění dlouhodobé udržitelnosti pracovních zdrojů, zejména s ohledem na dopady pandemie covid-19 (Škoda auto, 2021, s. 64). O úspěšnosti stávající politiky řízení lidských zdrojů svědčí velmi vysoký ukazatel průměrné délky zaměstnání ve společnosti – 13 let (Wojnar, 2016).

Průměrné mzdy zaměstnanců Škoda jsou každoročně zvyšovány – v roce 2019 vzrostly hrubé mzdy o 2500 korun měsíčně a činily 53 775 korun (ČTK, Novinky.cz, 2019).

Škoda auto se snaží udržet image atraktivního zaměstnavatele a možnost získávat nejlepší kandidáty na pracovní pozice ve společnosti. Mezi faktory špičkové image Škoda auto jsou rozlišovány (Wojnar, 2016):

- dobrý styl řízení společnosti,
- šance pro osobní rozvoj pracovníků,
- inovační síla společnosti,
- dobré kariérní perspektivy,
- vysoké ocenění práce.

4.2.1 Spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti

Vysokou spokojenost se Škoda auto jako zaměstnavatelem dokládají hodnocení firmy na portálu Atmoskop.cz (2021). Podle hodnocení 432 bývalých a stávajících zaměstnanců je hodnocení zaměstnavatele podle různých kritérií nadprůměrné. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili průzkumu, jsou zejména spokojeni s příjmem v zaměstnanci a vztahy na pracovišti. Přehled hodnocení je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3 Zaměstnanecká hodnocení Škoda auto jako zaměstnavatele

Jaký je zaměstnavatel? (průměr = 69 %)		Kolegové (průměr = 72 %)	
Stabilita a budoucnost firmy	77 %	Vzájemné porozumění	74 %
Slušné a férové jednání	70 %	Celková spolupráce	72 %
Skloubení pracovního a osobního života	60 %	Spolehlivost	70 %
Nadřazení (průměr = 65 %)		Příjem (průměr = 73 %)	
Férovost	68 %	Celková spokojenost s příjmem	73 %
Důvěra	65 %		
Celková spolupráce	64 %		
Schopnost pochválit	61 %		

Poznámka: n (celkem respondentů) = 432

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat portálu Atmoskop.cz (2021)

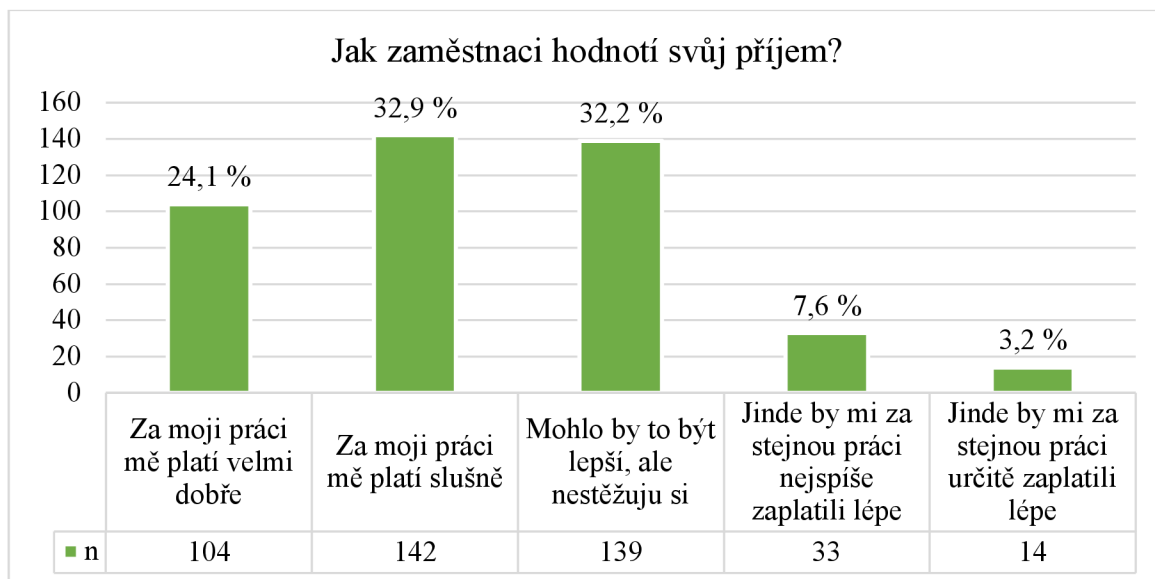
Zaměstnanci vysoce oceňují jistotu a stabilitu Škoda auto. Uvádí například následující komentáře (Atmoskop, 2021):

- *„Za odvedenou práci dostanete dobře a včas zapláceno, nemusíte s obavou čekat jestli Vám peníze na účet dojdou nebo ne. Jezdit se bude pořád a auta bude třeba stále vyrábět. Čím víc se toho naučíte dělat tím lépe.“* (současný zaměstnanec z oddělení Výroba).
- *„Když tam pracujete víc jak půl roku, tak vás jen tak nemůžou vyhodit, když nebudete zvládat svoji práci, tak vás nevyhodí, nabídnou Vám jinou a třeba jednodušší, ale samozřejmě za méně peněz.“* (současný zaměstnanec z oddělení Jiné).
- *„V případě nějakých výpadků, např. v době koronaviru, nedojde díky odborům k masivnímu propouštění.“* (bývalý zaměstnanec z oddělení Management).

Zaměstnanci vidí perspektivní možnosti kariérního postupu ve společnosti. Uvádí, že *„díky velmi rychle prokazatelné znalosti problematiky a výsledkům je možnost se dostat nahoru. Popřípadě je možnost vycestovat do zahraničí kde může člověk nasbírat zkušenosti.“* (současný zaměstnanec z oddělení Nákup). Navíc prokazují znalost přítomností vzdělávacích programů pro zaměstnance: *„Každý interní zaměstnanec má plán kariérního růstu a může absolvovat mnoho školení a ucházet se o manažerské pozice.“* (současný zaměstnanec z oddělení IT a software).

Celková spokojenost s příjmem ve společnosti je podle hodnocení zaměstnanců na portálu Atmoskop.cz (2021) 73 %, což odpovídá spíše vysoké spokojenosti. 142 respondentů (32,9 % všech respondentů) uvedlo, že za svoji práci dostávají slušný plat. Téměř stejný počet respondentů (139 osob, 32,2 %) uvedl, že by mohlo být lepší, ale nestěžují si. Necelá čtvrtina respondentů (24,1 %) se domnívá, že za svoji práci dostává velmi dobrý plat. Přibližně desetina respondentů spíše nebyla podle výsledků průzkumu spokojena s platem. Přehled odpovědí respondentů (celkem 432 lidí) ilustruje graf 1.

Graf 1 Zaměstnanecká hodnocení spokojenosti s příjmem ve Škoda auto



Poznámka: n (celkem respondentů) = 432

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat portálu Atmoskop.cz (2021)

Kromě faktoru finančního příjmu působí na spokojenost zaměstnanců nabídka benefitů ve společnosti. Souvisí s motivací zaměstnanců k práci a vytváří lepší pracovní prostředí.

4.2.2 Zaměstnanecké benefity

Nabídka zaměstnaneckých benefitů je ve společnosti Škoda auto nadprůměrná a je vysoce oceněna pracovníky. Zahrnuje benefity finanční a nefinanční povahy pro různé oblasti – volného času, zdraví, sportu, kultury, nákupu. Jedná se zejména o následující benefity:

- 25 dní dovolené, neplacené volno, volno dle kolektivní smlouvy v případě stěhování, účasti na pohřbu, potřebě organizovat doprovod známých/rodičů k lékaři,
- příspěvek na dovolenou, dětské tábory, zubaře, na nákup brýle,
- sociální příspěvky při narození dítěte, úmrtí v rodině,
- bezúročná půjčka na nákup nebo rekonstrukci bydlení,
- sleva při nákupu nového vozu Škoda, možnost úprav nebo výběru náhradního volna, přednostní odprodej tzv. referenčních vozů,

- příspěvek na stravování, bohatá nabídka jídel ve firemních zařízeních (salátů, pečiva, zdravých i „nezdravých“ pochoutek),
- kuponová knížka se slevami cca 2x ročně do OC Bondy centrum v Mladé Boleslavě na široký sortiment zboží – prakticky na vše co se prodává v OC,
- slevy na zboží na prodejnách Alpin Pro, Planeo, A3 Sport atd. (za body na zlepšovacích návrzích, které lze proměnit na peníze nebo zboží),
- slevy na dovolenou u vybraných cestovních kancelářích,
- zdravotní benefity – body za preventivní prohlídky a různé programy (měření cholesterolu, tlaku, kontrola srdce) a jejich směna na výhody – např. slevy v lékárně nebo převod na konto ve formě peněz k penzijnímu spoření. Navíc společnost nově přidává 1200 korun měsíčně k naspořené částce,
- organizace kulturních programů, slevy na vstupenky na koncerty, do divadla, permanentky na fotbal, hokej, saunu, bazén,
- klub důchodců, provedení setkání, plesů a akcí pro bývalé zaměstnance.

4.2.3 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Společnost se věnuje vysoké kvalifikaci zaměstnanců a jejich neustálému profesnímu rozvoji. Zároveň dává pozor na vyhledávání pracovníků ze segmentů mladých lidí, absolventů technických oborů. Vzhledem ke své síle a zdrojům se společnost může podílet na rozvoji vzdělávacího systému v celé zemi. Například v roce 2014 investovala společnost do kvality vzdělávání a nového vybavení na středních odborných učilištích v ČR více než 50 milionů Kč (Wojnar, 2016).

Interní burza práce Škoda auto nabízí mnoho míst, kde si zájemce může najít obor s tím správným zaměřením. Od IT specialistů a vývoje nových modelů vozů, přes montáže, kde se pracuje v týmech a je velmi různorodá práce, pozice elektrikářů s různým zaměřením, výtaháři a specialisté na jeřáby, specialisté na konvenční výrobu náhradních dílů, opravy strojů a zařízení, práce na strojích v kusové i hromadné výrobě, dále dopravní oddělení a spedice. Je tu spousta oborů, hasiči, ostraha závodu, doktoři a sestry, kuchaři, sekretářky, stačí si jen vybrat a pak se tam dostat. Díky této bohaté nabídce práce v různých oborech je Škoda auto atraktivním zaměstnavatelem. Správné umístění pracovníka na to místo, které

mu nejlépe vyhovuje, je jedním z principů společnosti. Stejně tak se úkoly a pravomoci ve společnosti snaží být delegovány na „správné“ lidi.

4.2.4 Návody a předpisy ve společnosti a jejich vliv na možnosti delegování

Ve společnosti jsou vytvořeny podrobné předpisy, návody a manuály pro nejrůznější procesy a činnosti. Jak uvádí současný zaměstnanec z oddělení Marketing *„Je to německy řízená společnost, takže na vše jsou přesně popsány procesy a pravidla. Z části to pomáhá fungování, ale někdy je to "zábavné".“* (Atmoskop.cz, 2021). Lze tvrdit, že se rád a pravidla ve společnosti dodržují „s německou precizností“, což je dobře z hlediska jistoty a očekávání určitých výsledků práce.

Na druhou stranu může velký počet pravidel a návodů pracovníky obtěžovat a snižovat míru samostatnosti práce. Pro iniciativní a proaktivní pracovníky může to být faktorem, snižujícími jejich motivaci a spokojenost s prací. Navíc existující standardy a postupy vyžadují provedení zdlouhavých procesů schvalování – zaměstnanec má malou rozhodovací moc a musí vždy projít mnoha úrovněmi schvalování. Potvrzuje to například bývalý zaměstnanec z oddělení Management: *„Na všechno jsou návodky, manuály, normy, žádosti, schvalovací procesy, člověk sám nic neudělá, vše závisí na mnoha úrovních schvalování.“* (Atmoskop.cz, 2021).

Existence velkého počtu návodů a předpisů má určitý vliv na možnosti delegování práce manažerem. Předpisy přesně vymezují odpovědnosti a úkoly, které lze nebo nelze delegovat. Manažer proto nemusí provádět analýzu práce a dlouho plánovat proces delegování. Má to ovšem i negativní vliv na možnosti delegování v praxi, protože snižuje flexibilitu rozhodování manažera v otázkách delegování.

4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

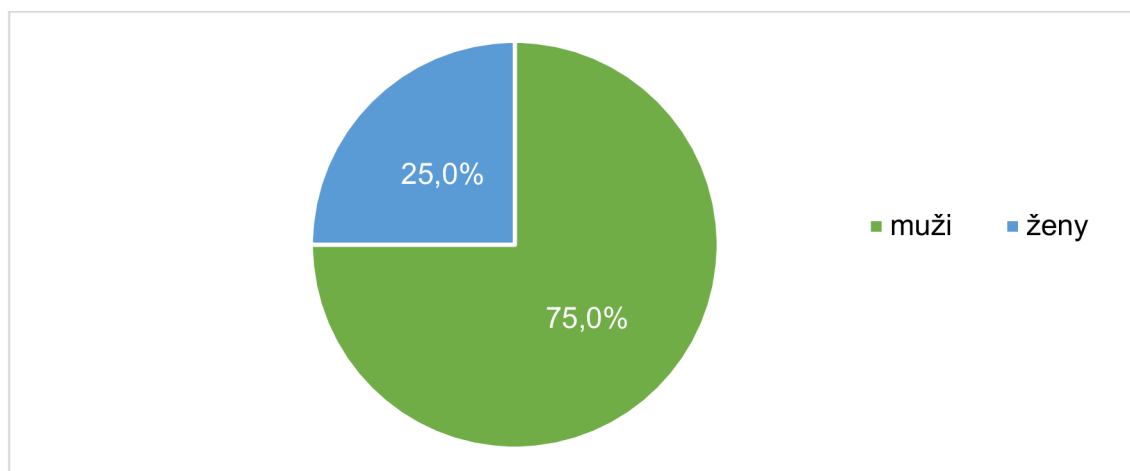
V této části je provedena analýza výsledků dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 36 pracovníků prodejního úseku Škoda auto. Sběr dat proběhl v listopadu 2021. Podrobný popis metodiky šetření byl uveden v kapitole 2.2 Metodika na začátku této práce.

4.3.1 Charakteristika respondentů

Respondenti jsou většinou manažeři první linie, kteří mají podřízené týmy o velikosti max. 10 osob. Všichni respondenti (36 respondentů = 100 %) uvedli, že používají delegování v práci. Vzhledem k tomu, že patří k nižší úrovni managementu, mají nadřízené z vyšších úrovní managementu a proto se v praxi setkávají s tím, že plní svěřené úkoly, delegované na ně. Jsou schopní proto ohodnotit stav delegování ve firmě ze dvou hledisek: z hlediska osoby, která úkoly deleguje, a z hlediska příjemce delegovaných úkolů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 9 žen (což odpovídá čtvrtině všech respondentů) a 27 mužů (75 % všech respondentů) (viz Graf 2). Větší podíl mužů než žen je typický pro zaměstnání v automobilovém odvětví (Prokopec, 2018), proto lze tvrdit, že získaný poměr mužů a žen ve výběrovém vzorci odpovídá skutečnosti. Škoda auto bohužel neposkytuje údaje o počtech zaměstnanců, rozdělených podle pohlaví, aby bylo možné porovnat strukturu vzorce se situací ve firmě.

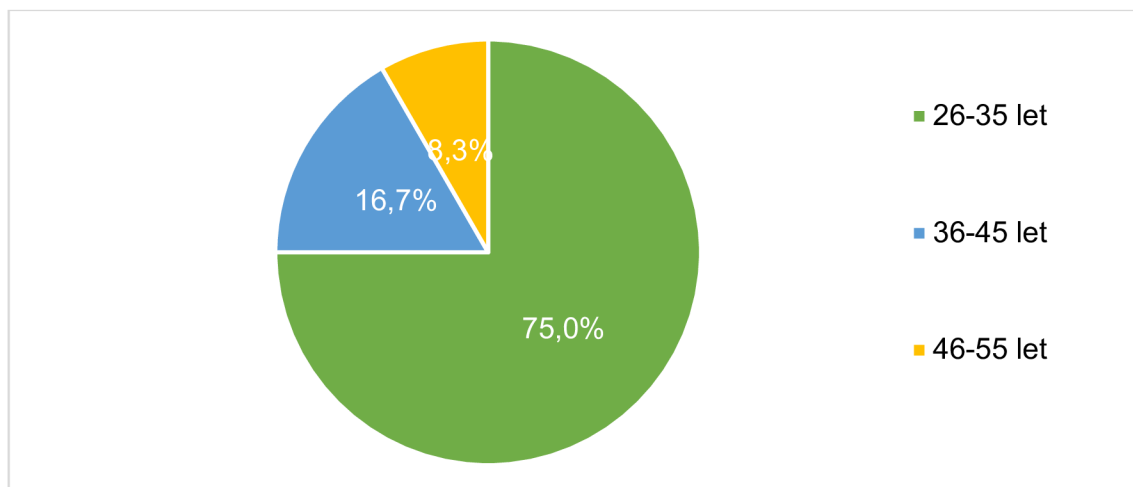
Graf 2 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

Z hlediska věku je skupina respondentů relativně homogenní: většina respondentů jsou mladí lidé ve věku od 26 do 35 let (75 % všech respondentů). Čtvrtina respondentů zastupuje věkovou skupinu od 36 do 55 let (viz Graf 3). Škoda auto neposkytuje údaje o věku svých zaměstnanců, proto nelze strukturu respondentů porovnat s věkovou strukturou všech zaměstnanců. Obecně však platí, že manažeři na nižších úrovních řízení (jako jsou respondenti) jsou mladšího věku než manažeři na vyšších úrovních.

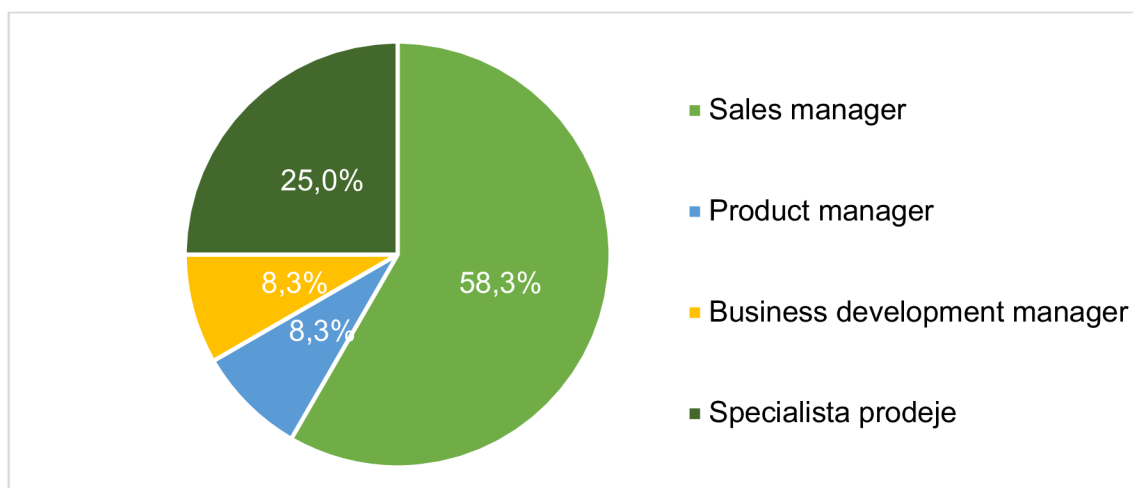
Graf 3 Věk respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

Podle pracovních pozic, které zaujímají respondenti, byli všichni respondenti rozděleni do čtyř skupin: nejpočetnější z nich jsou sales manažeři (58,3 %). Čtvrtinu všech respondentů zastupují specialisté prodeje. Stejný počet respondentů patří ke skupinám Business development manažerů a Product manažerů (viz Graf 4).

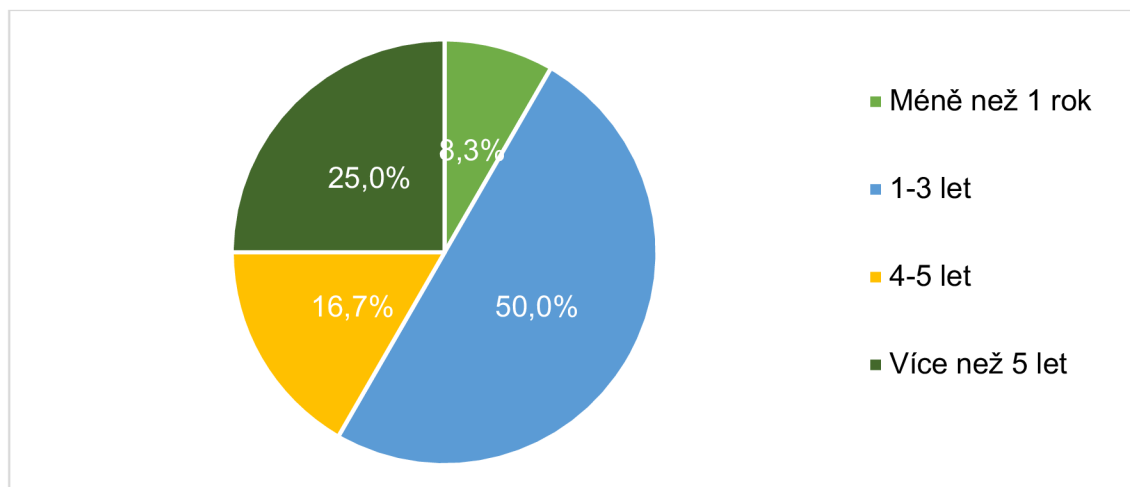
Graf 4 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

Polovina respondentů (50 %) pracuje ve společnosti Škoda auto více než 1 rok ale méně než 3 roky. Čtvrtina respondentů (25 %) uvedla, že pracuje ve firmě více než 5 let (mezi těmito respondenty jsou pouze sales manažeři). Méně než pětina respondentů (16,7 %) pracuje ve firmě 4-5 let. A pouze 3 manažeři prodeje (8,3 %) pracují ve firmě méně než 1 rok (viz Graf 5).

Graf 5 Délka práce respondentů ve společnosti Škoda auto

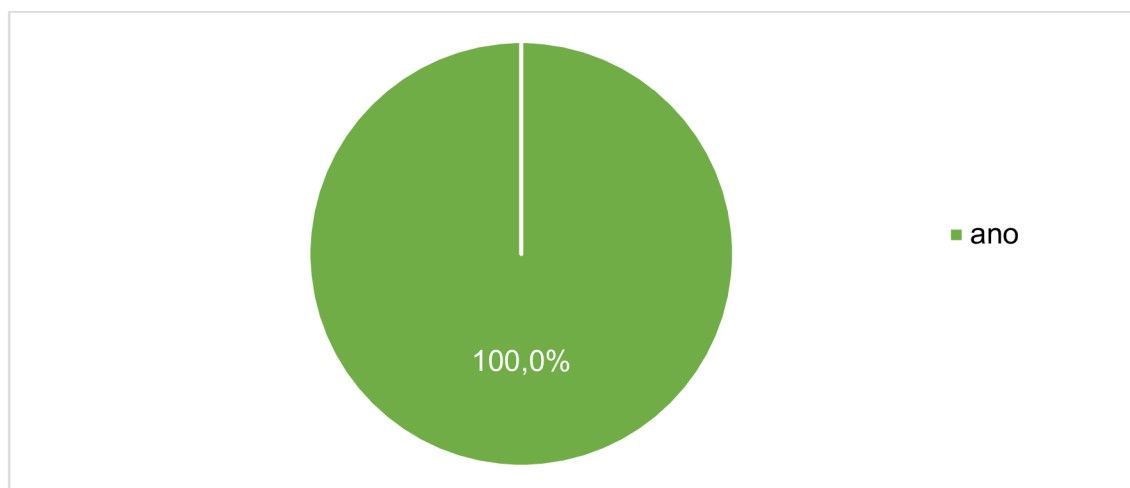


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

4.3.2 Hodnocení stavu delegování ve společnosti

Všichni respondenti (36 osob, 100 %, viz Graf 6) uvedli, že používají delegování úkolů ve své práci. Byla to důležitá otázka, pomoci které bylo zjištěno, že všichni respondenti mohou vyjádřit svůj názor ve vztahu k funkci delegování.

Graf 6 Delegování úkolů v práci respondentů

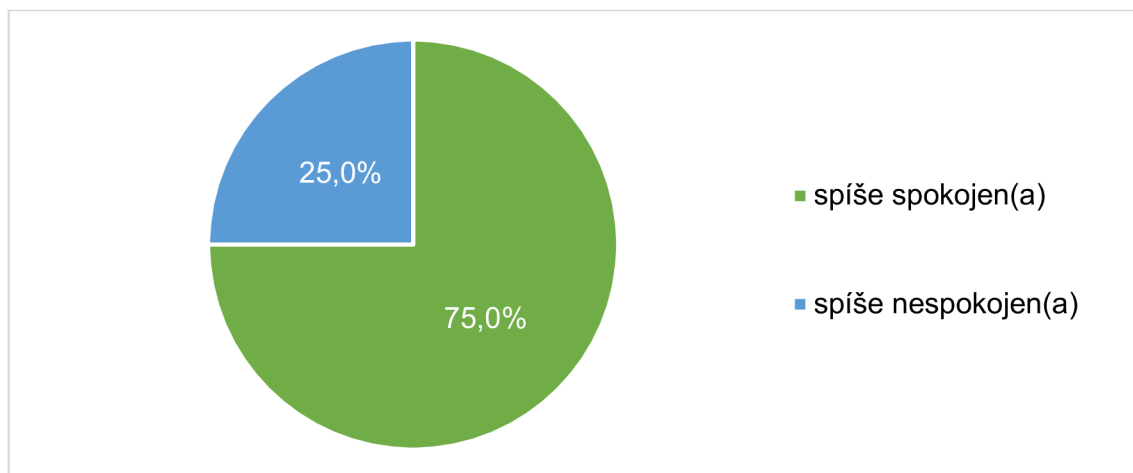


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

Zároveň byli respondenti schopni ohodnotit stav delegování z pohledu příjemců svěřených úkolů od jiných pracovníků, většinou od manažerů vyšších úrovní. Z výsledků (viz Graf 7) vyplývá průměrná spokojenost respondentů s delegováním, které používá jejich nadřízení. 9 respondentů (25 %) – dvě třetiny z nich jsou specialisté prodeje ve věku od 26 do 35 let, uvedli odpověď „spíše nespokojen(a)“. Všichni ostatní respondenti uvedli

odpověď „spíše spokojen(a)“. Žádný z respondentů neuvedl extrémní hodnocení spokojenosti – velmi spokojen(a) nebo velmi nespokojen(a). Výsledky naznačují, že s delegováním úkolů jsou méně spokojeni mladší respondenti, kteří působí na nižších pozicích (specialisté prodeje). Naopak starší respondenti, pracující na vyšších úrovních řízení, jsou s delegováním spíše spokojeni.

Graf 7 Spokojenost respondentů s úkoly, které jsou na ně delegovány



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

Dále bylo v dotazníku uvedeno 13 tvrzení (T1-T13), charakterizujících pracovní prostředí, přístup manažerů a postoje pracovníků k plnění úkolů a stav delegování ve firmě. Předpokládá se, že efektivní delegování je založeno na několika důležitých faktorech a zároveň mu mohou bránit další faktory z těchto oblastí. Je proto důležité zjistit názory respondentů na tyto otázky a následně bude možné udělat závěr o tom, jaké faktory brání nebo naopak způsobují efektivnímu delegování ve firmě. Respondenti měli vyjádřit míru souhlasu s těmito tvrzeními za použití stupnice:

0,00 – zcela nesouhlasím, 0,25 – nesouhlasím, 0,50 – půl na půl,

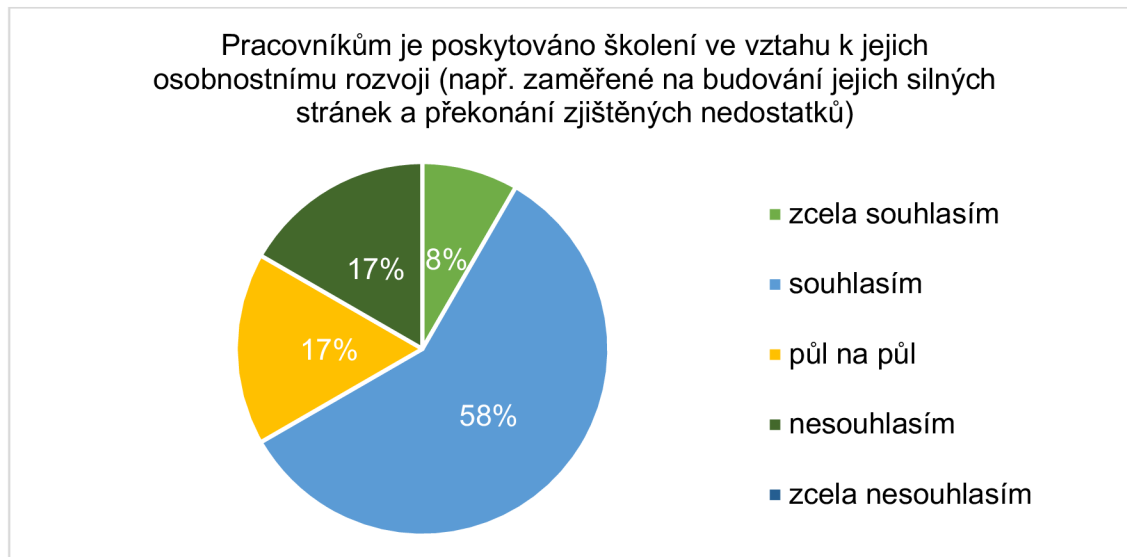
0,75 – souhlasím, 1,00 – zcela souhlasím.

T1: Pracovníkům je poskytováno školení ve vztahu k jejich osobnostnímu rozvoji (např. zaměřené na budování jejich silných stránek a překonání zjištěných nedostatků).

Většina respondentů souhlasí s tímto tvrzením (66,6 % odpovědí – souhlas nebo rozhodný souhlas, viz Graf 8). Průměrný souhlas vychází u T1 64,6 % (předpokládá se, že

rozhodný souhlas všech respondentů = 100 %). Lze udělat závěr, že nabídka školení, podporující osobnostní rozvoj, je příznivým faktorem, který je přítomný ve firmě.

Graf 8 Názory na dostupnost školení ve vztahu k osobnostnímu rozvoji pracovníků

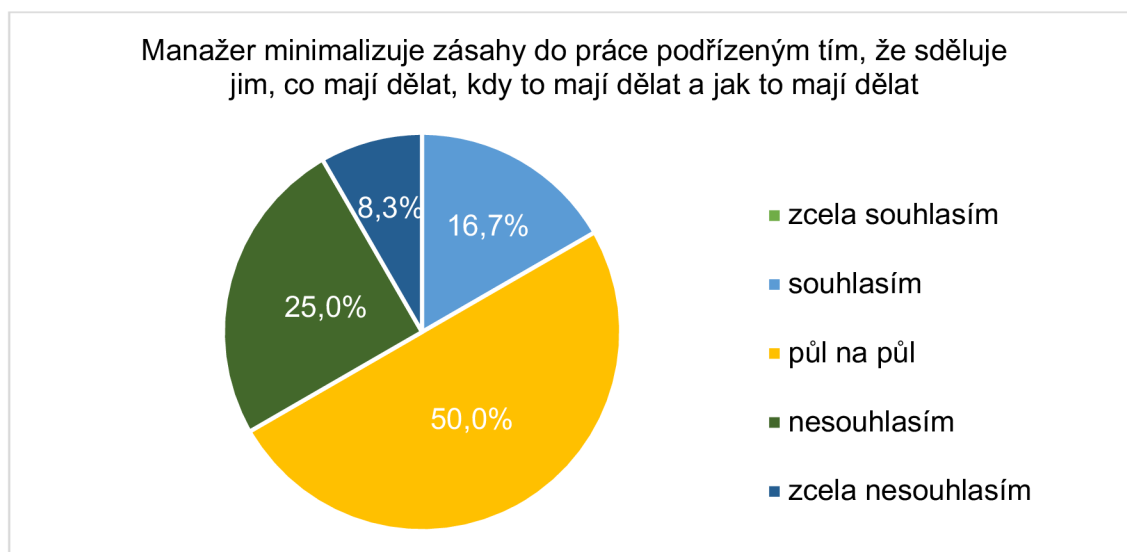


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T2: Manažer minimalizuje zásahy do práce podřízeným tím, že sděluje jim, co mají dělat, kdy to mají dělat a jak to mají dělat.

Většina respondentů uvedla odpověď „půl na půl“ (50 %) a třetina respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí (33,3 %) (viz Graf 9). Lze proto tvrdit, že manažeré většinou nedostatečně kvalitně provádí instruktáže a tím nejsou schopni minimalizovat zásahy do práce podřízených. Je to hodnoceno jako negativní faktor. Průměrný souhlas činí 43,8 %.

Graf 9 Hodnocení schopností manažerů provést instruktáž a méně zasahovat do práce podřízených

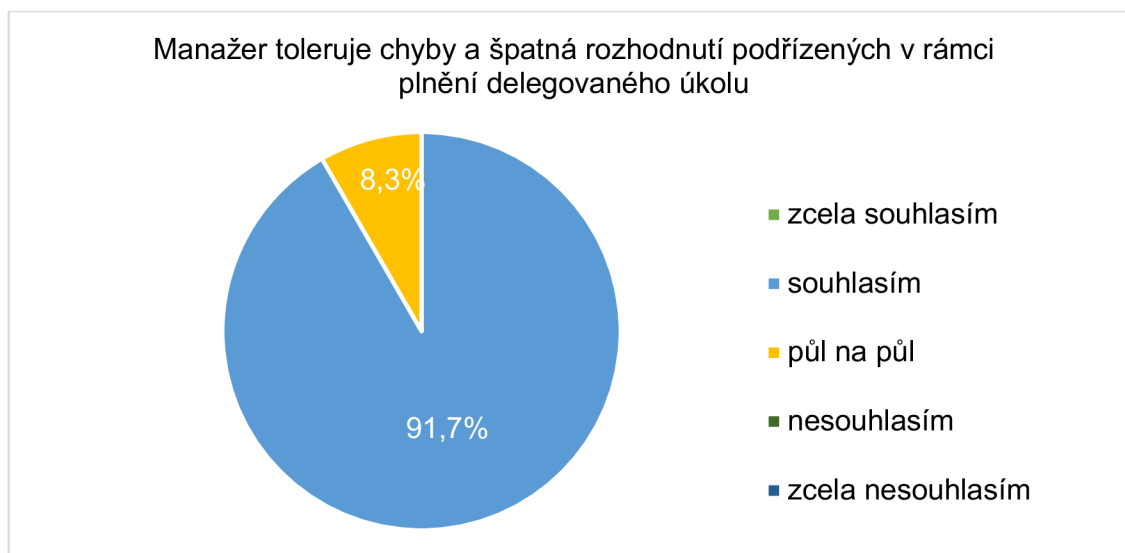


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T3: Manažer toleruje chyby a špatná rozhodnutí podřízených v rámci plnění delegovaného úkolu.

S tímto tvrzením souhlasí většina respondentů (viz Graf 10). To, že manažeři tolerují chyby a špatná rozhodnutí podřízených při plnění svěřených úkolů, lze hodnotit jako velmi pozitivní faktor, který podporuje využití delegování ve firmě. Průměrný souhlas vychází 72,9 %.

Graf 10 Názory na toleranci manažerů ve vztahu k chybám a špatným rozhodnutím podřízených v rámci plnění delegovaných úkolů

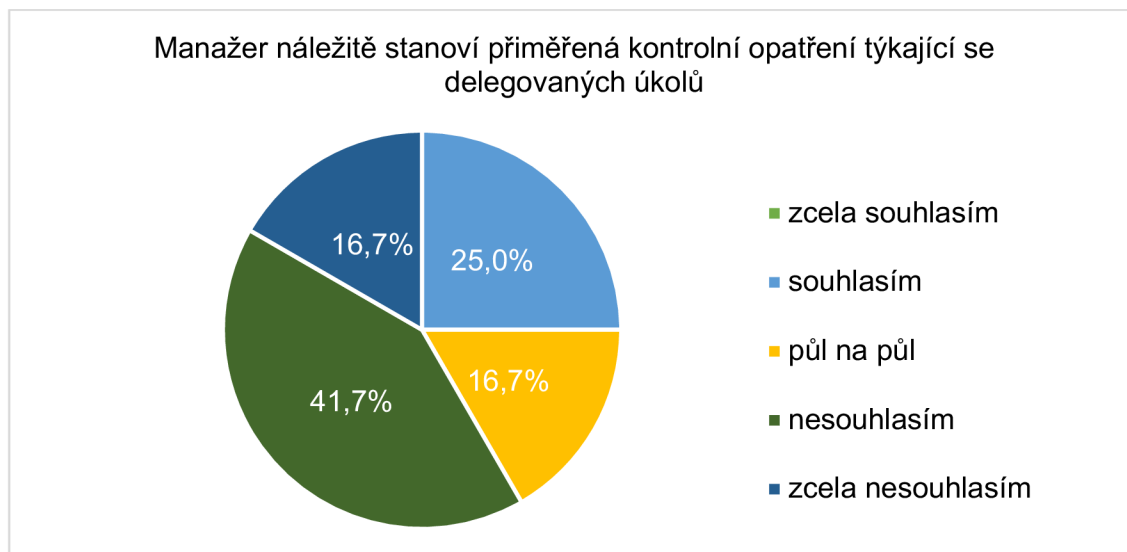


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T4: Manažer náležitě stanoví přiměřená kontrolní opatření týkající se delegovaných úkolů.

S tímto tvrzením nesouhlasí více než polovina respondentů (celkem 58,4 %) a pouze čtvrtina respondentů vyslovila souhlas. U této otázky se objevilo mnoho odpovědí, vyjadřujících rozhodný nesouhlas (až 16,7 % všech odpovědí) (viz Graf 11). Průměrný souhlas činí u T4 37,5 %, což je relativně nízká hodnota, signalizující o výrazném nedostatku v oblasti stanovení kontrolních opatření v procesu delegování.

Graf 11 Názory na přiměřenost kontrolních opatření, týkajících se delegovaných úkolů, stanovených manažery

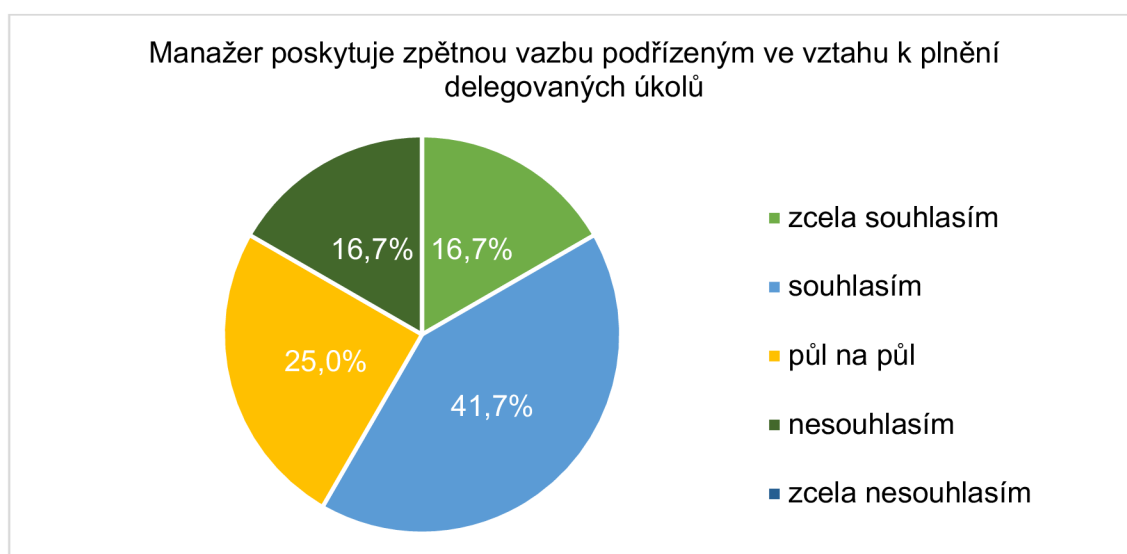


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T5: Manažer poskytuje zpětnou vazbu podřízeným ve vztahu k plnění delegovaných úkolů.

Průměrný souhlas s tímto tvrzením činí 64,6 %. Většina respondentů (58,4 %) souhlasí s tím, že manažeři poskytují zpětnou vazbu podřízeným ve vztahu k plnění delegovaných úkolů (viz Graf 12).

Graf 12 Názory na dostupnost zpětné vazby, poskytované podřízeným, ve vztahu k delegovaným úkolům

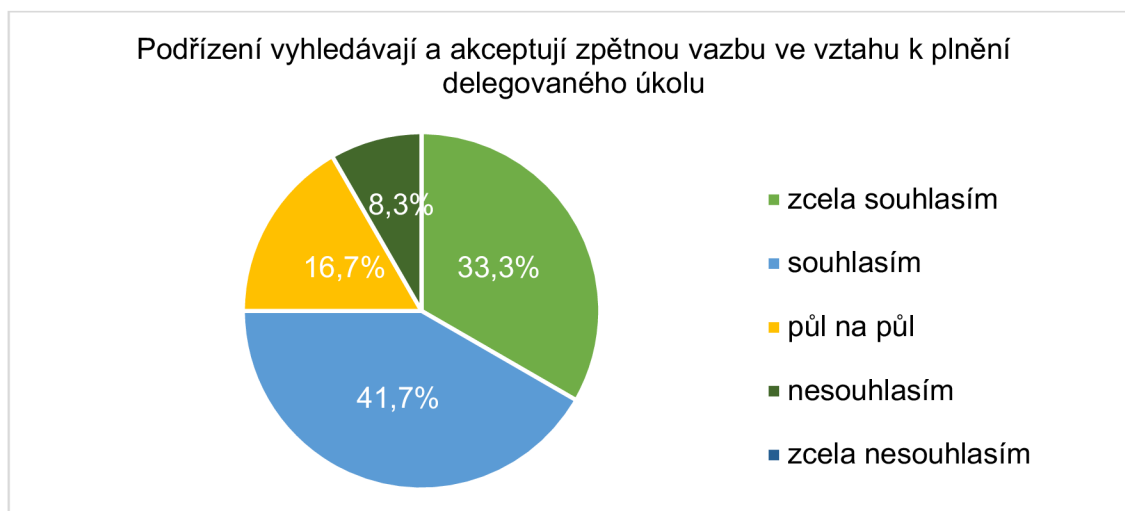


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T6: Podřízení vyhledávají a akceptují zpětnou vazbu ve vztahu k plnění delegovaného úkolu.

Navíc většina respondentů uvedla (75 %), podřízení tuto zpětnou vazbu vyhledávají a akceptují (viz Graf 13). To znamená, že v oblasti zpětné vazby ve vztahu k delegování, je situace ve firmě dobrá. Manažeři naplňují potřebu podřízených získat zpětnou vazbu. Průměrný souhlas s tvrzením činí 75,0 %.

Graf 13 Vyhledávání a akceptování zpětné vazby ve vztahu k plnění delegovaných úkolů

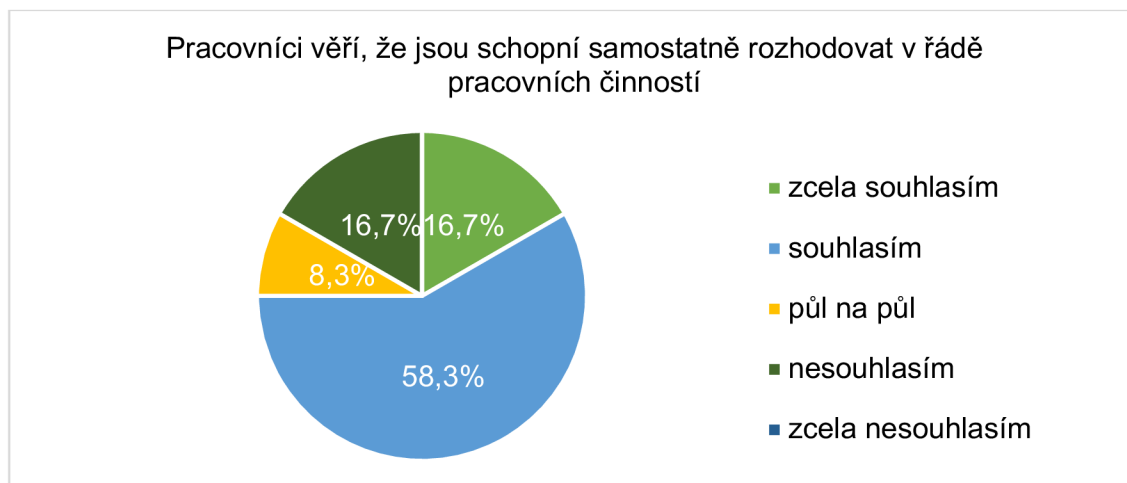


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T7: Pracovníci věří, že jsou schopni samostatně rozhodovat v řadě pracovních činností.

Většina respondentů potvrdila domněnku, že pracovníci jsou sebevědomí u příležitosti samostatně rozhodovat v řadě pracovních činností (viz Graf 14). Průměrný souhlas s T7 činí 68,8 %. To znamená, že pracovníci ve firmě jsou docela připravení na to, aby akceptovali delegované úkoly.

Graf 14 Sebevědomí pracovníků o schopnost samostatně rozhodovat v řadě pracovních činností

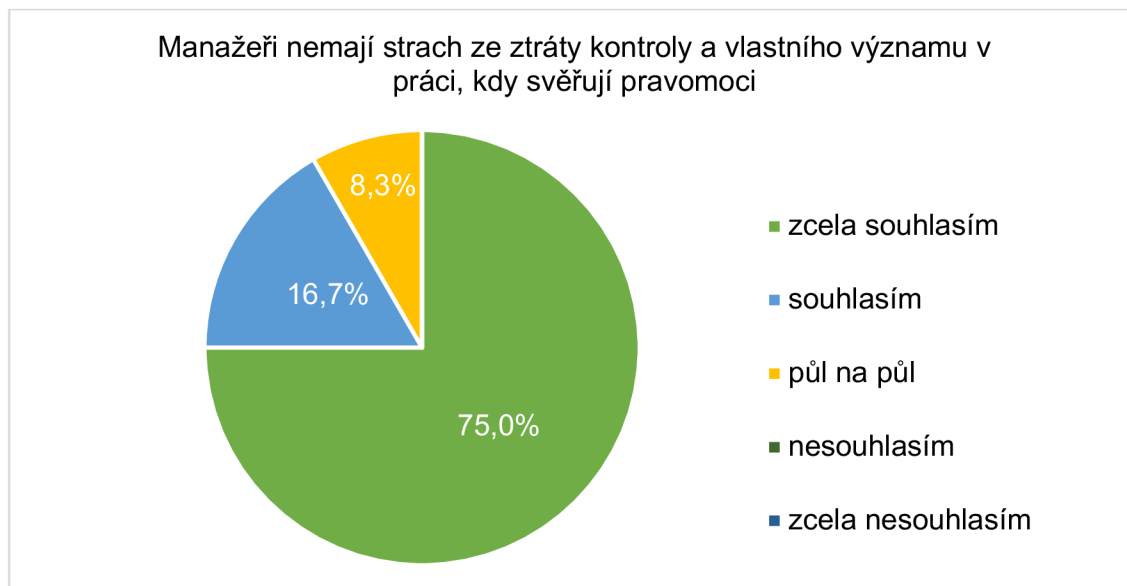


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T8: Manažeři nemají strach ze ztráty kontroly a vlastního významu v práci, kdy svěřují pravomoci.

Téměř všichni respondenti (celkem 91,7 %, viz Graf 15) uvedli, že manažeři ve firmě nemají strach ze ztráty kontroly nebo vlastního významu v procesu delegování. Průměrný souhlas činí 91,7 %. To znamená, že psychologické bariéry delegování, spočívající v obavách, u manažerů nejsou. Lze to hodnotit jako velmi pozitivní fakt.

Graf 15 Strach manažerů ze ztráty kontroly a vlastního významu při delegování pravomocí

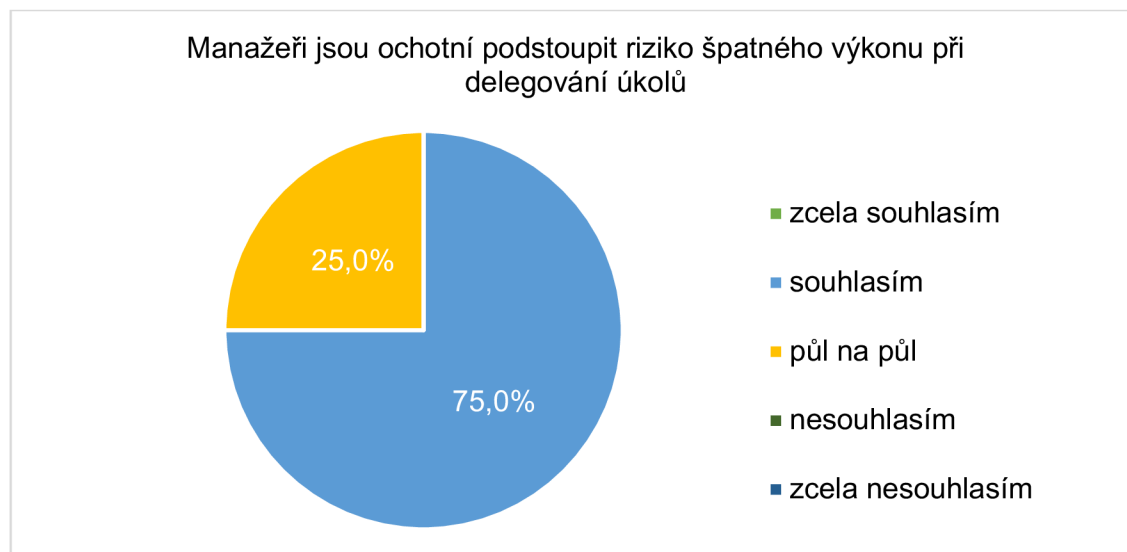


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T9: Manažeři jsou ochotní podstoupit riziko špatného výkonu při delegování úkolů.

Průměrný souhlas s tímto tvrzením je 68,8 %. Většina respondentů uvedla odpověď „souhlasím“ (75 %) a čtvrtina respondentů – „půl na půl“ (viz Graf 16). Z výsledků lze udělat závěr, že ve firmě není bariéra delegování, spočívající v neochotě manažerů podstoupit riziko.

Graf 16 Ochota manažerů podstoupit riziko při delegování úkolů

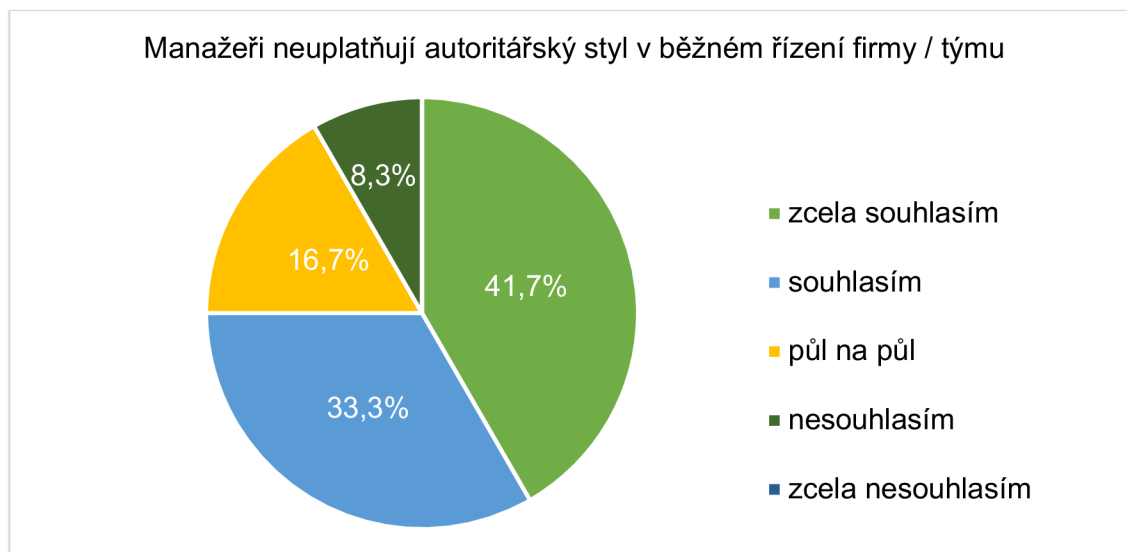


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T10: Manažeři neuplatňují autoritářský styl v běžném řízení firmy / týmu.

Průměrný souhlas s tímto tvrzením je 77,1 %. Většina respondentů uvedla, že souhlas s tímto tvrzením (viz Graf 17). 16,7 % respondentů uvedla, že kdy jak a 8,3 % respondentů se domnívá, že manažeři spíše uplatňují autoritářský styl vedení. Obecně se předpokládá, že autoritářský styl vedení je bariérou efektivního delegování. Situaci ve firmě lze z tohoto pohledu hodnotit pozitivně.

Graf 17 Využití autoritářského stylu v běžném řízení firmy nebo týmu

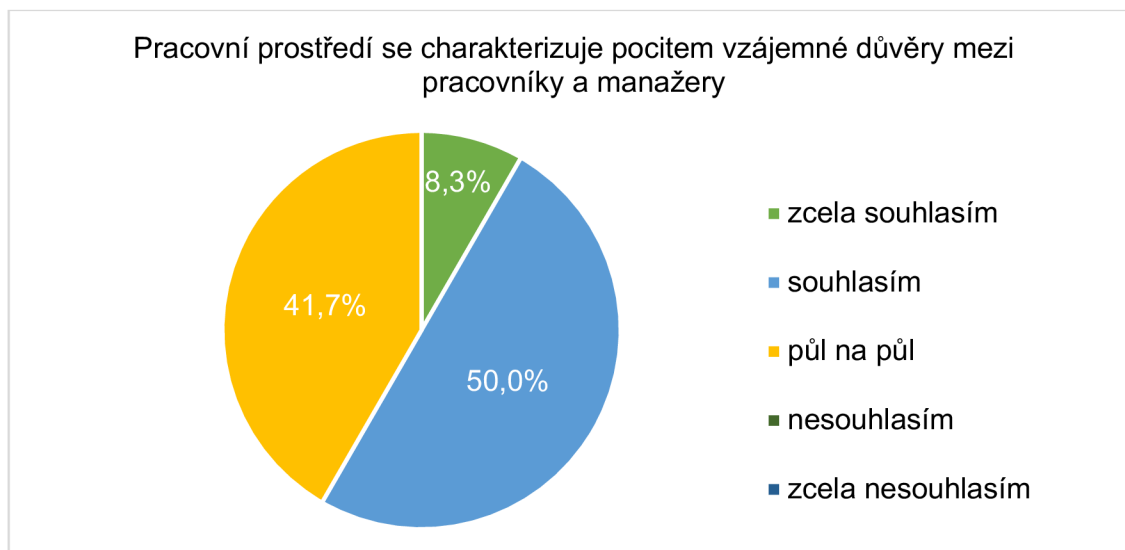


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T11: Pracovní prostředí se charakterizuje pocitem vzájemné důvěry mezi pracovníky a manažery.

Vzájemná důvěra na pracovišti je základním předpokladem pro úspěšné delegování úkolů. Průměrný souhlas s T11 je 66,7 %. Více než polovina respondentů uvedla odpovědi „souhlasím“ nebo „zcela souhlasím“, ale dost velký počet respondentů (41,7 %) vyjádřil průměrný souhlas – odpověď „půl na půl“ (viz Graf 1;). Pocit vzájemné důvěry nelze proto přecíst k pozitivním charakteristikám prostředí zkoumané firmy, nicméně není situace v této oblasti příliš špatná.

Graf 18 Pociť vzájemné důvěry na pracovišti

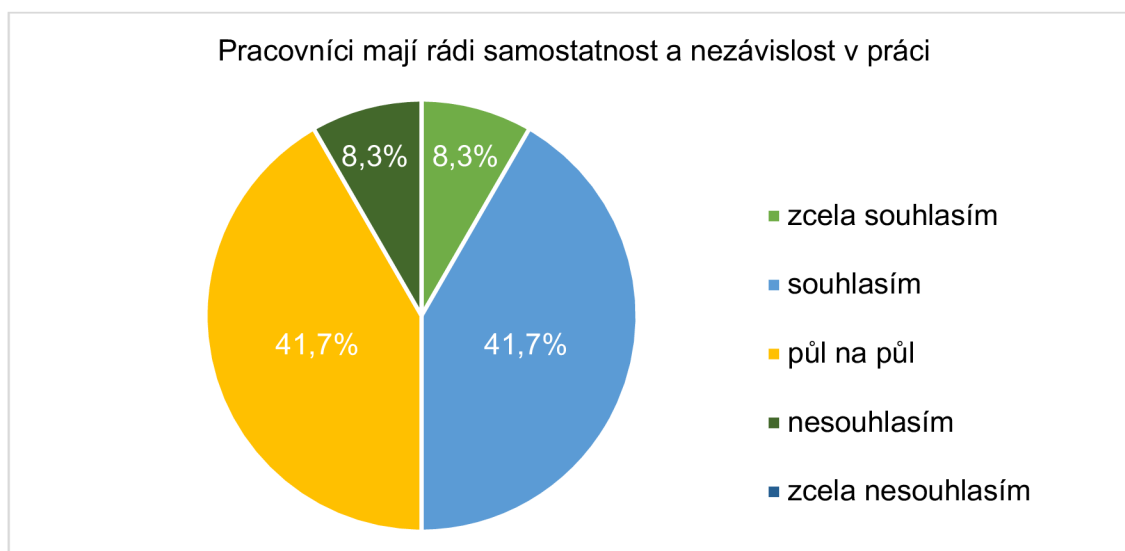


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T12: Pracovníci mají rádi samostatnost a nezávislost v práci.

Názory respondentů u této otázky byly velmi rozdílné (viz Graf 10). Polovina respondentů se domnívá, že pracovníci mají rádi samostatnost a nezávislost v práci, necelá polovina respondentů uvedla „půl na půl“. Průměrný souhlas činí 62,5 %. To, že se část pracovníků nezajímá o samostatnou a nezávislou práci, lze hodnotit jako faktor, který brání úspěšnému delegování.

Graf 19 Samostatnost a nezávislost v práci

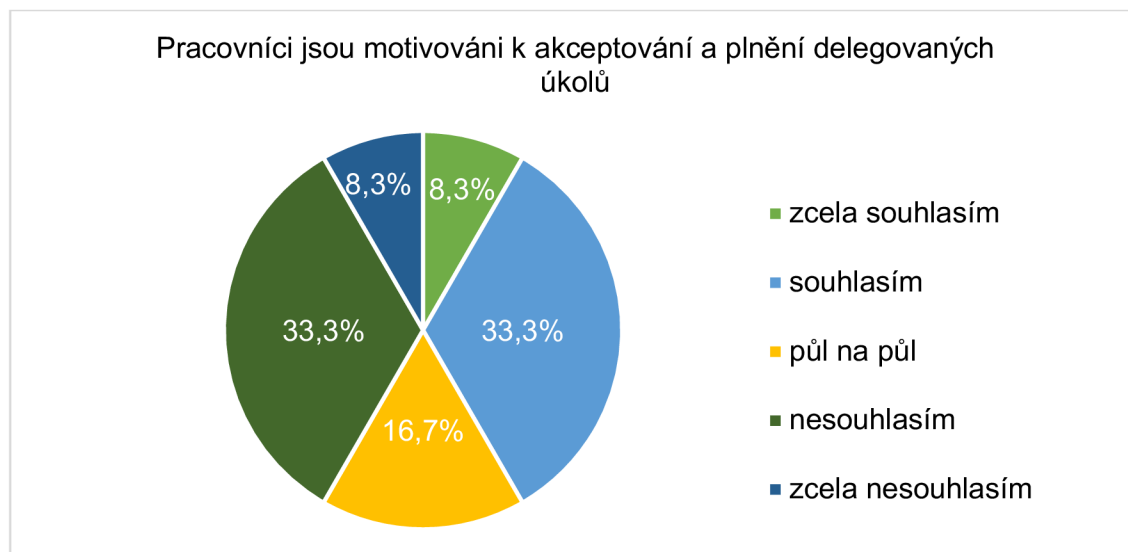


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

T13: Pracovníci jsou motivováni k akceptování a plnění delegovaných úkolů.

Počet respondentů, kteří s tímto tvrzením souhlasí (41,6 %), je stejný jako počet respondentů, kteří s tím nesouhlasí (41,6 %) (viz Graf 20). Průměrný souhlas činí 50 %. Nedostatečná motivace pracovníků, je stejně jako nedostatečný zájem o samostatnou práci, bariérou úspěšného delegování.

Graf 20 Motivace k přijetí a plnění delegovaných úkolů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

4.4 Analýza výsledků rozhovorů

Další část výzkumu zahrnovala provedení stručných rozhovorů. 12 manažerům společnosti Škoda auto, kteří pracují v úseku prodeje (R1-R12), byly položeny otázky, jejichž cílem bylo identifikovat problémy v oblasti delegování ve firmě. Vzhledem k tomu, že mají možnost delegovat úkoly a zároveň přijímat delegované úkoly, měly provést hodnocení ze dvou hledisek. Zprvce zkusili popsat problémy, s nimiž se potkávali při delegování úkolů a pravomocí na jiné pracovníky. Zadruhé – popsali problémy, kterým se čelí, když na ně jsou delegovány nějaké úkoly a pravomocí. Nejdůležitější výsledky jsou autorem zaznamenány a dále okomentovány.

4.4.1 Problémy při delegování úkolů a pravomocí na jiné pracovníky

Otázka: Uveďte s jakými problémy jste se potkával(a) při delegování úkolů a pravomocí na jiné pracovníky?

R1. Nedostatečné znalosti pro splnění úkolu.

„Můžete přecenit člověka a delegovat na něj pravomoci, dát mu možnost samostatně naplánovat postup práce. Později se však ukáže, že tento člověk nemá dostatek zkušeností a znalostí a bylo nutné mu říci konkrétně – běž, dělej to a to... a nedávat mu svobodu rozhodování.“ (R1).

R2. Nedodržení deadlinů.

R3. Potřeba hodně vysvětlovat, požadavek na duplikování mého postupu.

„Mám slabou stránku: snažím se ve všem ukázat svůj přístup. Tím pádem bráním člověku v rozvoji vlastního přístupu. To vede k tomu, že všichni čekají ode mě zpětnou vazbu – abych vysvětlil, ukázal, jak to má být.“ (R3).

R4. Když úkol udělám samostatně – bude to kvalitnější.

R5. Jazyková bariéra, nedorozumění.

R6. Rozdílné představy výsledků.

„Mám problémy s delegováním práce na jiné zaměstnance, protože vidím, že výsledky nesplňují má očekávání.“ (R6).

„Jsou situace, kdy lidé přijdou a chtějí se poradit o nějaké záležitosti, aby získali „pojistku“ pro případná selhání. A když mají pak nějaký problém, řeknou mi: „Probíral jsem to s tebou.“ (R6).

R7. Množství dotazů.

„Chápu, že delegování je důležité, někdy však na množství otázek prostě není dostatek času.“ (R7).

R8. Žádné.

R9. Neochota.

„Často mi chybí odvaha a ochota převzít zodpovědnost v lidech.“ (R9).

R10. Nebyly splněny delegované úkoly.

„Na otázku – je-li vše jasné, zaměstnanci odpovídají ano. V procesu také ujišťují, že je vše v pořádku. Nakonec se však ukazuje, že práce nebyla

provedena včas. Je to problém nadměrné důvěry a nedostatečné kontroly.“
(R10).

R11. Dělají chyby.

„Po nějaké době najdete chyby. Jejich pozdější oprava zabere hodně času.“
(R11).

R12. Nedostatek času na vysvětlení úkolu, potřeba neustále kontrolovat pokrok.
„Vzhledem k tomu, že odpovědnost za plnění přenesených pravomocí stále spočívá na manažerovi, kontrola musí být permanentní. Její podoba závisí však na typu úkolu a týmu.“ (R12).

Z výsledků vyplývá, že 11 z 12 manažerů se setkávají s různými problémy při delegování úkolů na jiné pracovníky.

Odpovědi 5 manažerů (R2, R4, R6, R10, R11) jsou spojeny s nekvalitním výsledkem delegovaného úkolu. Nekvalitní výsledek může být podle názorů manažerů spojen s nedodržením termínu, chyby či vůbec absencí výsledků. Odpověď R4 je spojena se sebevědomím manažera a názorem, že udělá práci kvalitnější než ostatní. Je to typická chyba, která brání delegování v práci.

Odpovědi 4 manažerů (R1, R5, R7, R12) lze seskupit do problému komunikace. Uvádí, že je třeba hodně vysvětlovat úkoly a někdy nepřináší komunikace očekávané výsledky. Odpověď R12 naznačuje problémy v oblasti kontroly plnění úkolů.

Odpověď R9 naznačuje nedostatek v motivaci pracovníků, který byl zjištěn také v rámci dotazníkového šetření.

4.4.2 Problémy při přijetí a plnění delegovaných úkolů a pravomocí

Otázka: Uved'te s jakými problémy jste se potkával(a) při přijetí a plnění delegovaných na Vás úkolů a pravomocí?

R1. Nedostatečná informovanost o okolnostech, pozadí.

„Zdálo by se, jaký má smysl zamlčovat účel převodu pravomocí? To se však děje poměrně často – například při provedení organizačních změn, novém vedení.. Detaily plánu nejsou předem prezentovány, ale zaměstnanci se musí

nějak připravit na to, že se změní jak rytmus, tak objem jejich práce. Co dělají podřízení? Vytváří abstraktní domněnky, dohady a tak dále. Další možností je, když cíl není zaměstnancům sdělen nějakou náhodou.“ (R1).

R2. Malá pravděpodobnost nějakého přínosu.

„Zdá se mi, že některé úkoly jsou dány jednoduše proto, aby vytvořily obraz kontroly, aby zaměstnanci neseděli bez práce.“ (R2).

R3. Hodně úkolů a nereálné deadliny.

„Je zřejmé, že nelze delegovat úkoly, pokud bylo potřeba to udělat ještě „včera“. Ale to se děje pořád. To znamená, že manažer nemá čas na to, aby si plán splnil sám, a vrhne ho na podřízeného a stanoví nereálné termíny.“ (R3).

R4. Nejasné úkoly.

„Drobné úkoly jsou často v detailech zcela nepochopitelné. Možná vedení nemá dostatek času je všem vysvětlit, nebo nepovažuje je za zvlášť důležité. Musíme však strávit příliš mnoho času pokusy o jejich vyřešení.“

R5. Žádné.

R6. Nedostatečná informovanost nadřízeného.

„Úkoly procházejí „několika rukama“ a úrovněmi, díky tomu dostávám informace od člověka, který této problematice vůbec nerozumí a už neví, kde získat další objasnění.“

R7. Občas jsou nereálné.

R8. Žádné.

R9. Žádné.

R10. Zbytečné zásahy do pracovního procesu.

„Vedoucí slovy deleguje pravomoc, ale ve skutečnosti se snaží nejen zasahovat, ale paralelně vykonávat stejné funkce. Řekl bych, že jde o perfekcionismus a touhu mít vše pod kontrolou.“

R11. Nedostatečné vysvětleno na začátku, pak hodně úprav.

R12. Téměř kdykoliv lze očekávat kontrolu. Potřeba být vždy připraven a prezentovat nějaký pokrok nebo výsledek práce.

„Vedoucí by měl najít optimální čas pro kontrolu. Příliš často vyžadovat, aby zaměstnanec podával zprávy o své práci, znamená spoutat iniciativu a vytvářet zbytečnou nervozitu. A příliš zřídka – je to ztráta kontroly nad procesy nebo promeškání okamžiku, kdy zaměstnanec z nějakého důvodu udělá chybu.“
(R12).

9 manažerů z 12 se setkávají s problémy při plnění svěřených jim úkolů. Je to méně než počet manažerů, kteří se setkávají s problémy při delegování úkolů. Většina odpovědí je spojena s nedostatečnými informacemi o úkolu (R2, R4, R6, R11) a nereálností úkolu nebo termínů (R3, R7). Problém kontroly procesu byl také zmíněn manažery (R10, R12). Je patrné, že problém komunikace, instruktáže a schopnosti objasňovat, je charakteristický pro obě situace – kdy manažeři delegují úkoly nebo plní svěřené úkoly.

5 Zhodnocení a doporučení

Shrnutí výsledků primárního výzkumu

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 36 pracovníků Škoda auto, z toho většina jsou linioví manažeři v úseku prodeje. Všichni respondenti používají delegování, ale potkávají se s problémy při delegování úkolů a při plnění svěřených jim úkolů.

Pomocí výsledků dotazníkového šetření bylo zhodnoceno pracovní prostředí, přístup manažerů a pracovníků k delegování. Přehled výsledků hodnocení je uveden v tabulce 5.

Tabulka 4 Shrnutí výsledků odpovědí na otázky

<i>V následujících otázkách prosím určete, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s uvedenými výroky, které charakterizují Vaše místo práce</i>	průměr
T1. Pracovníkům je poskytováno školení ve vztahu k jejich osobnostnímu rozvoji (např. zaměřené na budování jejich silných stránek a překonání zjištěných nedostatků)	64,6 %
T2. Manažer minimalizuje zásahy do práce podřízeným tím, že sděluje jim, co mají dělat, kdy to mají dělat a jak to mají dělat	43,8 %
T3. Manažer toleruje chyby a špatná rozhodnutí podřízených v rámci plnění delegovaného úkolu	72,9 %
T4. Manažer náležitě stanoví přiměřená kontrolní opatření týkající se delegovaných úkolů	37,5 %
T5. Manažer poskytuje zpětnou vazbu podřízeným ve vztahu k plnění delegovaných úkolů	64,6 %
T6. Podřízení vyhledávají a akceptují zpětnou vazbu ve vztahu k plnění delegovaného úkolu	75,0 %
T7. Pracovníci věří, že jsou schopni samostatně rozhodovat v řadě pracovních činností	68,8 %
T8. Manažeři nemají strach ze ztráty kontroly a vlastního významu v práci, kdy svěřují pravomoci	91,7 %
T9. Manažeři jsou ochotní podstoupit riziko špatného výkonu při delegování úkolů	68,8 %
T10. Manažeři neuplatňují autoritářský styl v běžném řízení firmy / týmu	77,1 %
T11. Pracovní prostředí se charakterizuje pocitem vzájemné důvěry mezi pracovníky a manažery	66,7 %
T12. Pracovníci mají rádi samostatnost a nezávislost v práci	62,5 %
T13. Pracovníci jsou motivováni k akceptování a plnění delegovaných úkolů	50,0 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, listopad 2021

V tabulce 5 byly vypočítány hodnoty průměrného souhlasu respondentů s tvrzeními. Čím vyšší je hodnota, tím více respondenti v průměru s uvedeným tvrzením souhlasí. Zelenou barvou jsou označeny charakteristiky, které podporují úspěšné delegování ve zkoumané firmě (nejvyšší hodnoty průměru). Žlutou barvou jsou označeny bariéry delegování, které je nutné odstranit (nejnižší hodnoty průměru).

Z výsledků je patrné, že efektivní delegování ve vybrané firmě podporují následující faktory několik následujících faktorů:

- Psychologické faktory (absence strachu svěřit pravomoci). Tento problém nebyl také zmíněn žádným z manažerů v rámci provedených rozhovorů (shoda výsledků).
- Tolerance manažerů ve vztahu k chybám. V rámci dotazníkového šetření uvedla většina manažerů, že vedení je tolerantní k možným chybám při plnění delegovaných úkolů. Ale v rámci rozhovorů mnoho manažerů zmínilo chyby nebo neplnění úkolu jako značný problém při delegování (neshoda výsledků).
- Styl vedení. V rámci dotazníkového šetření většina respondentů uvedla, že manažeři nepoužívají autoritářský styl vedení, což je z pohledu pozitivního prostředí pro delegování dobře. V rámci rozhovorů (u druhé otázky) však několik manažerů uvedlo, že se setkávají se zbytečnou nepřiměřenou kontrolou při plnění delegovaných úkolů, což je typickým rysem autoritářského stylu řízení (částečná shoda výsledků).
- Vyhledávání a přijetí zpětné vazby ve vztahu k delegovanému úkolu. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je to charakteristické pro prostředí firmy. Zpětná vazba je velmi důležitá pro efektivní delegování. Ale v rozhovoru zmínili manažeři, že pro zpětnou vazbu je potřeba utrácet mnoho času. Zároveň může být zpětná vazba spojena s pokusem duplikovat přístup k plnění úkolu a omezovat samostatnost pracovníků (shoda výsledků, ale však naznačuje problém).

Dále je možné vymezit nejdůležitější bariéry efektivního delegování ve zkoumané firmě:

- Nepřiměřené kontrolní opatření, týkají se delegovaných úkolů.

- Nedostatečné schopnosti manažerů provést instruktáž a tím minimalizovat zásahy do práce.
- Nedostatečný pocit důvěry mezi pracovníky a manažery na pracovišti.
- Část pracovníků nemá ráda samostatnost a nezávislost v práci.

V návaznosti na zjištěné nedostatky je třeba navrhnout doporučení, která mohou pomoci je odstranit.

Problém 1: Nepřiměřené kontrolní opatření, týkají se delegovaných úkolů.

Tento problém lze snadně řešit definováním termínů a způsobů provedení kontroly (dílčích a výsledné kontrol). Manažeři musí být poučeni o povinnosti definovat a dodržovat tyto podmínky. Zaměstnanci musí být informováni o těchto podmínkách a v případě jejich nedodržování – o možnostech stěžovat na tuto skutečnost.

Problém 2: Nedostatečné schopnosti manažerů provést instruktáž a tím minimalizovat zásahy do práce.

Řešení tohoto problému lze najít ve vytváření pracovních směrnic a standardů. Je to vhodné jen pro opakovatelné úkoly, ale je schopné snížit zátěž manažerů a zvýšit kvalitu předávaných informací o úkolech.

Pro manažery musí být vytvořeny postupy (check-list), jak správně provést instruktáž. Je důležité, aby popis svěřeného úkolu zejména obsahoval následující informace:

- cíl provedení úkolu a očekávaný výsledek,
- termíny – konečný termín, dílčí termíny,
- podmínky kontroly plnění úkolu,
- motivace – odměny nebo tresty v případě splnění / nesplnění úkolu,
- zdroje (informace, lidé, pomůcky atd.), které může využít pracovník při plnění úkolu,
- komunikace – definování vhodných způsobů, jak a kdy je možné získat pomoc nebo rádu (např. elektronická komunikace, telefon, zpráva, osobní schůzka).

Problém 3: Nedostatečný pocit důvěry mezi pracovníky a manažery na pracovišti.

Hlubší analýza faktorů důvěry (resp. nedůvěry) ve vybrané firmě poskytne více informací, nezbytných pro pochopení a odstranění tohoto problému. Faktory mohou být vnější nebo vnitřní povahy. Může být způsobeno pasivní pozicí vedoucích a neochotou poskytnout větší pravomoci podřízeným, nedostatkem informací o podstatě a cílech svěřených úkolů. Manažeři by měli přesvědčit podřízené, že tolerují chyby a jsou otevření ke komunikaci, mohou poskytnout zpětnou vazbu. Pro manažery vyšších úrovní je doporučeno navázat komunikaci s „lídry“ mínění v kolektivu. Zaměstnanci musí na druhou stranu ukázat vedoucím, že jsou ochotní přijmout adekvátní kritiku a vnímají vedoucího jako zdroj pomoci. Pro vytvoření atmosféry důvěry je důležitá nejen každodenní komunikace s lidmi v práci, ale i firemní akce.

Problém 4: Část pracovníků nemá ráda samostatnost a nezávislost v práci.

Manažeři musí správně odůvodnit delegování úkolu. Je třeba zdůraznit důvěru vkládanou v konkrétní osobu při plnění důležitého úkolu, uvést osobní výhody v případě úspěšného a včasného řešení problému, možnost být upozorněn před vyšším managementem a někdy i možným vyhlídkám na kariérní postup. Zaměstnanec by měl být zahrnut do takového scénáře událostí, ve kterém ví, jak a kde získat pomoc, jaké jsou přechodné kontrolované body a termíny, a že za každý úspěch i neúspěch dostane od manažera odpovídající hodnocení.

Realizace výše uvedených doporučení vyžadují schválení manažerů týmů a odpovídající komunikaci změn v přístupech k delegování úkolů. Manažeři a pracovníci firmy mohou být informováni o změnách prostřednictvím firemních informačních systémů nebo také v rámci schůzek týmů.

6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci vybrané organizace (Škoda auto) a na základě jejího zhodnocení navrhnout vlastní doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažera s ohledem na organizaci práce.

Prvním dílčím cílem práce bylo prostudování teoretických podkladů ve vztahu k problematice řízení lidí a delegování a zpracování literární rešerše na toto téma (tento cíl byl naplněn v rámci zpracování kapitoly 3. Teoretická východiska).

Druhým dílčím cílem bylo vymezení faktorů pracovního prostředí, které podporují efektivní delegování, a faktorů, které naopak brání efektivnímu delegování ve zkoumané společnosti (Škoda auto). Na základě výsledků literární rešerše byl vytvořen seznam faktorů, které pozitivně ovlivňují efektivní delegování (viz kapitola 3.4 Zásady efektivního delegování). V rámci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 36 manažerů Škoda auto, a strukturovaných rozhovorů s 12 manažery společnosti bylo ověřeno, do jaké míry jsou tyto předpoklady efektivního delegování ve skutečnosti naplněny (viz kapitoly 4.3-4.4). Pak bylo možné udělat závěry o tom, jaká je současná úroveň delegování v rámci vybrané organizace a vymežit problémové oblasti.

Delegování je součástí běžné práce dotazovaných manažerů společnosti, ale při delegování úkolů a také při plnění svěřených úkolů se manažeři potkávají s určitými problémy. Týkají se zejména nedostatečné informovanosti, resp. neschopnosti provést kvalitní instruktáž, nedostatečné motivovanosti pracovníků akceptovat delegované úkoly, neadekvátních požadavků při svěřených úkolů a nepřiměřené kontroly při jejich plnění. Tyto problémy lze odstranit vytvářením check-listu správného instruktáže při delegování úkolů, poskytováním větší pozornosti komunikaci s podřízenými, zvýšením důvěry a definováním plánu kontrolních bodů pro delegované úkoly.

Celkově lze říci, že se dotazovaní manažeři potkávají s typickými problémy v delegování, které jsou hodně diskutovány v odborné literatuře. Vzdělávání manažerů v oblasti kompetence delegování může také pomoci vylepšit procesy delegování. Jedná se například o samostudium (poskytnutí vhodné literatury k přečtení) a mentoring (předání znalostí a dovedností zkušených manažerů v rámci spolupráce s dalšími méně zkušenými manažery).

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

- ANSEEL, Frederik a kol., 2015. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*. New York: SAGE Journals, Roč. 41, ss. 318–348. DOI: 10.1177/0149206313484521
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing a.s. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing a.s. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BERNICHON, Tiffany, COOK, Kathleen E., BROWN, Jonathon D, 2003. Seeking self-evaluative feedback: the interactive role of global self-esteem and specific self-views. *Journal of Personality and Social Psychology*. Washington: American Psychological Association, roč. 84, č. 1, ss. 194–204. DOI: 10.1037/0022-3514.84.1.194
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing a.s. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DITA, Zandl, 2006. *Life management: Jak získat více času, energie a pořádku v životě*. Praha: Grada. 164 s. ISBN 978-80-247-6565-5.
- GOETZ, Katja a kol., 2017. At the dawn of delegation? Experiences and attitudes of general practitioners in Germany – a questionnaire survey. *BMC Family Practice*. Londýn: BioMed Central Ltd., roč. 18, č. 1, s. 102. DOI: 10.1186/s12875-017-0697-y
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

- IQBAL, Javed, n/d. Why Managers Don't Delegate And How To Get Them Do So? *Journal of Managerial Sciences*. Roč. 1, č. 2. ss. 57-73. Dostupné z WWW: <https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/1_2/4_javed.pdf>. ISSN 2313-0113.
- JAROŠOVÁ, Eva a Karel PAVLICA, 2015. *Vyvážený leadership*. Praha: Management Press. 240 s. ISBN 978-80-7261-289-5.
- JAY, Ros, TEMPLAR, Richard, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing a.s. 514 s. ISBN 978-80-247-1279-6.
- MATHEBULA, Benedict, BARNARD, Brian, 2020. The Factors of Delegation Success: Accountability, Compliance and Work Quality. *Expert Journal of Business and Management*. Selimbar, Romania: Sprint Investify, Roč. 8, č. 1, ss. 76-97. ISSN 2344-6781.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- RIISGAARD, H. a kol., 2016. Relations between task delegation and job satisfaction in general practice: a systematic literature review. *BMC Family Practice*. Londýn: BioMed Central Ltd., roč. 17, č. 168, ss. 1-8. DOI: 10.1186/s12875-016-0565-1.
- SEV, Joseph Teryima, 2017. Effective delegation of authority as a strategy for task accomplishment and performance enhancement in business organizations- an empirical survey of flour mills of Nigeria plc, Lagos-Nigeria. *The Business and Management Review*. London : The Academy of Business and Retail Management (ABRM), roč. 8, č. 4, ss. 138-156. Dostupné z WWW: <https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_57952.pdf>. ISSN 2051-8498.
- ZHANG, Xiyang a kol., 2017. Leaders' Behaviors Matter: The Role of Delegation in Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior. *Frontiers in Psychology*. Switzerland: Frontiers, Roč. 8, č. 920, ss. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00920>.

Internetové zdroje

- AGEEV, Illia, 2019. Delegirovanije kak instrument rukovoditelya. *Habr.* [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://habr.com/ru/company/badoo/blog/458048/>>.
- ATMOSKOP.CZ, 2021. Názory na zaměstnavatele ŠKODA AUTO a.s. *Atmoskop.cz.* [online]. [cit. 2021-07-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2938614-skoda-auto-a-s/#tabs>>.
- ČTK, 2020, 14. srpen. Největší firma v Česku podle tržeb? Škoda Auto. Porazila ČEZ i Agrofert. *Auto.cz.* [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.auto.cz/nejvetsi-firma-v-cesku-podle-trzeb-skoda-auto-porazila-cez-i-agrofert-135611>>.
- ČTK, NOVINKY.CZ, 2019. Průměrná mzda ve Škodě Auto stoupne na 53 775 korun. *Novinky.cz.* [online]. [cit. 2021-07-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/prumerna-mzda-ve-skode-auto-stoupne-na-53-775-korun-40275241>>.
- JUSTICE.CZ, 2021. Sbírka listin ŠKODA AUTO a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>>.
- JUSTICE.CZ, 2021. Výpis z obchodního rejstříku ŠKODA AUTO a.s., B 332 vedená u Městského soudu v Praze. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>>.
- KUČERA, Petr, 2018, 12. červen. Největší firmy v Česku podle tržeb i zaměstnanců. Projděte si děravý žebříček Czech Top 100. *Aktuálně.cz.* [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/czech-top-100-zebricek-nejvetsi-trzby-firmy/r~779160026e2811e896cd0cc47ab5f122/>>.
- MATOUŠEK, Jan, 2019. Jen 11 značek vyrábí auta déle než Škoda. Prohlédněte si nejstarší automobilky světa. *Aktuálně.cz.* [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné

z WWW: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/jen-11-znacek-vyrabi-auta-dele-nez-skoda-vite-o-ktere-automo/r~6a9bc5d4af9c11e9b16b0cc47ab5f122/>>.

- PROKOPEC, P., 2018, 21. červen. Šéfka Citroënu chce změny v automobilové branži. Mužům se asi budou líbit. *AutoForum*. [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.autoforum.cz/zajimavosti/sefka-citroenu-chce-zmeny-v-automobilove-branzi-muzum-se-asi-budou-libit/>>.
- ŠKODA AUTO, 2021. Corporate Governance. *Škoda-auto.cz*. [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/corporate-governance>>.
- ŠKODA AUTO, 2021. *Hlavní stránka*. [online]. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.skoda-auto.cz>>
- ŠKODA AUTO, 2021. Tvoříme budoucnost již 125 let. *Škoda-auto.cz*. [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <<https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>>.
- ŠKODA AUTO, 2021. *Výroční zpráva 2020*. [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z WWW: <https://www.skoda-auto.com/_doc/06955328-692a-4db9-9b89-f9c147717e7f>.
- TATLEY, Keith, 2016. Get the job done right with the right employee for the job. *Manager Foundation*. [online]. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z WWW: <<http://managerfoundation.com/blog/how-to-delegate-choosing-who-to-delegate-to#.YQraFy1c5N0>>
- THE OFFICIAL BOARD.COM, 2021. *Škoda auto*. [online]. [cit. 2021-07-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.theofficialboard.com/org-chart/skoda-auto>>
- WOJNAR, Bohdan, 2016. *Škoda: Naši zaměstnanci – srdce značky*. [online]. [cit. 2021-07-30]. Dostupné z WWW: <<https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/04/150316-CZ-Prezentace-B.-Wojnar-Vyrocn%C3%AD-tiskova-konference-SKODA-AUTO-2015.pdf>>.

8 Přílohy

Příloha A	Dotazník.....	63
-----------	---------------	----

Příloha A Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Byl jste vybrán jako jeden z respondentů v této studii. Prosím o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který bude zpracován pro účely bakalářské práce na ČZU v Praze. Dotazník je na téma efektivního delegování pravomocí jako strategie pro plnění úkolů a zvyšování výkonu v organizaci. Odpovědi na otázky poskytnete zaškrtnutím co nejvhodnějšího políčka. Prosím o upřímné odpovědi a předem děkuji za věnovaný čas. Budu rád Vašim připomínkám a názorům ve vztahu ke zkoumanému tématu.

S pozdravem,
Ion Shofron

	Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Půl na půl	Souhlasím	Zcela souhlasím
1. Pracovníkům je poskytováno školení ve vztahu k jejich osobnostnímu rozvoji (např. zaměřené na budování jejich silných stránek a překonání zjištěných nedostatků)					
2. Manažer minimalizuje zásahy do práce podřízeným tím, že sděluje jim, co mají dělat, kdy to mají dělat a jak to mají dělat					
3. Manažer toleruje chyby a špatná rozhodnutí podřízených v rámci plnění delegovaného úkolu					
4. Manažer náležitě stanoví přiměřená kontrolní opatření týkající se delegovaných úkolů					
5. Manažer poskytuje zpětnou vazbu podřízeným ve vztahu k plnění delegovaných úkolů					
6. Podřízení vyhledávají a akceptují zpětnou vazbu ve vztahu k plnění delegovaného úkolu					
7. Pracovníci věří, že jsou schopni samostatně rozhodovat v řadě pracovních činností					

8. Manažeři nemají strach ze ztráty kontroly a vlastního významu v práci, kdy svěřují pravomoci					
9. Manažeři jsou ochotní podstoupit riziko špatného výkonu při delegování úkolů					
10. Manažeři <u>neuplatňují</u> autoritářský styl v běžném řízení firmy / týmu					
11. Pracovní prostředí se charakterizuje pocitem vzájemné důvěry mezi pracovníky a manažery					
12. Pracovníci mají rádi samostatnost a nezávislost v práci					
13. Pracovníci jsou motivováni k akceptování a plnění delegovaných úkolů					
Vaše pohlaví:					
<input type="checkbox"/>	žena	<input type="checkbox"/>	muž		
Váš věk:					
<input type="checkbox"/>	...-25 let	<input type="checkbox"/>	26-35 let	<input type="checkbox"/>	36-45 let
<input type="checkbox"/>	46-55 let	<input type="checkbox"/>	56-65 let	<input type="checkbox"/>	66-... let
Vaše pracovní pozice: ...					
Jak dlouho pracujete ve Škoda auto:					
<input type="checkbox"/>	Méně než 1 rok	<input type="checkbox"/>	1-3 let		
<input type="checkbox"/>	4-5 let	<input type="checkbox"/>	Více než 5 let		
Připomínky a názory ve vztahu k tématu dotazníku:					

Zdroj: vlastní zpracování, 2021