

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v řídicí práci manažera

Anel Amangeldinova

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anel Amangeldinova

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Delegování v řídicí práci manažera

Název anglicky

Delegation for Managerial Work

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

1. rozpracování literární rešerše
2. ukončení práce na literární rešerši
3. příprava vlastního výzkumu, formulace otázek k řízenému rozhovoru
4. sběr dat
5. zpracování výsledků řízeného rozhovoru
6. práce na finální podobě BP, korektury
7. odevzdání práce na katedře

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

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

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 1. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Delegování v řídicí práci manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji své rodině za podporu, trpělivost a důvěru.

Delegování v řídicí práci manažera

Abstrakt

Tématem předkládané bakalářské práce je delegování a z toho plynoucí organizace práce. Význam tématu je podmíněn nutností zajištění provozu podniku pomocí zejména lidského faktoru. Cílem této bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera.

První část vlastního šetření proběhla formou kvalitativního výzkumu a přinesla výsledky spojené s otevřeností vůči delegování, uvědomění si výhod, které delegování přináší, zajištění kontroly delegovaných úkolů a snahu delegovat nikoliv úkoly, ale i celkový přístup a filosofii společnosti.

V další fázi u dotazníkového šetření bylo poukázáno na následující: celkově panující pozitivní nálada vůči delegování, existence rozdílu v názorech na delegování u služebně starších a mladších zaměstnanců, již existující zkušenosti s delegováním svých vlastních úkolů, zaměstnanci si hlavně váží důvěry a většího přehledu o celkovém dění ve firmě díky procesu delegování, avšak zřejmě se jim nelíbí to, že jejich manažer jim dostatečně nevysvětluje delegované úkoly.

Na základě uskutečněného výzkumu bylo firmě navrženo následující: pravidelně proškolovat zaměstnance o výhodách delegování pro ně, delegování provádět více formálně – například pomocí matice delegování, nemít obavy o delegování u služebně starších zaměstnanců, a naopak klást větší důraz na služebně mladší pracovníky a důkladně vysvětlovat úkol, který je delegován.

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

Delegation for Managerial Work

Abstract

The topic of the bachelor thesis is delegation and the resulting organization of work. The importance of the topic is conditioned by the need to ensure the operation of the company using especially the human factor. The aim of this bachelor's thesis is to identify the current level of delegation in the management process within the monitored organization and based on its evaluation and own investigation to propose appropriate recommendations for effective management work of the manager.

After conducting controlled interviews with the company's managers, the following findings were pointed out: openness to delegation, awareness of the benefits of delegation, ensuring control of delegated tasks and the effort to delegate not tasks but also the overall approach and philosophy of the company.

In addition to conducting managed interviews, it was decided to conduct a questionnaire survey among ordinary employees of the managers. The questionnaire survey pointed out the following: overall positive mood towards delegation, the existence of a difference of opinion on delegation for senior and younger employees, existing experience with delegating their own tasks, employees especially value trust and greater insight into the overall situation in the company thanks to the delegation process, but they probably don't like the fact that their manager doesn't explain the delegated tasks enough to them.

Based on the research, the company was suggested the following: regularly train employees on the benefits of delegation for them, delegate more formally - for example using the delegation matrix, not worry about delegation to older employees and put more emphasis on junior employees and explain the task which is delegated.

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

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíle práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika řešení	11
3 Literární rešerše	13
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
3.1.1 Historické přístupy k řízení lidských zdrojů.....	13
3.1.2 Řízení lidských zdrojů v dnešní době	14
3.1.3 Trendy v řízení lidských zdrojů	16
3.2 Řízení kariéry a talentů	17
3.3 Osobnost manažera	18
3.4 Manažerské kompetence	19
3.5 Delegování	22
3.5.1 Dimenze delegování.....	22
3.5.2 Výhody delegování	25
3.5.3 Doporučení pro delegování.....	26
4 Vlastní výzkum	29
4.1 Charakteristika zkoumaného objektu.....	29
4.2 Představení zkoumaného podniku.....	30
4.3 Výzkum interní dokumentace	31
4.3.1 Systém motivace	31
4.3.2 Systém delegování	32
4.4 Výsledky vlastního šetření s manažery podniku.....	34
4.5 Výsledky dotazníkového šetření	39
4.6 Celkové shrnutí vlastního výzkumu a doporučení	48
4.7 Tvorba doporučení	49
4.8 Diskuze	50
5 Závěr	51
6 Seznam použitých zdrojů	53
7 Příloha	56
7.1 Řízený rozhovor	56
7.2 Dotazníkové šetření.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1	Manažerské kompetence a úroveň managementu	21
Obrázek 2	Vztah způsobu práce a výkonu	22
Obrázek 3	Míra delegování.....	23
Obrázek 4	Manažerská struktura podniku	33

Seznam tabulek

Tabulka 1	Doba zaměstnání v podniku	39
Tabulka 2	Pohled na delegování manažerské práce	40
Tabulka 3	Názor respondentů ohledně dostávat více úkolů v rámci delegování manažerské práce nadřízeného.....	41
Tabulka 4	Zkušenost s delegováním úkolů, činností nebo pravomocí	42
Tabulka 5	Názor respondentů, jestli zkušenosti s delegováním byly pozitivní	43
Tabulka 6	Problémy s delegovanými úkoly.....	44
Tabulka 7	Zkušenosti získané delegováním	45
Tabulka 8	Názor respondentů na delegování jako snahu managementu si zbavit své odpovědnosti	46
Tabulka 9	Zjištění, jestli byly respondentovi vysvětleny výhody delegování plynoucí pro ně	47
Tabulka 10	Maticе delegování	49

Seznam grafů

Graf 1	Doba zaměstnání v podniku	39
Graf 2	Pohled na delegování manažerské práce.....	40
Graf 3	Názor respondentů ohledně dostávání více úkolů v rámci delegování manažerské práce nadřízeného.....	41
Graf 4	Zkušenost s delegováním úkolů, činností nebo pravomocí.....	42
Graf 5	Názor respondentů, jestli zkušenosti s delegováním byly pozitivní.....	43
Graf 6	Problémy s delegovanými úkoly	44
Graf 7	Zkušenosti získané delegováním.....	45
Graf 8	Názor respondentů na delegování jako snahu managementu si zbavit své odpovědnosti ..	46
Graf 9	Zjištění, jestli byly respondentovi vysvětleny výhody delegování plynoucí pro ně	47

1 Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce je delegování a z toho plynoucí organizace práce. Význam tématu je podmíněn nutností zajištění provozu podniku pomocí zejména lidského faktoru. Právě lidský faktor v dnešní době rozhoduje o úspěchu firmy. Nevhodná a neefektivní organizace práce může doslova zničit i prosperující podnik.

Právě proto je otázka talent managementu a vyhledávání potenciálních uchazečů, kteří by mohli být dále povýšeni, jednou z klíčových otázek pro řízení lidí. Manažerem se rozhodně nelze narodit, ale musí se počítat s tím, že manažera je možné vychovat vlastními silami firmy, a to díky efektivnímu systému řízení lidských zdrojů.

Delegování je jedním ze základních způsobů, jak vychovat budoucí manažery z vlastních řad zaměstnanců firmy. Jedná se zároveň i o způsob snížení administrativní zátěže manažera. Nejedná se pouze o předání pravomocí, ale i transfer odpovědností. Je nutné rovněž počítat i s tím, že delegování přináší částečné ulehčení práce pro manažery, kteří jsou díky dané manažerské funkci schopni získat více času na aktivity, které skutečně přinášejí větší hodnotu podniku. Vyloženě administrativní činnosti či činnosti, u kterých je minimální přidaná hodnota, je možné přesunout na podřízené.

Za hlavní výstup delegování je vnímán růst efektivnosti. Navíc může delegování posílit i motivaci zaměstnanců, jelikož zaměstnanec může cítit, že je mu udělena určitá důvěra ke splnění úkolu.

Delegování ale nelze uplatňovat plošně – například není zcela ideální přesouvat hlavní kompetence a oblasti odpovědnosti managementu či otázky spojené s hodnocením nebo odměňováním. Delegování je manažerský nástroj, se kterým se musí zacházet opatrně.

Výzkum delegování je proveden na příkladu podniku MSD, který působí ve farmaceutickém oboru. Jedná se o podnik, který svým působením dokázal, že vhodně vytvořený systém řízení lidských zdrojů je základem pro úspěch podniku na trhu.

Hlavním záměrem této bakalářské práce je vytvořit účinná doporučení, která jsou přímo šitá na míru zkoumanému podniku. Rovněž je v bakalářské práci uvedeno i zamyšlení se nad dopady a náročností zavedení opatření do praxe, respektive porovnání se shodnými šetřeními ve zkoumaném oboru.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera.

K dosažení tohoto cíle je nutné splnit tyto dílčí cíle:

- Prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma,
- Zmapování nastavení systému delegování v celkovém systému řízení lidských zdrojů,
- Uskutečnění pohovorů s vedoucími zaměstnanci podniku o realizaci systému delegování v podniku,
- Provedení diskuze obdržených poznatků se šetřeními shodného zaměření.

2.2 Metodika řešení

Metodika bakalářské práce plně podporuje výše uvedené dílčí cíle a hlavní cíl. Na začátku je provedena literární rešerše zaměřená na řízení lidských zdrojů, řízení kariéry a talentu, osobnost manažera, manažerské kompetence a nakonec delegování.

V dalším kroku je provedeno představení oboru podnikání, které je nutné pro celkové pochopení systému řízení lidských zdrojů a systému delegování. V této části bakalářské práce jsou rovněž uvedeny i trendy v oboru se zaměřením na delegování a jeho spojení s efektivitou organizace práce.

Dále je provedeno představení podniku, a to dle následujících kritérií: obor působení, konkurenční výhoda, finanční výsledky hospodaření a výhled do budoucnosti. Posléze je vyhodnocen proces nastavení delegování v rámci zkoumaného podniku, a to dle interních materiálů poskytnutých vedením podniku.

Na tento krok navazuje provedení řízených rozhovorů s vedením podniku. Jedná se o hlavní zdroj informací o systému delegování v podniku. Celkově se jednalo o šest otázek otevřeného typu, uvedených v příloze této bakalářské práce. Byly obdrženy výsledky od

dvou vedoucích manažerů. Řízené rozhovory proběhly se zástupci podniku v únoru roku 2020 online, jelikož díky vládním opatřením byl omezen přístup do kanceláří.

Vzor otázek je uveden v příloze této bakalářské práce. Otázky položené manažerům jsou rozděleny do následujících oblastí: nastavení systému řízení lidských zdrojů a řízení talentů, vliv osobnosti manažera na jeho přístup k delegování, a nakonec samotný manažerův přístup k delegování. Řízený rozhovor je doplněn dotazníkovým šetřením mezi řadovými zaměstnanci, jednalo se o 23 zaměstnanců, kteří dostali 14 otázek.

Posléze je provedeno shrnutí obdržených výsledků, a to pro účel vytvoření uceleného pohledu na podnikový systém delegování. Nakonec, posledním metodickým krokem je tvorba doporučení zkoumanému podniku v oblasti delegování a provedení diskuze obdržených poznatků.

3 Literární rešerše

První část bakalářské práce je napsána ve formě literární rešerše, tedy komparace a analýzy názorů autorů. Ústředním bodem v rámci této kapitoly je pojednání o delegování. Ostatní kapitoly mají podpůrný charakter.

3.1 Řízení lidských zdrojů

3.1.1 Historické přístupy k řízení lidských zdrojů

Moderní teorie o řízení lidí jsou datovány 19. stoletím. Neznamená to však, že řízení lidských zdrojů nebylo dříve zapotřebí v lidských dějinách. Ba naopak, první úvahy o řízení lidí je možné najít již v době kamenné – již tehdy bylo potřeba řídit svůj kmen během lovu, útoku na cizí kmen či naopak během obrany před útokem nepřátelského kmene. Zuzák (2011, s. 26) uvádí, že prvotní impulz pro řízení lidí vznikl, kdy bylo zapotřebí řídit velké množství lidí, kteří se před tím neznali, a k jejímu řízení nebylo možné uplatnit žádné tradice. Během několika staletí byla jako vzor řízení lidí vnímána armáda s jejím jasným popisem odpovědností, reálnými možnostmi kariérního růstu, peněžních bonusů apod. Navíc armáda jako málokterá instituce po několika staletích nabízela zcela bezkonkurenční možnost zajistit relativně snadný růst blahobytu – dějiny jsou plné případů, když začínající voják se mohl umístit v čele celého státu.

Dalším významným milníkem v rozvoji systému řízení lidských zdrojů byl středověk a bezesporu dílo Machiavelliho. Ve své knize „Vladař“ autor popisuje mimo jiné best practice v řízení lidí ve své době: nutnost organizování či razantního jednání, avšak i přizpůsobení se vnějším podmínkám (Smejkal a Rais, 2010, s. 38).

Výše uvedený přístup byl ale výrazně změněn v 19. století. Jednalo se o období rozsáhlé průmyslové revoluce, která doslova zničilo původní feudálně-tradiční způsob života lidí. Díky dané revoluci bylo zapotřebí hledat nové způsoby řízení lidí pracujících zejména ve velkovýrobě. V daném historickém okamžiku je nutné zmínit zakladatele vědeckého monumentu F. Taylora. Daný vědec výrazně přispěl k řízení lidských zdrojů díky svým úvahám o nutnosti rozdělit výrobní proces do menších detailů a zároveň vymežit odpovědnosti a kompetence. Tento přístup přispěl k odstranění duplicit a dokázal zefektivnit a udělat celkový proces výroby více předvídatelným (Odcházel, 2007, s. 130).

Po relativně dlouhou dobu byl daný přístup zcela zásadní. Manažer byl vnímán spíše jako velitel v armádě. V rámci řízení lidských zdrojů byl důraz kladen na technické znalosti zaměstnance, měkké prvky v jeho dovednostech byly zcela zanedbány. Ústřední roli v řízení lidí bylo dáváno na kontrolu zajištění aktuálního výstupu zaměstnance a požadovaného výstupu. Lidi byli motivováni formou „cukru a biče“ – tedy uplatněním finančních odměn, respektive peněžních trestů. Není možné se ale domnívat, že daný přístup zcela zmizel a již nenachází svoje uplatnění v dnešní době. I v naší době je možné podle Mikuláščíka (2012, s. 123) potkat lidi orientované na technokratické a ekonomické úkoly a zcela zanedbávající měkké prvky v řízení.

Zásadní změna v pohledu na řízení lidských zdrojů se odehrála díky výzkumům E. Mayo v rámci firmy Western Electric (Bagad, 2008, s. 25-26). Daný vědec poprvé upozornil na to, že na výkonnost zaměstnance mohou mít vliv i nepeněžní faktory jako péče o zaměstnance ze strany firmy nebo vztahy v kolektivu. Mayo poukázal i na to, že manažer by neměl plnit pouze roli nadřízeného s důrazem na technické znalosti, ale i psychologa (Blažek, 2014, s. 21-22).

I přesto, až do počátku 60. let minulého století, převládal názor na řízení lidských zdrojů v souvislosti s personální administrativou. Řízení lidských zdrojů bylo založeno na zajištění zejména personální agendy a personální administrativy (Dvořáková, 2012, s. 5). O personálním řízení v dnešním slova smyslu lze mluvit až od druhé poloviny 60. let, a to v souvislosti s mezinárodními korporacemi.

Další změnou podle Dvořákové (2012, s. 5-6) byla 80. léta. Poprvé začíná být personální řízení zaměřeno na dlouhodobé časové horizonty. Další významnou změnou je zajištění spolupráce mezi personálním oddělením a managementem realizujícím řízení lidí.

3.1.2 Řízení lidských zdrojů v dnešní době

V 21. století již nejsou lidi a náklady na ně vynaložené vnímány jako náklad v pravém slova smyslu, ale spíše jako investice a aktivum, o které se musí pečovat. Šikýř (2012, s. 44) píše, že daná skutečnost vznikla kvůli zostřující se konkurenci, globalizaci, rozvoji technologií a růstu požadavků zákazníků. Geografické vzdálenosti nejsou v dnešní době rozhodně problémem – zcela běžně je možné zboží objednat v jiné části zeměkoule a bez sebemenších problémů ho dostat až k sobě domů. Tato příležitost ale znamená i významné

riziko pro firmy, jelikož úplně každý podnik by měl počítat s mezinárodní konkurencí. Požadavky zákazníků rostou rychlým tempem, proto firma potřebuje mít lidi, kteří jsou schopni se rychle zorientovat ve světě.

Není ale možné se mylně domnívat, že lidé jsou v dnešní době pouze zdrojem konkurenční výhody a motorem dalšího růstu firmy. Nevhodný systém řízení lidských zdrojů může přeměnit lidi na neomylné a nepozorné zaměstnance, kteří budou vnášet do racionálního modelu fungování firmy negativní emoce, což se odráží i ve finančních výsledcích podniku. Řízení lidských zdrojů definovat v dnešní době jako souhrn manažerských praktik, které podnik využívá pro zajištění trvalého růstu výkonnosti zaměstnanců, a to pro účely dosažení podnikových cílů. V dané definici je klíčové vymezit to, že se jedná o určitý souhrn best practice, který je uplatněn pro dosažení podnikových cílů.

Suchý et al. (2016, s. 110) mluví o tom, že v dnešní době je důraz na systém řízení lidských zdrojů kladen na posílení identity zaměstnance a jeho podniku. Angažovanost zaměstnance se stává klíčovou oblastí v řízení lidí.

Dvořáková (2012, s. 21-22) zmiňuje následující oblasti, které je nutné zohlednit v rámci řízení lidských zdrojů: analýza práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace, interní mobilita, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců, personální informační systém. Pochopitelně rozsah a obsah řízení lidských zdrojů se výrazně liší podle velikosti firmy, oboru působení, postavení a úspěšnosti firmy na trhu a dalších činitelů. Zcela jiný systém řízení lidských zdrojů bude vyžadovat menší podnik zaměstnávající deset lidí a nadnárodní podnik s desítkami poboček po celém světě.

3.1.3 Trendy v řízení lidských zdrojů

Další kapitola bude pojednávat o moderních trendech ve zkoumaném oboru, a co lze očekávat v nejbližších letech. Níže uvedený výčet není rozhodně vyčerpávající, budou popsány pouze trendy, které autorce dané bakalářské práce přišly jako nejzajímavější. Jedná se o:

- Vliv zákazníků na odměňování,
- Zájem o kvalifikační růst zaměstnance,
- Rostoucí vliv vnitrofiremních sociálních sítí,
- Zaměstnavatel se stává značkou,
- Hledání nových skupin zaměstnanců: matky na mateřské dovolené/rodiče s malými dětmi a důraz na práci se staršími zaměstnanci,
- Automatizace HR procesů,
- Dopad výskytu nové nemoci COVID-19.

Až do dnešní doby bylo odměňování zaměstnanců vyloženě interní záležitostí firmy a hlavní osobou, která rozhodovala o zvýšení platu, byl přímý nadřízený dané osoby. V 21. století však dochází ke zcela neočekávanému jevu – odměňování se stává závislé na zákaznících. Běžně dochází k tomu, že zákazníci pomáhají určit, kteří zaměstnanci mají být za své úsilí odměněni. Díky tomu dochází k tomu, že připomíná firma najevo svým zaměstnancům význam dnešního světa (Dave et al., 2014, s. 32).

Jedním z posledních trendů v poslední době je zdůraznění péče o další kariérní život zaměstnance firmy. Dochází k tomu, že ve firmě přímo existuje systém řízení kariéry svých zaměstnanců. V souladu s tímto plánem dále manažer a jeho podřízený pracují nad dalším rozvojem (Váchal a Vochozka, 2013, s. 285).

Zajímavým trendem poslední doby se stávají sociální sítě, zejména Facebook. I daný trend působí na řízení lidských zdrojů. Bláha et al. (2016, s. 314) třeba uvádí, že podnikové sociální sítě se stávají trendem v oblasti vnitrofiremní komunikace.

Trendem v dnešní době se stává takzvaný employer branding. Jedná se o situaci, při které se řízení lidských zdrojů, celkové chování firmy ke svým zaměstnancům, stává součástí jejího brandu (Langerová, 2019). Ve výsledku firma působí nikoliv jako pouhý brand

v očích zákazníků, ale i jako brand v očích zaměstnavatelů. Ve výsledku může firma nalákat schopnější zaměstnance.

V rámci řízení lidských zdrojů dochází k významnému deficitu odborníků na svůj obor, právě proto firmy začínají hledat mezery pro zaplnění zaměstnanců v dosud netypických cílových segmentech zaměstnanců – jedná se o matky na mateřské dovolené a lidi v důchodovém/předdůchodovém věku. Matky na mateřské dovolené budou patřit mezi klíčové segmenty v oblasti řízení lidských zdrojů. Firmy si uvědomují potřeb dané skupiny, právě proto hrací koutek pro děti přímo na pracovišti nebo firemní mateřská školka se stanou samozřejmostí. Dalším velkým tématem oboru je celkové stárnutí populace, které přivádí k tomu, že firmy začínají se více orientovat na lidi ve starším věku a více jim přizpůsobovat pracovní podmínky. Jedná se například o důraz na ergonomická křesla, pružné podlahy, speciální lupy či kratší intervaly na pracovišti (Palánová, 2019).

Automatizace je jevem, který nás doprovází poslední dobu. Přitom se nejedná o automatizaci obyčejných procesů – jako například třídění životopisů uchazečů o práci. Příkladem je firma STRV, která zřídila chatbota schopného odpovědět na pět set otázek zaměstnance. Díky tomu odpadá zaměstnanci potřeba složitě hledat odpovědi na interním webu (Langerová, 2019).

COVID-19 znamenal nejen nový typ nemoci, ale i novou výzvu pro řízení lidských zdrojů. Klasickou ukázkou je nutnost práce z domova. Firmy musely posílat svoje zaměstnance pracovat z domova, což nemohlo nemít dopad na jejich řízení. Manažeři se museli naučit pracovat se svými podřízenými na dálku, nikoliv osobně.

3.2 Řízení kariéry a talentů

S pojmem delegování úzce souvisí řízení kariéry a talentů, jelikož delegování je jeden ze způsobů rozvoje schopností lidí, a to i budoucích manažerů.

Kociánová (2009, s. 176) definuje řízení kariéry jako proces, ve kterém organizace vybírají, hodnotí, orientují a rozvíjí pracovníky takovým způsobem, aby bylo zajištěno určité množství kvalifikovaných lidí schopných odpovídat budoucím požadavkům.

Armstrong a Taylor (2015, s. 323) uvádí, že řízení kariéry je založeno na propojení cílů organizace a cílů jednotlivce. Jedná se o jeden z trendů moderní doby založený na větší participaci zaměstnanců na celkovém dění v podniku.

Jinými slovy, řízení kariéry je založeno na poskytnutí vhodných příležitostí k postupu ve funkci. Výsledným cílem daného procesu je zajištění přísunu talentů do podniků z vnějšího okolí a zároveň i pěstování svých vlastních talentů. Zásadní roli v řízení kariéry hraje proces podnikového vzdělávání. Další klíčovou oblastí je nejen nalezení, ale i zajištění růstu potenciálu zaměstnanců. Hroník (2006, s. 98) daný jev popisuje jako talent management, který není vnímán jako poskytnutí prostoru pouze pro určitou elitu.

Naprosto vhodným způsobem řízení kariéry je zaměření na budoucnost. Některé firmy ale volí kratší časové úseky a zaměřují se aktuální zajištění požadovaných pracovníků, což není zrovna ideální řešení – daleko efektivnější je hledět do budoucnosti.

Je nutné vymezit i to, že talent management má důležitou podmínku pro realizaci – a tím je zajištění diverzity a vnitřní mobility. Jinými slovy, pracovníkům musí být umožněno se přemísťovat v rámci celé organizační struktury. Hroník (2006, s. 98) píše o takzvaných pružných zaměstnancích, jejichž podíl na celkovém počtu zaměstnanců firmy může dosahovat od dvaceti až do čtyřiceti nebo někdy dokonce i sedmdesáti procent. Dále autor píše, že vhodným zdrojem pro talent management může být hodnocení výkonů zaměstnanců.

Jako celkové shrnutí této kapitoly je možné uvést heslo, kterým se řídí ve své personální činnosti světově známá japonská firma Toyota: „Nebudujeme auta, ale budujeme lidi“. Je tedy zřejmé, že výchova budoucích mimořádných lidí je pro firmu úkol číslo jedna (Liker a Meier, 2016, s. 31).

Na závěr k této kapitole je nutné zmínit to, že se musí rozlišovat člověk, který pečuje o svou kariéru a vyloženě kariérista. Halík (2008, s. 47) popisuje první osobu následovně: jedná se o člověka, který se snaží v něčem vyniknout, dosáhnout většího úspěchu než druzí. Kariérista je naopak člověk, který bezohledně buduje svou kariéru. Jedná se, na rozdíl od řízení kariéry, o společensky nežádoucí funkci. Vždycky je tedy důležité prozkoumat, jakým způsobem se člověk snaží probíjet ve společnosti, kde pracuje.

3.3 Osobnost manažera

Další kapitole je věnována osobnost manažera jako klíčové oblasti nejen v rámci delegování a řízení talentů, ale i celkového řízení lidských zdrojů.

Osobnost manažera je pojem, který vychází z celkové definice osobnosti, právě proto je vhodné na začátku definovat samotný pojem osobnost. Blatný (2010, s. 12) definuje osobnost jako určité charakteristiky člověka, které jsou podkladem konzistentních vzorců chování, přičemž těmito charakteristikami rozumí myšlenky, city a pozorovatelné navenek chování. Cakirpaloglu (2012, s. 16) dává o něco detailnější definici osobnosti. Dle daného autora se jedná o souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a konstitučních vlastností člověka.

Lojda (2011, s. 10) definuje osobnost manažera především z vnějšího pohledu. Dle jeho názoru osobnost manažera je determinována především tím, jaký je člověk, jak se projevuje a co umí.

Hekelová (2012, s. 53) naopak mluví o osobnosti manažera ve třech rovinách: IQ, EQ a PQ. První oblast je inteligenční kvocient, tedy schopnost se orientovat v různých situacích a odborná erudice. Další kvocient je schopnost komunikovat a jednat, stejně jako i schopnost řídit ostatní. Nakonec poslední kvocient je schopnost účelně zacházet s mocí, která byla člověku svěřena.

Jak bylo vidět z výše uvedených definic, každý autor přistupuje k definování osobnosti manažera zcela jinak. Celkově pod pojmem osobnost manažera lze představit relativně stálou charakteristiku chování jedince vykonávajícího manažerské funkce.

3.4 Manažerské kompetence

Manažerská práce se výrazně liší od práce řadového zaměstnance. Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 106) se jedná o odlišnost v tom, že řadový zaměstnanec má zpravidla relativně úzkou specializaci a zaměřuje se jen na konkrétní oblast výkonu své práce. Na rozdíl od toho manažer řeší komplexní problémy a navíc práce manažera vychází z nutnosti zajišťovat výkon pomocí jiných lidí, což je vždycky složitější, nežli pracovat samostatně. Právě kvůli tomu je výkon práce manažera a řadového zaměstnance zcela odlišný. Z důvodu odlišné povahy práce vyplývají i jiné kompetence nutné pro výkon práce.

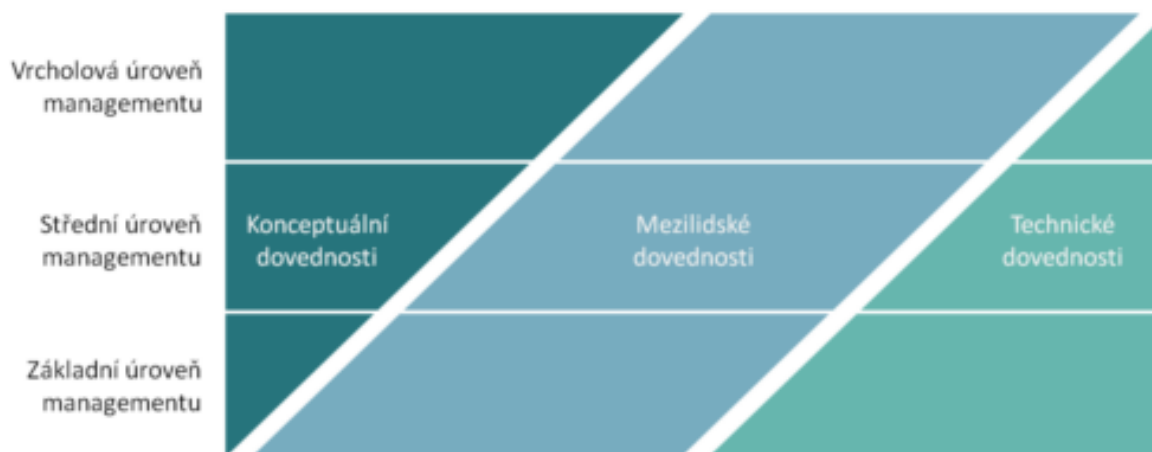
Podle Češkové-Lukašové (2007, s. 67) lze manažerské kompetence definovat jako „*soubor takových schopností, dovedností a zreflektovaných životních a profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí*

vyplývající z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých svých aspektech (složkách) přenosné a mezioborové.“ Dle této autorky se jedná o určitý soubor zahrnující nejen technické, ale i životní zkušenosti. Dále je z této definice zřejmé, že jde o zkušenosti, které neplatí pro jeden obor, ale mohou být relativně snadno přesunuty do jiných oborů. Jedná se o zcela běžnou situaci v 21. století, kdy manažer má již za sebou práci v několika firmách.

Dále autorka rozděluje manažerské kompetence do tří rovin: technické, koncepční a humanitní (Češková-Lukašová, 2007, s. 67-68). Pod pojmem technické kompetence jsou zahrnuty kompetence, které jsou využívány i na úrovni řadových zaměstnanců. Jedná se o kompetence ve smyslu znalostí týkajících se svého oboru a samotného výkonu práce, IT, jazykových znalostí apod. Na rozdíl od toho se koncepční kompetence týkají celého konceptu podnikání a rovněž i následků svého chování. Manažer díky daným kompetencím má daleko lepší přehled o tom, co se děje na pracovišti a jakým směrem se ubírá budoucí situace v oboru. Navíc manažer může svým rozhodnutím ovlivnit daleko více, nežli řadový zaměstnanec, proto potřebuje mít vhodné znalosti o podnikání. Nakonec, humanitní kompetence se týkají již znalostí v mezilidské oblasti. Jde o kompetence ve smyslu sociální roviny a schopnosti podněcovat své podřízené k lepšímu výkonu.

Přitom je nutné upozornit, že rozdělení manažerských kompetencí do tří rovin a jejich význam nejsou zas až tolik jednoznačné a závisí na postavení manažera v organizační struktuře podniku – viz obrázek č. 1. Jak je zřejmé z obrázku, význam koncepčních dovedností roste s pohybem po kariérním žebříčku nahoru. Důvod je snadný – čím je výše postaven manažer, tím složitější a komplexnější otázky řeší. Navíc je nutné počítat s tím, že vrcholový manažer řeší strategické otázky, které mají dopad na podnik v dlouhodobém měřítku, kdežto provozní manažer řeší spíše otázky operativního charakteru. Na druhou stranu jsou mezilidské dovednosti zcela běžně uplatňovány na všech manažerských úrovních, důvod je snadný – manažer musí odvádět pracovní výkon prostřednictvím svých zaměstnanců, proto je práce s lidmi jeho klíčovou kompetencí. Nakonec, význam technických dovedností klesá s pohybem po kariérním žebříčku směrem nahoru. Lze to vysvětlit tím, že manažer se vzdaluje od operativní roviny a řešení každodenních otázek. Nelze ale rozhodně říct, že manažer nepotřebuje mít technické znalosti, jak se to může zdát na první pohled. Jde spíše o využití těchto znalostí v praxi.

Obrázek 1 Manažerské kompetence a úroveň managementu

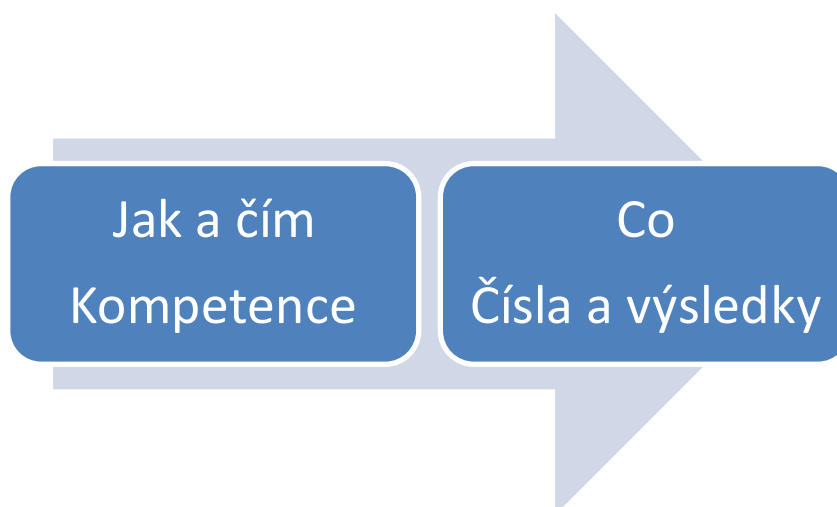


Zdroj: Management Mania.com

Hroník (2006, s. 61) má o něco odlišný pohled na kompetence manažera. Dle jeho názoru se jedná o „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle*“. V jeho definici je klíčové to, že se jedná o takové dovednosti a zkušenosti, které podporují dosažení cíle. Jinými slovy, ne každá dovednost manažera může být jeho kompetencí, ale je to pouze taková, která je užitečná z pohledu podniku a výkonu. Dále autor pokračuje ve svém výkladu a píše, že kompetence a dovednosti nejsou rozhodně synonyma, jedná se o slova blízkého významu, avšak nelze je vnímat jako totožná. Hlavní odlišností kompetence od dovednosti je v tom, že kompetence jsou pozorovatelné způsoby, jak dosáhnout efektivních výkonů. Člověk tedy může mít dovednosti, avšak nemusí mít odpovídající kompetence.

Hroník (2006, s. 62) dále zavádí zajímavý vztah mezi manažerskými kompetencemi a cílem firmy – viz obrázek č. 2. Dle jeho názoru existuje jasná vazba mezi takzvanými čísly nebo výsledky vztahující se k měřitelnému výkonu podniku a zároveň i způsobu práce, tedy pohnutkou vedoucí k dosažení těchto výsledků. Přitom zásadní je to, že kompetence jsou způsobem dosažení těchto cílů.

Obrázek 2 Vztah způsobu práce a výkonu



Zdroj: Hroník, 2006, s. 62

Kociánová (2009, s. 66) uvádí, že manažerské kompetence je možné rozdělit na obecně uplatnitelné manažerské kompetence a zároveň na kompetence uplatnitelné na určitých úrovních managementu či jednotlivých organizacích. Obecně uplatnitelnou manažerskou kompetencí je třeba motivace podřízených k lepšímu výkonu. Jedná se o kompetenci, kterou uplatňuje každý manažer bez ohledu na místo práce, zařazení do organizační struktury apod. Z pohledu úrovní managementu se jedná o uplatnění kompetencí na určitých úrovních: pro provozního manažera bude naprosto zásadní umění vést kolektiv řadových zaměstnanců, kdežto pro vrcholového manažera práce s vizí a s misí podniku. Dále jsou kompetence závislé na oboru činnosti organizace – příkladem je význam projektového řízení pro různé organizace.

3.5 Delegování

3.5.1 Dimenze delegování

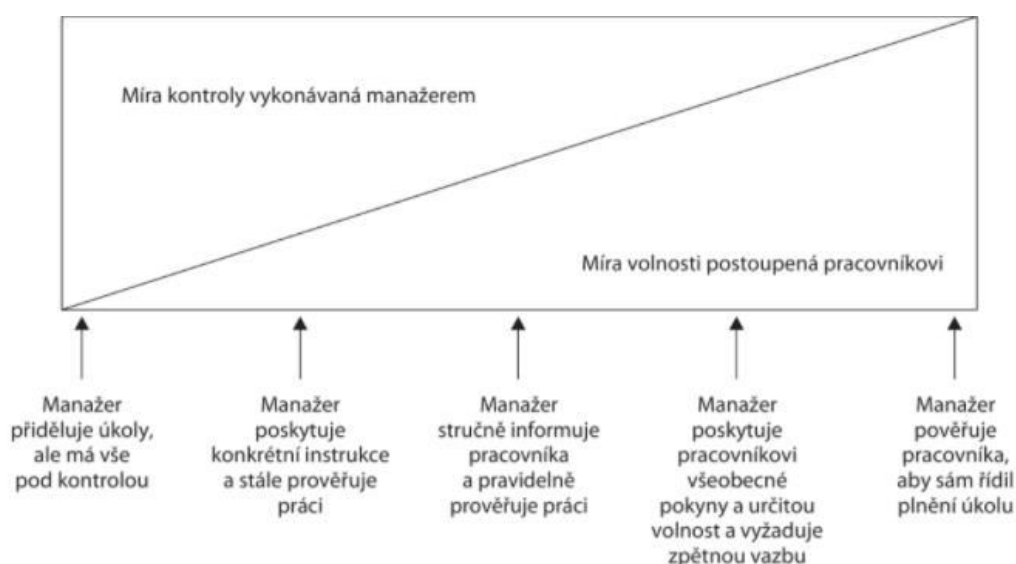
Lojda (2011, s. 59) definuje delegování jako přenášení úkolů na jinou osobu. Přitom dané přenášení může být uskutečněno formou příkazů, přidělení či jmenování. Příkladů delegování je celá řada – vedoucí týmu má právo svolávat porady týmu, manažer má právo podepisovat smlouvy jenom do určité výše, účetní proplácí faktury jen do určité částky apod. Dle daného autora je synonymem delegování spíše přenesení úkolů.

Geropp (2014, s. 11) ve své definici delegování jde ještě dále a mluví o tom, že delegování je jednou z nejdůležitějších manažerských činností, jelikož právě díky delegování dokáže člověk plnit svou roli manažera založenou na dosahování měřitelných cílů prostřednictvím lidí, které vede. Dle jeho názoru každý úspěšný manažer musí disponovat dvěma základními znaky: „*vůli či ochoty přenášet úkoly na podřízené, a to i ty, které nerad dává z ruky a zároveň schopností delegovat správným lidem, ve správný čas a správným způsobem*“. Podle definice tohoto autora je delegování manažerskou činností, a to naprosto klíčovou pro úspěch podniku.

Cipro (2009, s. 14) píše o delegování ve spojení s růstem efektivitu práce, zisku a stability podniku. Dle něj je delegování zárukou stability a trvalé udržitelného rozvoje firmy. Hlavním dopadem delegování je podle něj efektivní využívání času manažera. Daný autor ve své definici delegování hledí spíše do budoucnosti.

Nakonec Armstrong a Taylor (2015, s. 66) mluví o delegování jako o vztahu mezi mírou kontroly, která je vykonávána manažerem a mírou volnosti postoupené pracovníkovi – viz obrázek č. 3. V podstatě dle daného přístup jsou dva extrémy delegování – buď manažer uplatňuje vyloženě autoritativní postoj a pouze přiděluje a následně kontroluje úkoly anebo pověřuje pracovníka, aby ten sám řídil svou úkoly, a uplatňuje spíše liberální styl práce. Zpravidla je ale reálná situace v podniku někdy mezi těmito dvěma extrémy.

Obrázek 3 Míra delegování



Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, s. 67

Delegování samotné je založené na lidských zdrojích. Výběr lidí, kteří mají plnit úkoly, by měl zcela odpovídat náročností těchto úkolů. Jinými slovy je nutné uplatňovat jednoduchý princip – mít správné lidi na správném místě. Příliš složité úkoly mohou naopak vést k poklesu motivace a výkonnosti, to samé ale může platit i pro příliš lehké úkoly. Dále Lojda (2011, s. 65) píše o tom, že není potřeba se obávat delegovat i nepříjemné úkoly. Musí se ale pamatovat na fakt, že manažer by měl práci rozdělit do určitých ucelených celků. Kromě toho je nutné počítat s přesností delegování. Jedná se o schopnost jednoznačně popsat, co se vyžaduje a jak má vypadat očekávaný výstup práce.

Váchal a Vochozka (2013, s. 58) mluví o delegování v horizontálním a vertikálním smyslu. V horizontální rovině se jedná o rozdělení práce dle jednotlivých oddělení, a to takovým způsobem aby každé oddělení dokázalo zajistit efektivní výkon práce. A naopak, delegování ve vertikálním smyslu je zastoupeno přesunutím částí odpovědnosti na nižší rozhodovací úroveň. Klasickou ukázkou daného typu delegování je přesunutí části manažerských odpovědností na podřízenou osobu. Je nutné uvést, že přesunutí rozhodovací pravomocí se nedělá plošně, ale pouze na takové úkoly, které se netýkají jádra manažerské práce – například motivování podřízených anebo přerozdělení práce v týmu. Výsledkem delegování je situace, při které manažer získá více času na důležité úkoly.

Lojda (2011, s. 68) rozděluje delegování na tvrdé a měkké. Tvrdé delegování je založeno na pečlivém popsání úkolu, které vychází z jednoznačného způsobu splnění daného úkolu a jeho termínu. Tvrdé delegování je realizováno písemnou formou s velkým rozsahem uvedené informace. Měkké delegování naopak vychází z určení pouze termínů pro výkon práce. Pracovníkovi může být zadání předáno jak v písemné, tak i v ústní formě. V dnešní době jednoznačně převažuje trend měkkého delegování.

Jak bylo vidět z předchozího textu, každý autor k problematice delegování přistupuje zcela jinak, je to spojeno se složitostí a mnohohranností daného jevu. Společné rysy delegování ve všech výše uvedených definicích jsou následující: práce s lidmi, důraz na efektivnost a budoucnost a pečlivé zvážení úkolu k delegování.

3.5.2 Výhody delegování

Výhody delegování je možné sledovat jak u podřízených, tak i u nadřízených. Dle Laufera (2008, s. 97) delegování přináší manažerovi následující výhody:

- Odlehčení od pracovní zátěže,
- Operativní řešení problémů,
- Zaškolení pro zastupování,
- Rozpoznání talentů.

Zaprvé, manažer je díky vhodnému delegování schopen zajistit odlehčení své pracovní zátěže. Vedoucí zaměstnanec je díky tomu schopen se věnovat činnostem, které skutečně vytváří přidanou hodnotu pro podnik. Pro méně důležité oblasti administrativního rázu je uplatněno delegování a přesunout ho na nižší rozhodovací úroveň. Díky delegování dochází k tomu, že zaměstnanci se sami učí řešit vzniklé problémy, a to v nepřítomnosti svého nadřízeného, což mu samozřejmě usnadňuje pracovní život. Delegování způsobuje zaškolení pracovníků v případě dlouhodobého zastupování vedoucího zaměstnance. Nakonec delegování umožňuje rozpoznat skryté talenty podřízených a zajistit jejich potenciální rozvoj. V podstatě se jedná o část talent managementu podniku.

Cipro (2009, s. 14) píše o tom, že delegování je schopno zajistit další růst schopnosti a kompetencí manažera. Důvodem je to, že vedoucí zaměstnanec získá určitý čas, který může věnovat buď samostudiu anebo novým a náročnějším úkolům. Díky tomu dochází ke zvýšení jeho efektivnosti a výkonnosti.

Dále Laufer (2008, s. 97) mluví o výhodách aplikace delegování i na podřízené:

- Šance pro motivující pracovní výsledky,
- Posílení smyslu pro odpovědnost,
- Rozvoj samostatnosti,
- Rozvoj nových schopností,
- Kvalifikovaný postup.

Delegování vytváří dle autora prostor pro dosažení motivujících pracovních výsledků. Dále díky němu se zaměstnanci učí riskovat a vzniká u nich větší pocit odpovědnosti za svoji

práci. Zaměstnanec se necítí jako součást mechanismu, ale jako samostatný prvek v systému podniku, kterého si váží. Výsledkem delegování je rozvoj kreativity a svých vlastních rozhodovacích schopností. Přitom se může jednat o získání nových schopností a další možný postup do vedoucí pozice.

Cipro (2009, s. 15) uvádí, že delegování je i určitou diagnostikou schopností podřízených. Manažer může díky delegování relativně snadno zjistit, jestli je možné jeho podřízené dále rozvíjet či naopak je lepší je nechat na stejné úrovni. Ne všichni si totiž přejí kariérní růst, existuje početná skupina zaměstnanců, kteří jsou spokojeni se svou stávající pracovní náplní.

Jak vyplynulo z předchozího textu, delegování přináší výhody nejen manažerovi, ale i jeho podřízeným. Za klíčovou výhodou delegování je možné na základě předchozího textu považovat uvolnění času manažera a možnost uplatnění talent managementu.

3.5.3 Doporučení pro delegování

Jaké jsou konkrétní doporučení pro manažera v oblasti delegování? Každý autor k tomuto tématu přistupuje jinak. Geropp (2014, s. 14) píše o následujících deseti pravidlech:

- Zjistit jaká je situace, na čem podřízený pracuje,
- Ověřit předpoklady, znalosti a dovednosti, nic nepředpokládat a vždycky se ptát,
- Vysvětlit přesně úkol a pak si ujistit, že podřízený jemu porozuměl,
- Je zapotřebí nalézt určitý užitek pro kolegu, na kterého delegujete část práce,
- Je zapotřebí motivovat a vytvářet důvěrný vztah se svým podřízeným, samozřejmostí jsou pochvaly,
- V případě potřeby je nutné nabízet podporu – rady, školení, koučování apod.,
- Být empatickým, aktivně naslouchat a reagovat,
- Zjistit obavy, upozornit na možná rizika a ukázat východiska,
- Poskytnout určitý prostor pro vlastní iniciativu a nápady,
- Ukázat konkrétní cíl a kontext úkolů, upozornit na případné souvislosti.

Lojda (2011, s. 65-66) navrhuje o něco jiný přístup. Dle jeho názoru je nutné v prvním kroku rozlišit pět oblastí, které vykonává manažer a vycházet z delegování již v návaznosti na těchto pět oblastí. První oblast jsou úkoly, které spadají do vyloženě manažerské

odpovědnosti, příkladem je vytváření vize, rozhodování o financích, schválení odměn, hodnocení lidí apod. Jedná se o činnosti, které jsou jádrem manažerské práce a mají zůstat v pravomocích manažera, v žádném případě je nelze přesouvat na řadové zaměstnance. Druhá oblast otázek jsou úkoly, které by měl vykonávat manažer, avšak z důvodu existence časové tísně je možné do splnění těchto úkolů zařadit pomocnou ruku svých podřízených. V tomto případě je nutné ponechat kontrolu nad těmito činnostmi. Třetí oblast manažerské práce jsou úkoly, které sice lze delegovat, avšak záleží na konkrétním manažerovi, jestli přistoupí k jejich delegování či nikoliv. Jedná se zpravidla o úkoly, které podřízení jsou schopni splnit, avšak potřebují k tomu další trénink či zaškolení ze strany svého vedoucího. Čtvrtá sada úkolů jsou zadání, která manažer by měl rozhodně delegovat. Jedná se o úkoly, které mohou být zcela bezproblémově vykonány i podřízenými za nepřítomnosti jejich manažera. Řadoví zaměstnanci ke splnění těchto úkolů potřebují mít dostatek informací. Nakonec do páté oblasti jsou zařazeny úkoly, které manažer musí delegovat v každém případě. Může se jednat o triviální otázky, které je vhodné přesunout na řadové pracovníky. Výše uvedený výčet úkolů není rozhodně statický, ale může se v čase měnit.

Špatné delegování je častou chybou zejména začínajících manažerů, kteří před tím odváděli výkon na pozici specialisty (Geropp, 2014, s. 12). Po povýšení tito lidé si rádi vzpomínají na období, jak byli pouze řadovými zaměstnanci a odváděli jen určitý úzce specializovaný výkon. Autor dále rozvádí svou myšlenku a upozorňuje, že autorita manažera není založena na své vlastní odbornosti, ale spíše na schopnosti využít potenciálu svých podřízených. Na to by měli dávat pozor zejména mladší zaměstnanci.

Armstrong a Taylor (2015, s. 68) zdůrazňují fakt, aby manažer vykonávající delegování dal jasně najevo příjemci delegování, proč předává tuto práci jemu, co se od něj očekává a v jakém termínu a jakou má pravomoc v rámci plnění svých pracovních úkolů. Dále by měl být kladen důraz na reporting, neboli česky hlášení, a to jak problémů, tak i postupu v rámci výkonu delegování.

Urban (2008, s. 39) zdůrazňuje, že delegování se může lišit o zkušenějších a méně zkušených zaměstnanců. U zkušených zaměstnanců autor doporučuje předávat nejen úkoly, ale jasně popisovat i rozhodovací pravomoc. Zkušenější zaměstnanci nepotřebují detailní popis práce, ale spíše volnější prostor. Navíc jejich výkon je lepší v případě, že

důležitá rozhodnutí mohou dělat sami. U mladších kolegů je naopak lepší vytvářet určitá pravidla.

Lojda (2011, s. 72) mluví o takzvaných bariérách delegování, které dle jeho názoru vycházejí ze tří základních zdrojů: manažera, podřízeného a vnějších chyb při delegování. Nejčastějším problémem je obava ze strany manažera o ztrátu kontroly nad vykonávanými úkoly. Jedná se o typickou situaci v malých a středních firmách, kdy dochází k prolínání role majitele a manažera. U řadových zaměstnanců se jedná o strach ze zvládnutí nového úkolu. Mnozí se totiž obávají, jestli dokážou daný náročný úkol zvládnout, důvodem je nedostatečná víra ve své vlastní síly a kompetence. Dalším problémem u podřízených je nechť vybočit ze svého obvyklého pracovního rytmu. Podřízený může být také přetížen svými časovými úkoly a nemít prostor pro další zadání. Je nutné si ale pamatovat i na možnou lenost lidí. Nakonec vnější omezení se týkají nedostatku kapacit (lidí) či negativní vztahy na pracovišti. V případě existence konfliktní situace, bude na pracovišti docházet ke sporům mezi zaměstnanci a nedorozuměním. V tomto případě může delegování vytvořit konflikt zájmů.

4 Vlastní výzkum

Po provedení teoretického úvodu do zkoumané problematiky je zcela na místě se věnovat vlastnímu výzkumu.

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

Farmaceutický obor je jedním z nejrychleji se rozvíjejících oblastí dneška, což je to podmíněno jak zájmem lidí o svoje zdraví, tak i o snahu státu zajistit vhodnou péči o své občany. Kromě toho po celém světě dochází ke stárnutí populace, což zřejmě pozitivně přispívá ke zvýšení poptávky po lécích.

Stát hraje významnou roli na daném trhu díky dvěma směrům působení. Zaprvé se jedná o jeden z nejvýznamnějších klientů oboru, a to jak díky přímým státním zakázkám a rovněž kvůli systému proplácení léků v podobě medicínského pojištění. Zadruhé stát je klíčovým regulátorem daného trhu. V některých zemích stát jde ještě dále a přímo určuje maximální cenu za léky.

Uplatnění výrobků farmaceutického průmyslu se nachází hlavně v humánním a veterinárním lékařství. Charakteristikou odvětví je technologická náročnost výroby a rovněž nadprůměrné požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu (Interní materiály podniku, 2020).

Obor je specifický i rychlou reakcí na změnu ve svém okolí – viz příklad firmy Pfizer a BioNTech, které za extrémně rychlých podmínek dokázaly vyvinout vakcínu proti dosud neznámé nemoci COVID-19.

Samotnou produkci odvětví je možní rozdělit na finální léčiva (vakcíny, samostatné léky apod.) a základní farmaceutické substance (krev či mikroorganismy). První segment zpravidla dominuje v prodeji a má větší prodejní marži.

Dalším způsobem rozdělení produkce odvětví je přístup založený na značkových výrobcích, které jsou patentově chráněny a takzvaných generikách, což jsou kopie originálů, na které již vypršela patentová licence. Nejvýnosnější jsou právě značkové výrobky.

Obor je charakteristický značnou dominancí 25 největších světových firem. Mezi TOP 10 patří: AbbVie, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, MSD, Novartis, Pfizer, Roche, Sanofi, Shanghai Pharmaceuticals Holding a Takeda (Interní materiály podniku, 2020).

4.2 Představení zkoumaného podniku

Podnik je jednou z nejstarších farmaceutických firem současnosti, jeho datum vzniku je rok 1891, jako nezávislý podnik ale organizace operuje od roku 1917. Sídlo firmy je v americkém New Jersey.

Od roku 1928 firma uplatňuje politiku zaměřenou zejména na vlastní výzkum a vývoj, v čem je třeba firma odlišná od Pfizer, který je založen na koupi jiných produktů či podniků. Společnost klade naprosto zásadní důraz na vlastní výzkumná centra. Díky tomu se třeba firma stala ve 40. letech jedním z klíčových hráčů na trhu antibiotik. Od 50. let minulého století došlo k další částečné změně strategii firmy, od daného období se firma zaměřuje na tvorbu svého vlastního prodejního a odbytového týmu. Před tím firma zajišťovala prodej hlavně velkooběratelům. Kromě toho od 50. let minulého století až po začátek 90. let byla firma zaměřena na odprodej svých necílových segmentů, aby se mohla více soustředit na výrobu léčiv a nesnažit se zasáhnout ostatní trhy (Interní materiály podniku, 2020).

V současné době je firma v prestižním žebříčku Fortune 500, a to hlavně díky svým prodejm. Obrat firmy se pohybuje na úrovni 50 mld. amerických dolarů a čistý zisk dosahuje výše 7-8 miliard amerických dolarů.

Hlavním trhem odbytu firmy je USA s 50 % podílem. Na druhém místě jsou evropské země, na které připadá 20 %. Na třetím místě je Japonsko se 7 % na celkovém obratu firmy. Podnik poskytuje zaměstnání přibližně 69 tisícům lidí po celém světě (Interní materiály podniku, 2020).

Z hlavních léků firmy je možná vymezit Januvia, Zetia, Remicade, Gardasil a Keytrudu. Podnik ve své strategii se zaměřuje na výrobu léků určených na boj proti onkologii a cukrovce. Jedná se o hlavní nemoci 21. století. Je zřejmé, že podnik má pevně vytvořené základy do budoucnosti.

V Praze firma působí již od roku 1992. Zlomovým okamžikem pro dějiny firmy na českém území je však otevření IT hubu v roce 2014. Jednalo se o globální iniciativu firmy vytvořit

jedno globální inovační IT centrum. V současné době v daném centru pracuje přibližně 300 zaměstnanců (Interní materiály podniku, 2020).

Ukázalo se, že Praha může být vhodným místem i pro finanční služby, proto v roce 2017 došlo ke vzniku outsourcingového centra, které se však zaměřovalo na oblast účetnictví. Účelem daného centra bylo poskytování služeb finančního charakteru pro evropské pobočky podniku. V současné době v daném finančním centru je zaměstnáno přibližně 600 zaměstnanců.

4.3 Výzkum interní dokumentace

Výzkum interní dokumentace bude uskutečněn dvěma cestami – rychlou analýzou systému motivátorů v podniku a dále analýzou systému delegování ve firmě.

4.3.1 Systém motivace

V rámci stimulatorů nabízí podnik následující možnosti - seřazeno abecedně (Interní materiály podniku, 2020):

- 12 000 Kč na kafeteria,
- 4 dny sick days,
- Flexibilní pracovní doba,
- Občasná práce z domova,
- Příspěvek na dobrovolné penzijní pojištění,
- Příspěvek na multisport kartu,
- Roční finanční bonus,
- Smartphone,
- Stravenky,
- Týden volna navíc.

Zaprvé, podnik nabízí 12,5 tisíc korun k utrácení pomocí kafeteria systému, nabídka je rozsáhlá a opravdu každý si může přijít na své – ať se jedná o sporty, zábavu či možnost proplácení dovolené u vybraných cestovních kanceláří.

Dále firma nabízí 4 dny takzvaného sick days, kdy není v případě lehčích zdravotních problémů zapotřebí dokládat neschopenku od lékaře a stačí svůj nepříchod oznámit zaměstnavateli. Pracovní doba je v podniku značně flexibilní, na druhou stranu tato flexibilita je vyžadována i po zaměstnancích.

Zajímavým benefitem je možnost příspěvku na dobrovolné penzijní pojištění, a to ve výši maximálně 3 % z hrubé mzdy zaměstnance. Firma dále částečně proplácí i multisport kartu se širokou nabídkou sportovních aktivit.

Na základě ročního hodnocení zaměstnance dochází k proplácení ročního bonusu. Výše bonusu je ovšem závislá i na finančních výsledcích společnosti. Podnik nabízí všem svým zaměstnancům smartphone světově známé značky iPhone.

Stravenky jsou dalším klasickým benefitem podniku. Firma nabízí svým zaměstnancům i týden volna navíc nad rámec českého právního systému.

4.3.2 Systém delegování

Systém delegování podniku vychází z nutnosti vychovat svoje vlastní talenty, nejen pro manažerské pozice. Jedná se o jednu ze strategií firmy, jejíž splnění je přímo vyžadováno firemní politikou. Tato politika nese název „Následuj MSD cesty práce“ (anglicky „Follow MSD Ways of Working“). Jedná se o politiku zaměřenou na vývoj organizace, která je schopna nalákat talenty a podpořit kariérní rozvoj zaměstnanců, a to s důrazem na vysoký potenciál svých lidí.

Právě proto se po manažerech přímo vyžaduje, aby delegovali část své práce na podřízené zaměstnance. Existují ale výjimky dané politiky, jedná se o oblast vedení a motivace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, splnění vize a mise podniku, důvěrné a nové úkoly a nakonec akutní úkoly, u kterých není prostor pro delegování.

Delegování musí probíhat přiměřeně znalostem a pracovní pozici zaměstnanců. Úkoly mají být přeneseny spolu s odpovědností. Samozřejmostí je zachování časových termínů, množství a kvality delegovaných úkolů (Interní materiály podniku, 2020).

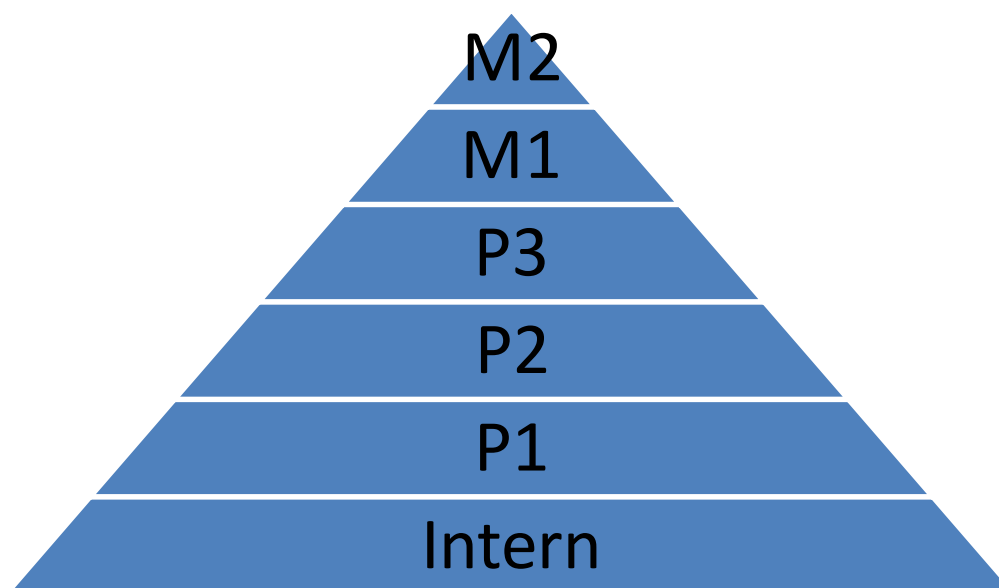
Výsledkem procesu je vzbudit důvěru u zaměstnance v jeho vlastní síly a podnítit jej ke zlepšení jeho výkonnosti. Manažer ale musí zajistit kontrolu delegovaných úkolů a rovněž i zajistit jejich zpětnou vazbu.

Firemní politika je benevolentní a neurčuje přímo manažerům odpovědnosti, které mají být delegovány, ale pouze určuje jejich rámcový obsah. Jedná se o rutinní úkoly, úkoly které jsou pro zaměstnance motivující a u kterých mohou podřízení získat rozšíření svých znalostí (Interní materiály podniku, 2020).

Daná oblast je navíc součástí hodnocení zaměstnanců podniků, kde každý zaměstnanec musí vyhodnotit její splnění a následně dané splnění musí provést i jeho nadřízený. Jde o celkovou filosofii firmy.

Dalším prvkem delegování v podniku je tvorba manažerské struktury a její obsazení hlavně interními kandidáty – viz obrázek č. 4. Jak je evidentní, v dolní části pyramidy jsou internisté, což jsou nejčastěji studenti, kteří aktuálně absolvují stáže ve firmě. Dále je úroveň P1, což jsou zpravidla lidé s minimální praxí. P2 jsou lidé s praxí v době 3-5 let. P3 již jsou řadoví zaměstnanci, kteří však začínají vykonávat i manažerskou práci. M1 a M2 jsou vyloženě manažeři.

Obrázek 4 Manažerská struktura podniku



Zdroj: Interní materiály podniku

Pro ty, co nechtějí si pracovat nad kariérou manažera, existuje možnost se stát expertem v určité oblasti a napomáhat jiným lidem. Dané pozici se v podniku říká Subject matter expert (zkratka SME).

4.4 Výsledky vlastního šetření s manažery podniku

Jako hlavní zdroj informací o systému delegování v podniku byly vybrány řízené rozhovory s manažery podniku. Důvod byl jednoznačný – delegování je záležitostí zejména manažerů, proto je zcela logické, že právě manažeři a jejich odpovědi mají posloužit jako hlavní zdroj informací.

Otázky zařazené do rozhovoru byly otevřeného typu, tedy bez uvedení předem dané možnosti odpovědět. Důvodem byla snaha poskytnout manažerům co největší prostor pro sebevyjádření. Výzkum mezi těmito pracovníky má kvalitativní charakter.

Celkově bylo naformulováno šest otázek. Cílem řízených rozhovorů bylo zjistit, jak probíhá delegování, jaké jsou výhody pro delegování pro všechny strany: manažera, řadového zaměstnance a firmu, jaký je názor manažerů na vztah k delegování ze strany zaměstnanců a rovněž způsob zajištění kontroly delegovaných úkolů. Návaznost otázek odpovídá jejich důležitosti pro firmu a pokrývá všechny důležité oblasti delegování.

V práci se rovněž pracuje i s výzkumnými předpoklady, které budou následně ověřeny:

- Výzkumný předpoklad 1: delegování má své jednotlivé fáze,
- Výzkumný předpoklad 2: delegování má nesporné výhody pro manažera i zaměstnance,
- Výzkumný předpoklad 3: delegování vyžaduje pravidelnou kontrolu delegovaných úkolů.

Vedoucí zaměstnanci byli vybráni pomocí prostého náhodného výběru. Manažeři, se kterými byly provedeny řízené rozhovory, pracují ve firmě již čtyři roky. Celková doba jejich praxe přesahuje deset let. Jedná se o provozní management, tedy lidi, kteří jsou v bezprostředním a každodenním styku s řadovými zaměstnanci.

Všichni respondenti dostali seznam otázek dopředu, aby se na ně mohly připravit. Rozhovor s respondenty proběhl formou online pomocí programu Viber, autorka práce dělala poznámky na papíře, které následně zpracovala v rámci dané bakalářské práce.

Otázka č. 1. Jak probíhá delegování z Vaší strany?

V podstatě odpověď manažerů byla stejná. Oba dva zaměstnanci monitorují situaci s úkoly a snaží se najít úkoly, které by bylo možné delegovat. Jedná se o úkoly administrativního charakteru a rovněž o úkoly růstového charakteru, tedy takové úkoly, které by mohly být nápomocné pro další kariérní růst zaměstnanců. Následně probíhá předání těchto úkolů a následně monitoring jejich plnění.

Vlastní komentář:

Je evidentní, že všichni oslovení manažeři podstatu delegování chápou velmi podobně. Delegování ve zkoumaném podniku probíhá tak, jak bylo popsáno v teoretické části práce.

Otázka č. 2. Jaké jsou výhody pro Vás jako pro samotného manažera při uplatnění delegování?

První manažer uvedl následující: úspora času, věnování se hodnotnějším věcem a odhalení potenciálu zaměstnanců. Díky dané činnosti dokáže totiž manažer výrazně ušetřit svým časem a následně jej nasměrovat oblastem s větší přidanou hodnotou.

U druhého manažera se jedná o možnost vytvoření talent managementu ve firmě a zajistit rychle řešení operativních otázek v případě nepřítomnosti manažera.

Vlastní komentář:

Výše uvedené výhody delegování jsou stejné jako uvedené v teoretické části práce. Je evidentní, že management má správný přístup k dané oblasti řízení lidských zdrojů.

Otázka č. 3. Myslíte, že má delegování výhody pro Vaše zaměstnance? Jaké si myslíte, že jsou významné?

První manažer zdůraznil vznik větší hrdosti za svůj výkon a rovněž i odborný růst svých podřízených. Důvod dané odpovědi je snadný – práce manažera je daleko komplexnější a složitější, nežli práce řadového zaměstnance, proto u pracovníka podle něj dochází k větší hrdosti za svou práci.

Druhý manažer na prvním místě uvedl prestiž a tvořivost a dále větší důvěru. Dle jeho názoru jeho podřízení se cítí společensky více postavenými v případě delegování manažerských úkolů. Navíc práce řadových zaměstnanců je více automatická, kdežto práce

manažera má daleko větší prvek tvořivosti. Nakonec manažer, stejně jako ten předchozí, uvedl zlepšení znalostí svých podřízených.

Vlastní komentář:

Oba manažeři uvedli jak vyloženě měkké, tak i tvrdé prvky dopadu delegování. Zajímavé je, že měkké prvky jako důvěra a tvořivost byly uvedeny jako první. V podstatě manažeři více méně vyjmenovali výhody delegování uvedené v teoretické části práce, ale svými vlastními slovy.

Otázka č. 4. Jaké jsou výhody pro Vaši firmu při uplatnění delegování?

Manažer uvedl dvě klíčové výhody pro podnik - řízení kompetencí pomocí delegování a projektové řízení. Zaprvé výhodou je podle něj samotný růst kompetencí zaměstnanců, a to díky rozsáhlejší škále úkolů. Zadruhé ve firmě existuje celá řada projektových procesů, což jsou dočasné projekty, ke kterým jsou přiděleni pracovníci. Daná projektová řízení si nelze představit bez delegování. Nakonec manažer uvedl zajímavý poznatek, podle něj ve firmě nedochází k delegování úkolů, ale spíše o způsobu přemýšlení.

Druhý manažer poukázal na rychlejší řešení úkolů a odhalení a následné řízení talentů. Podle něj firma díky tomu odbourává významné byrokratické překážky, které jsou typické pro velké podniky.

Vlastní komentář:

Výhody pro podnik jsou zřejmé – hlavně se jedná o talent management. Podnik díky tomu sám pěstuje svoje talenty a stává se nezávislý na trhu práce. Klíčová je myšlenka manažera upozorňující na odlišnost zkoumaného podniku – nejedná se o delegování pouze pracovních úkolů, ale spíše o způsobu myšlení.

Otázka č. 5. Jaký vztah k delegování Vaší práce mají podle Vaše podřízené? Myslíte si, že jsou podřízení spokojeni s Vaším způsobem delegování?

Dle prvního manažera hodně záleží na samotném přístupu zaměstnance k jeho pracovním povinnostem. V případě zájmu o osobní růst, snahu rozšířit svoje znalosti, zaměstnanec bude mít i lepší vztah k delegování. V opačném případě bude vnímat přenesené na něj úkoly jako určitý náklad a snahu manažera se zbavit své odpovědnosti.

Druhý manažer se snaží v rámci delegování zaměřovat na ty lidi, u kterých je potenciál k růstu. Dle jeho názoru se musí delegovat spíše ty úkoly, u kterých je evidentní, že řadový zaměstnanec je nejen dokáže zajistit stejně kvalitně jako sám manažer, ale zároveň se z nich i poučí.

Vlastní komentář:

Názor manažerů se lišil, je evidentní, že každý přistupuje k delegování trochu jinak. Všichni se ale shodli na tom, že všechno silně závisí i na přístupu zaměstnance.

Otázka č. 6. Jak je zajištěna kontrola u úkolů, které byly Vámi delegovány? Jaký je Váš názor na kvalitu úkolů, které byly delegovány?

Dle sdělení prvního manažera kontrola je zajištěna zejména u prvního samostatného úkolu. Manažer se snaží převzít výsledky práce zaměstnance a zkontrolovat, jestli jeho výstup odpovídá jeho představám a požadavkům. Manažer ale důsledně poukázal na to, že manažer by neměl tyto chyby napravovat sám, ale spíše na ně poukázat zaměstnanci. V opačném případě zaměstnanec rychle zapomene na danou chybu a bude ji neustále opakovat. Dále manažer v případě své spokojenosti s výkonem zaměstnance jednou za nějakou dobu zkontroluje jeho výkon.

Druhý zaměstnanec zajišťuje kontinuální kontrolu úkolu a věnuje tomu svůj čas na regulérním základu. Vedoucí zaměstnanec se soustřeďuje v rámci kontroly zejména na složité či nové úkoly. Manažer je naprosto spokojen s kvalitou delegovaných úkolů.

Vlastní komentář:

Je evidentní, že kontrola delegovaných úkolů je zajištěna. Každý ale k tomu přistupuje jinak, je to zřejmě spojeno s povahou práce a s osobností manažerů.

Zhodnocení výzkumných předpokladů

Dále je možné provést zhodnocení výzkumných předpokladů zmíněných na začátku. Výzkumný předpoklad 1 zněl takto: delegování má své jednotlivé fáze. V rámci výzkumu se dospělo k závěru, že tomu tak skutečně je – manažeři monitorují svoje úkoly, identifikují možné úkoly k delegování, dále probíhá proces předání a kontroly jejich plnění.

Výzkumný předpoklad 2 měl následující znění: delegování má nesporné výhody pro manažera i zaměstnance. Daný předpoklad byl rovněž potvrzen: manažer získává úsporu času, věnování se hodnotnějším věcem, odhalení potenciálu zaměstnanců, vytvoření talent managementu ve firmě a zajištění rychlého řešení operativních otázek v případě nepřítomnosti manažera. Jeho podřízený získává větší hrdosti za svůj výkon, odborný růst, prestiž, tvořivost a dále větší důvěru.

Nakonec poslední výzkumný předpoklad 3 zněl takto: delegování vyžaduje pravidelnou kontrolu delegovaných úkolů. Dané tvrzení bylo rovněž ověřeno – delegované úkoly jsou monitorovány a kontrolovány na pravidelném základu.

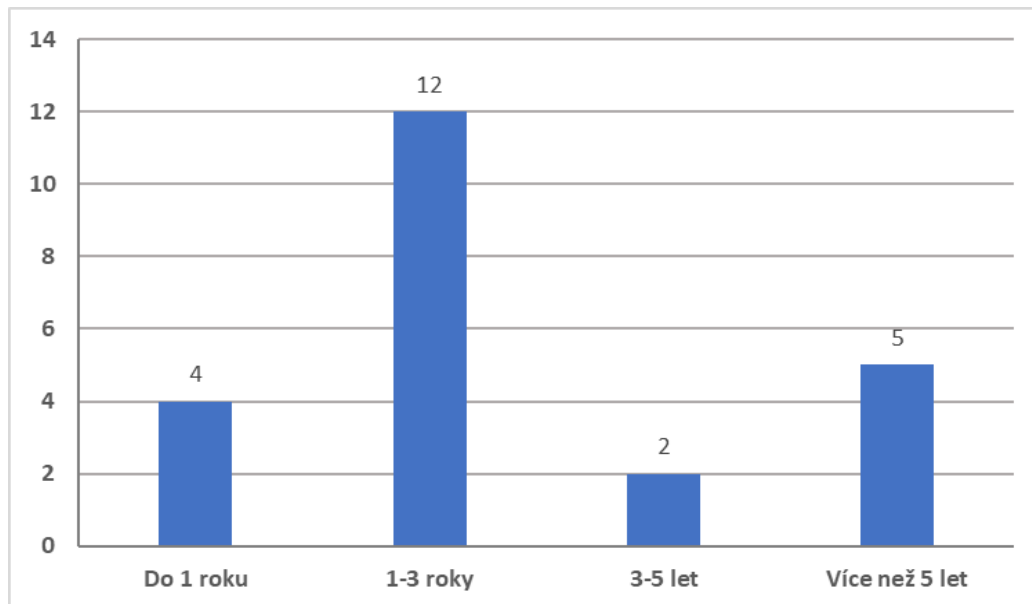
4.5 Výsledky dotazníkového šetření

Na konci února roku 2021 proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Celkově se šetření zúčastnilo 23 osob. Jak je zřejmé z tabulky č. 1, většinou se jedná o zaměstnance, kteří pracují ve firmě minimálně jeden rok, kterých je 52,17 %. Je nutné poukázat i na relativně velký podíl služebně nejstarších lidí, kterých je 21,74 %. Rozhodně se jedná o pozitivní zjištění svědčící o tom, že podnik je schopen udržet zaměstnance, zbytečná fluktuace není problémem firmy.

Tabulka 1 Doba zaměstnání v podniku

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %
Do 1 roku	4	17,39%
1-3 roky	12	52,17%
3-5 let	2	8,70%
Více než 5 let	5	21,74%

Graf 1 Doba zaměstnání v podniku



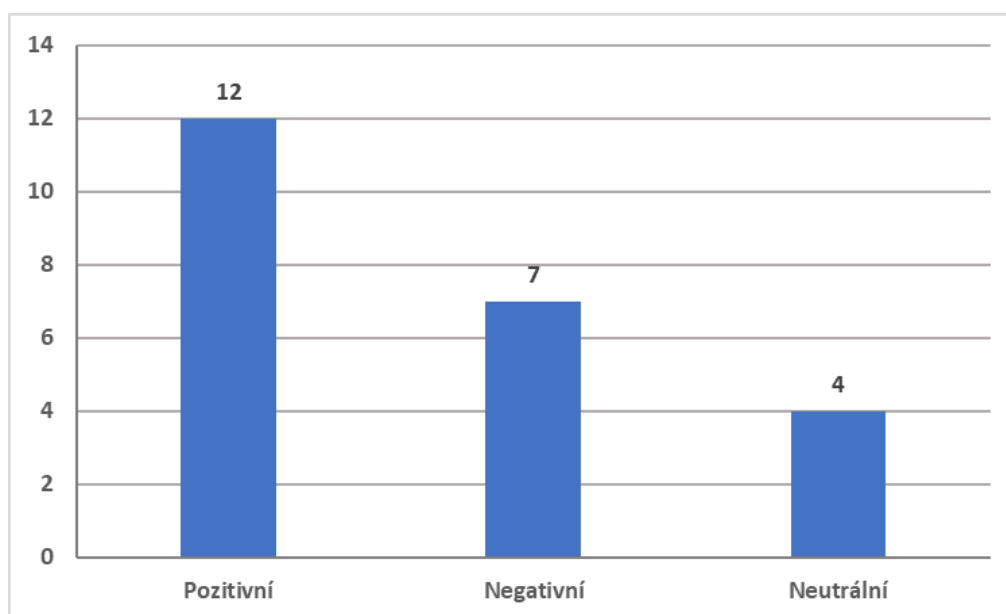
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

Z hlediska názoru lidí na aktuální systém delegování je zřejmé, že více než polovina zaměstnanců se přiklání k pozitivnímu názoru na systém delegování existující v podniku. I přesto existuje relativně početná skupina lidí s 30,43 % podílem, která má na delegování negativní náhled. Jedná se zejména o služebně mladší zaměstnance. To je možné vysvětlit pracovním stresem a nutností pochopit všechny detaily práce u služebně mladších zaměstnanců, právě proto je zcela možné, že delegování se zdá služebně mladším zaměstnancům jako snaha manažera se zbavit své práce. Lze předpokládat, že s postupem času a s větším seznámením se s prací, daný názor u služebně mladších zaměstnanců zmizí.

Tabulka 2 Pohled na delegování manažerské práce

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Pozitivní	12	52,17%	1	9	0	2
Negativní	7	30,43%	3	1	1	2
Neutrální	4	17,39%	0	2	1	1

Graf 2 Pohled na delegování manažerské práce



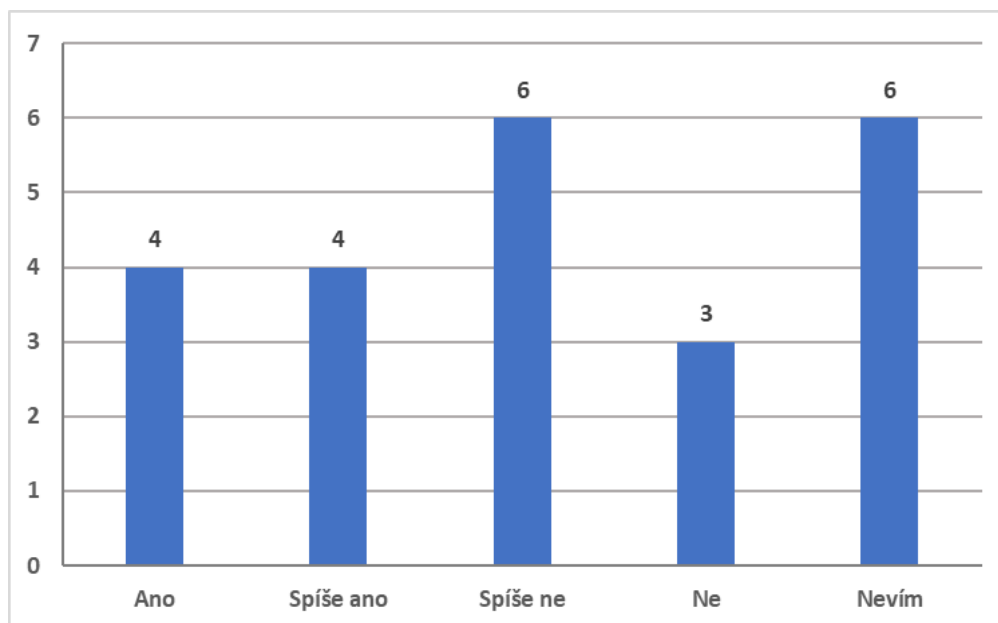
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

S výše uvedeným zjištěním souvisí i výsledky uvedené v tabulce č. 3. Jak je zřejmé z tabulky, většinou by si zaměstnanci přáli dostávat více úkolů souvisejících s delegováním. Jedná se hlavně o služebně starší zaměstnance. Lze to vysvětlit tím, že daná skupina lidí je již delší dobu zaměstnána a chtěla by dělat něco jiného mimo svoje rutinní záležitosti, které zvládá automaticky. Jde o snahu „zpestřit“ svoje provozní úkoly. Dané zjištění platí zcela opačně pro služebně mladší zaměstnance – ty naopak jsou zaneprázdněni svou aktuální prací a nepřejí si žádnou další.

Tabulka 3 Názor respondentů ohledně dostávat více úkolů v rámci delegování manažerské práce nadřízeného

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	4	17,39%	0	1	1	2
Spíše ano	4	17,39%	0	0	1	3
Spíše ne	6	26,09%	2	4	0	0
Ne	3	13,04%	2	1	0	0
Nevím	6	26,09%	0	6	0	0

Graf 3 Názor respondentů ohledně dostávání více úkolů v rámci delegování manažerské práce nadřízeného



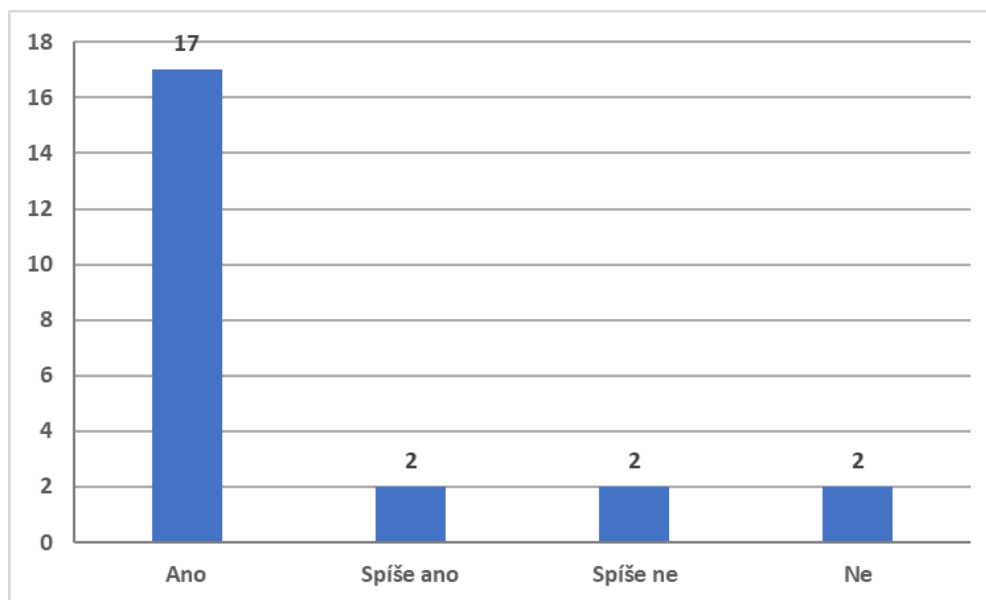
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

Pozitivně je možné vyhodnotit, že 73,91 % zaměstnanců má určitou zkušenost s delegováním. A znovu je zřejmé, že se jedná o služebně starší zaměstnance. Zcela pochopitelně je u starších zaměstnanců možné se potkat s příklady delegování daleko častěji, jelikož ti již mají úkoly k delegování. Firma má zřejmě pevně vytvořený základ pro podporu dovednosti delegování.

Tabulka 4 Zkušenost s delegováním úkolů, činností nebo pravomocí

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	17	73,91%	2	8	2	5
Spíše ano	2	8,70%	0	2	0	0
Spíše ne	2	8,70%	1	1	0	0
Ne	2	8,70%	1	1	0	0

Graf 4 Zkušenost s delegováním úkolů, činností nebo pravomocí



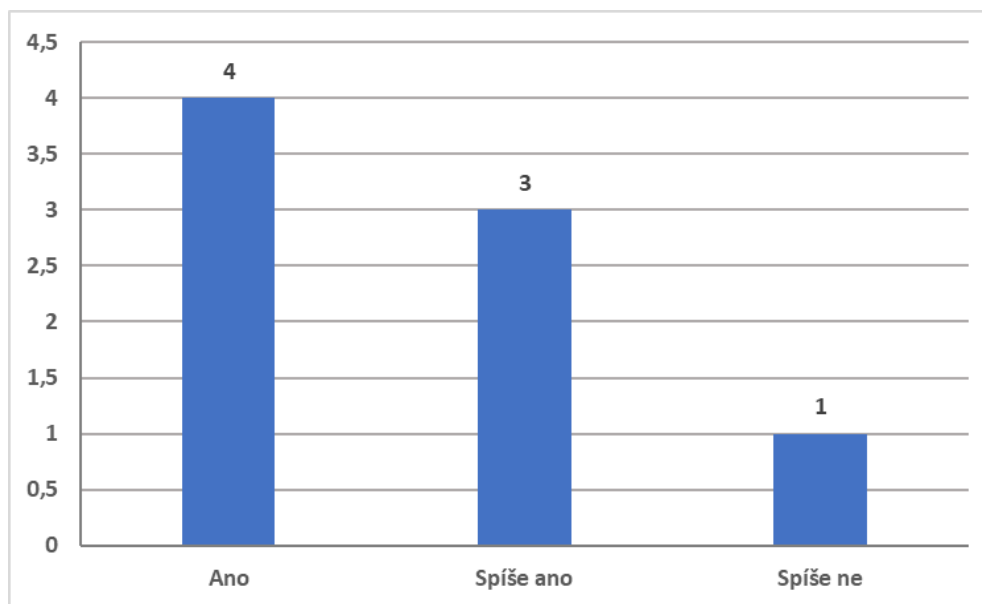
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

Na další otázku odpovídali již lidé, kteří uvedli ano nebo spíše ano u předchozí otázky, proto jich není 23, ale pouze 8. Jak je zřejmé z tabulky č. 5, zkušenosti jsou vesměs pozitivní. Znamená to, že zaměstnanci v podniku, kteří již delegovali svoje úkoly, daný proces vnímají pozitivně a přínosně pro sebe. Firma má zřejmě otevřenou kulturu a řadoví zaměstnanci mají zkušenosti s delegováním svých úkolů.

Tabulka 5 Názor respondentů, jestli zkušenosti s delegováním byly pozitivní

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	4	50,00%	0	1	1	2
Spíše ano	3	37,50%	0	0	1	2
Spíše ne	1	12,50%	0	0	0	1

Graf 5 Názor respondentů, jestli zkušenosti s delegováním byly pozitivní



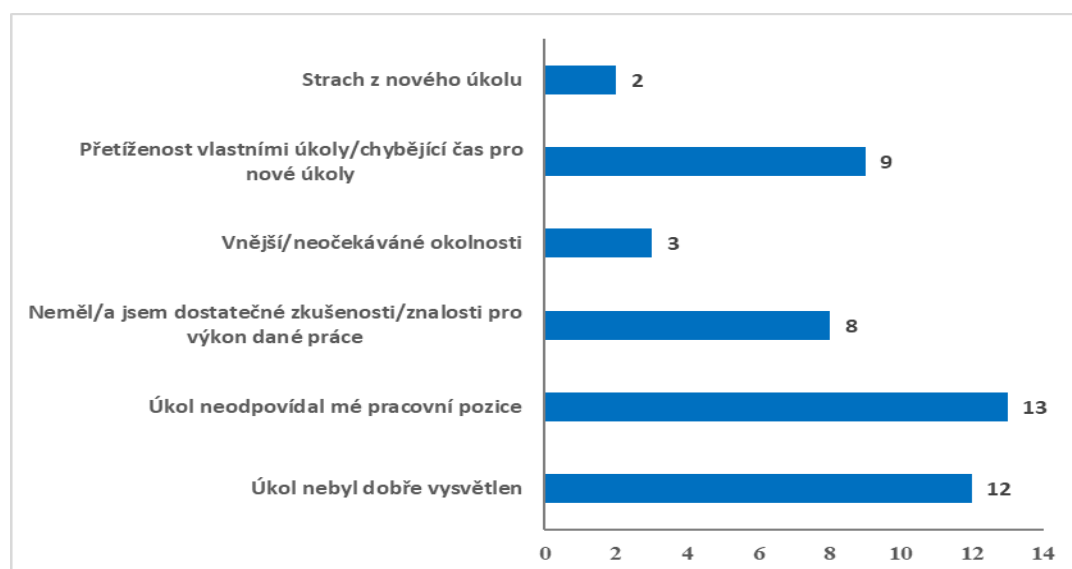
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

Z pohledu problémů, se kterými se potkali řadoví zaměstnanci, je nutné poukázat na to, že manažeri někdy dostatečně dobře nevysvětlují úkol nebo to, že úkol někdy neodpovídá dané pracovní pozici. Přitom dané zjištění bylo poznamenáno u všech skupin respondentů. Rozhodně se jedná o problém, který musí být odstraněn, jelikož se jedná o jednu ze zásad delegování – přenesený úkol musí být výborně vysvětlen. Dané zjištění směřuje do doporučení.

Tabulka 6 Problémy s delegovanými úkoly

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Úkol nebyl dobře vysvětlen	12	25,53%	3	5	1	3
Úkol neodpovídal mé pracovní pozici	13	27,66%	4	3	4	2
Neměl/a jsem dostatečné zkušenosti/znalosti pro výkon dané práce	8	17,02%	3	4	1	0
Vnější/neočekávané okolnosti	3	6,38%	1	1	0	1
Přetíženost vlastními úkoly/chybějící čas pro nové úkoly	9	19,15%	3	4	1	1
Strach z nového úkolu	2	4,26%	2	0	0	0

Graf 6 Problémy s delegovanými úkoly



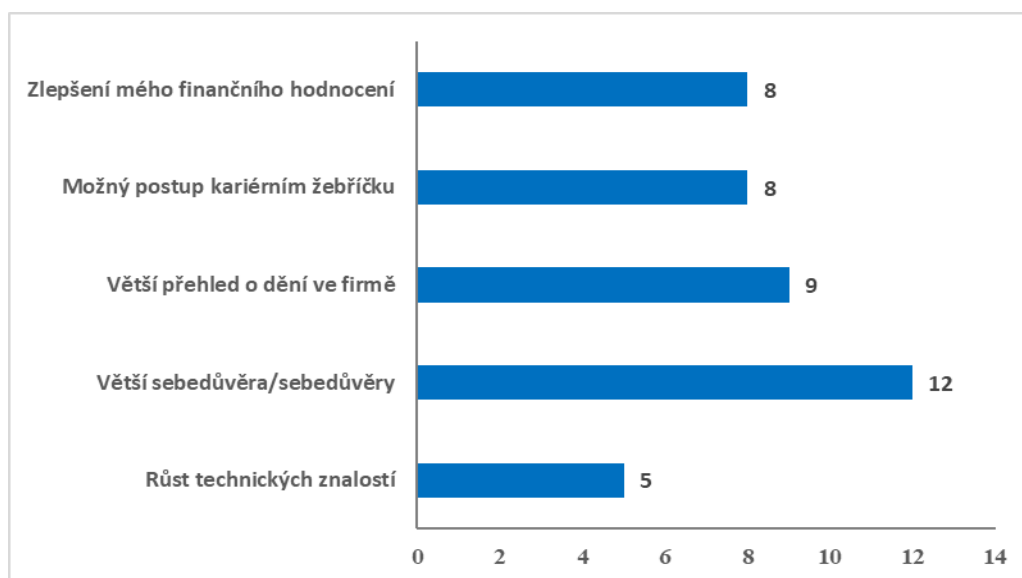
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

Z pohledu zkušeností, které byly získány zaměstnanci delegováním, patří hlavně získání důvěry a většího přehledu o celkovém dění ve firmě – viz tabulka č. 7. Je rovněž nutné poukázat na to, že služebně nejmladší kolegy díky delegování dokázali zlepšit hlavně svoje technické znalosti. U služebně starších kolegů k tomu nedošlo, zřejmým důvodem je to, že daná skupina zaměstnanců má daleko lepší technické znalosti a hledá spíše měkké dovednosti.

Tabulka 7 Zkušenosti získané delegováním

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Růst technických znalostí	5	11,90%	3	2	0	0
Větší sebedůvěra/sebedůvěry	12	28,57%	3	6	1	2
Větší přehled o dění ve firmě	9	21,43%	4	0	2	3
Možný postup kariérním žebříčku	8	19,05%	2	4	1	1
Zlepšení mého finančního hodnocení	8	19,05%	0	6	2	0

Graf 7 Zkušenosti získané delegováním



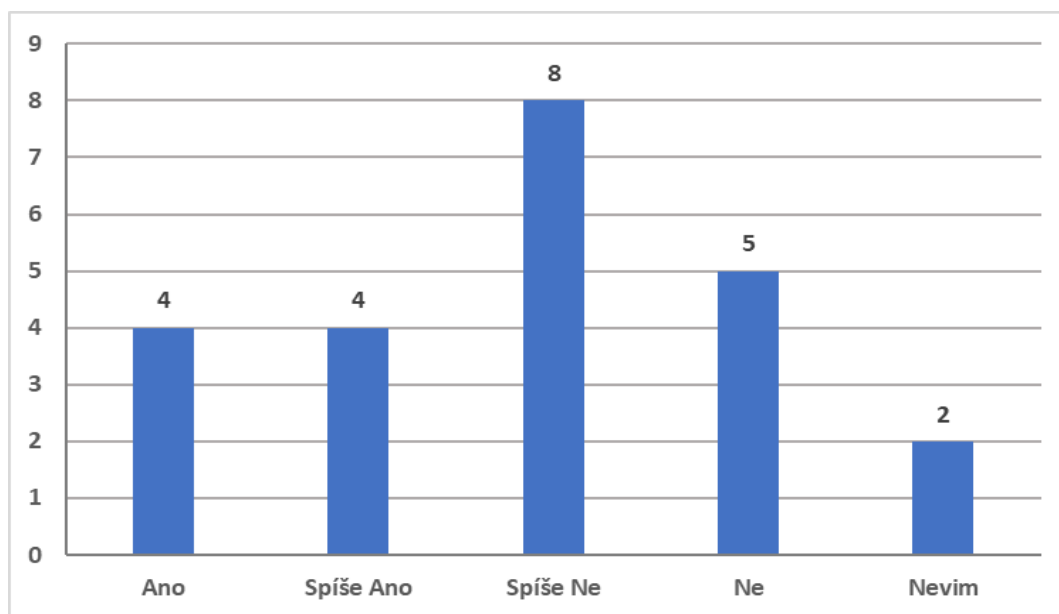
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

Řadoví zaměstnanci se nedomnívají, že management se snaží zbavit své odpovědnosti formou delegování – viz tabulka č. 8. Jedná se o pozitivní zjištění svědčící o to, že koncept delegování skutečně funguje ve zkoumané korporaci. Je zřejmé, že spolu s delegovanými úkoly roste i sebevědomí zaměstnanců. I znovu je nutné upozornit na to, že služebně mladší zaměstnanci to vnímají spíše jinak, důvody byly vysvětleny výše.

Tabulka 8 Názor respondentů na delegování jako snahu managementu si zbavit své odpovědnosti

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	4	17,39%	2	1	0	1
Spíše Ano	4	17,39%	2	1	0	1
Spíše Ne	8	34,78%	0	5	0	3
Ne	5	21,74%	0	4	1	0
Nevim	2	8,70%	0	1	1	0

Graf 8 Názor respondentů na delegování jako snahu managementu si zbavit své odpovědnosti



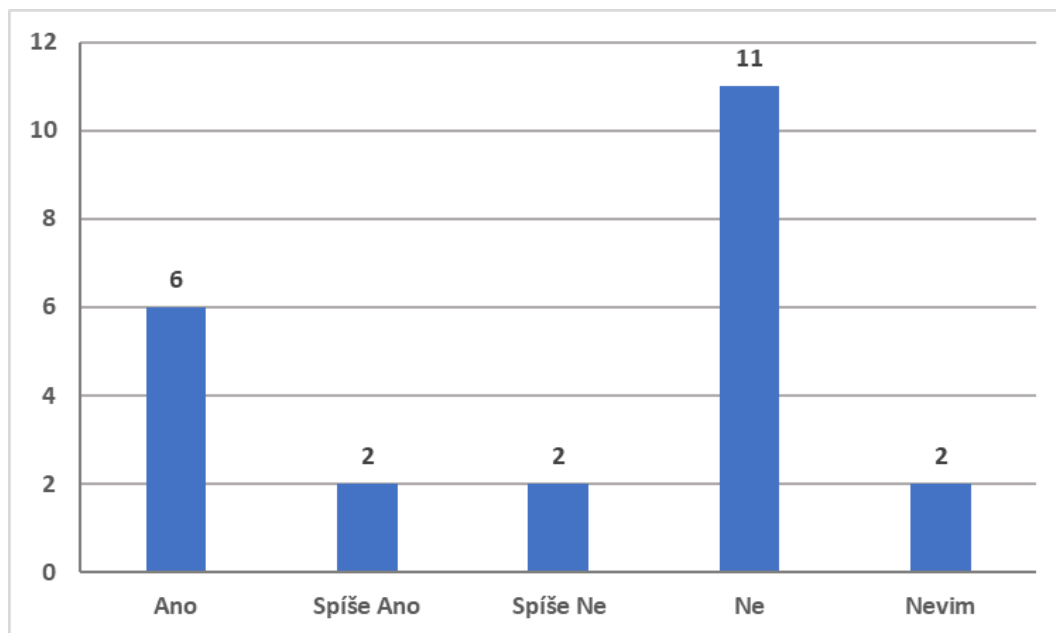
Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

Z pohledu vysvětlení úkolů, které byly delegovány podřízeným je zřejmé, že u těchto úkolů nebyly řádně vysvětleny výhody plynoucí z jejich delegování – viz tabulka č. 9. Negativním zjištěním je to, že odpověď ne nebo spíše ne byla zaznamenána u všech skupin zaměstnanců, dané zjištění směřuje do návrhů na zlepšení.

Tabulka 9 Zjištění, jestli byly respondenti vysvětleny výhody delegování plynoucí pro ně

Odpověď	Počet odpovědí	Odpověď v %	Do 1 roku	1-3 roky	3-5 let	Více než 5 let
Ano	6	26,09%	2	2	1	1
Spíše Ano	2	8,70%	1	0	0	1
Spíše Ne	2	8,70%	1	1	0	0
Ne	11	47,83%	0	8	1	3
Nevim	2	8,70%	1	1	0	0

Graf 9 Zjištění, jestli byly respondenti vysvětleny výhody delegování plynoucí pro ně



Zdroj: vlastní výstupy z dotazníkového šetření uskutečněného mezi řadovými zaměstnanci

4.6 Celkové shrnutí vlastního výzkumu a doporučení

Po završení analýzy interní dokumentace, provedení dotazníkového šetření a rovněž i řízených rozhovorů je možné vytvořit celkové shrnutí výzkumu, které bude následně využito pro tvorbu doporučení:

- Společnost je jedním z lídrů ve svém oboru,
- Systém řízení lidských zdrojů je vesměs demokratický,
- Rozdělení lidí dle snahy být povýšen je stejné,
- Zaměstnancům nejsou vysvětleny důvody delegování jejich práce,
- Delegování je zcela běžnou součástí firemních procesů.

Zprvé je zřejmé, že podnik je jednou ze špiček ve svém oboru, jedná se o firmu, pro kterou jsou inovace na denním pořádku. Právě kvůli tomu podnik dosahuje tak pozoruhodných výsledků. Inovace jsou v dnešní době zárukou úspěchu. Pochopitelně, inovace nevznikají z ničeho, ale vyžadují vhodný systém řízení lidí a rovněž i fungující talent management.

Realizace systému řízení lidí je značně demokratická. Důvodem jsou právě zmíněné inovace, na kterých je založena filosofie zkoumaného podniku. Systém řízení je značně neformální, avšak vedoucí zaměstnanci si ponechávají významný prvek kontroly nad výkonem práce.

Zajímavé bylo sledovat rozdělení lidí podle další snahy kariérního růstu. V podstatě lidé pracující ve firmě jsou relativně rovnoměrně rozdělení podle jejich snahy být povýšeným. Přitom podnik umožňuje kariérní růst jak lidem zaměřeným na manažerské pozice, tak i specialistům ve svém oboru. Z pohledu autorky práce se jedná o výborně nastavenou politiku – ne všichni si přejí být manažery, avšak chtějí i nadále zlepšovat své znalosti a zajistit růst znalostí v určitém oboru.

Rozhodně nejvíce negativním zjištěním je to, že zaměstnancům nejsou vysvětleny důvody delegování jejich práce. Přitom delegování je oblast řízení lidí, které rozhodně vyžaduje větší pečlivosti a uvedení důvodu delegování.

A naopak, zcela výborným zjištěním je to, že delegování je zcela běžnou součástí firemních procesů. S daným procesem jsou seznámeni hlavně služebně starší zaměstnanci, pro které je delegování zcela běžnou záležitostí.

4.7 Tvorba doporučení

Po dokončení vlastního výzkumu je možné se věnovat tvorbě doporučení. Po zohlednění výsledků dotazníkového šetření a rovněž i řízených rozhovorů je možné firmě doporučit následující:

- Pravidelně zaškolovat zaměstnance o výhodách delegování pro ně,
- Delegování provádět více formálně – například pomocí matice delegování,
- Nemít obavy o delegování u služebně starších zaměstnanců a naopak dávat větší důraz na služebně mladší pracovníky,
- Důkladně vysvětlovat úkol, který je delegován.

Prvním doporučením by se mohlo jevit pravidelné proškolení zaměstnanců o výhodách delegování pro ně plynoucích. Řádoým pracovníkům se musí poukázat na výhody delegování, které budou mít, jako je například zvýšení platu, rozšíření přehledu o firmě, možnost kariérního růstu apod.

Delegování v podniku probíhá spíše neformální cestou. Bylo by vhodné se zamyslet nad větší formalizací daného procesu – například formou matice delegování, kterou vytvořila autorka dané práce – viz tabulka č. 10. Jedná se o tabulku popisující všechny klíčové oblasti delegování. Daná matice přinese větší transparentnost celého procesu delegování.

Tabulka 10 Matice delegování

Důvod delegování	Vyžadované znalosti	Úroveň znalosti	Doba delegování	Očekávaný výstup
		1-5	Přechodně/stále	

Zdroj: vlastní

U služebně starších zaměstnanců není nutné mít obavy o prohloubení delegování. Je zřejmé, že se jedná o skupinu, na kterou se může spolehnout management v růstu

výkonnosti. Služebně starší zaměstnanci dokonce uvítají více nových úkolů. A naopak, je zapotřebí být opatrnější se služebně mladšími zaměstnanci, u těch se lze setkat s negativním názorem na delegování.

Nakonec jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je nutné důkladně vysvětlovat zaměstnancům jejich nový úkol. Je zřejmé, že ve zkoumané firmě občas dochází k tomu, že management předává úkoly bez řádného vysvětlení.

4.8 Diskuze

Dále již bude provedena diskuze poznatků, ke kterým se dospělo v rámci dané bakalářské práce s jinými šetření shodného zaměření. Nejdůležitějším zjištěním je to, že management se nebojí delegovat a dělá to rád. Je evidentní, že díky tomu získává více času, je schopen najít talenty apod. Přitom se jedná podle Jemelky (2012) o jeden z úspěšných základů moderní firmy. Je evidentní, že firemní politika vhodným způsobem sleduje trendy a uplatňuje je ve své praxi.

Na druhou stranu je evidentní, že management nevěnuje dostatek času vysvětlení svým podřízeným jednotlivých úkolů a jejich hloubce. Ve výsledku lidé nedostávají dostatek informací. Ke stejnému závěru dochází i Urban (2015), který uvádí, že seznámení zaměstnanců s pravidly, normy a předpisy jsou nezbytně nutnou podmínkou k úspěšnému provádění práce.

Je evidentní, že ve zkoumaném podniku neexistuje problém s manažery. Ty pochopitelně mají dostatek své vlastní práce, ale rozhodně umí dostatečně delegovat a kontrolovat výstupy práce svých podřízených. Přitom podle Tejnerové (2018) se jedná o nejčastěji problém u firem – když manažeři neumí dostatečně delegovat svou práci. Je možné se domnívat, že kvůli tomu neexistuje ve zkoumané firmě komunikační problémy, což je jeden z důvodů výborného postavení společnosti na trhu.

Jedním z nejlepších zjištění je to, že manažeři ve zkoumané firmě nedělají pouze delegování úkolů, odpovědnosti či pravomoci, ale určitým způsobem dělají delegování i celkového stylu myšlení. Navíc ve firmě je platný koncept sdílení znalostí a delegování. Jedná se mimochodem podle Cipro (2016) o celkový trend moderní doby.

5 Závěr

Předkládaná bakalářská práce byla věnována tématu delegování jako jednomu z ústředních bodů současné teorie řízení lidských zdrojů. Delegování je záležitostí hlavně manažerů směrem k podřízeným, avšak s daným pojmem se lze setkat i u řadových zaměstnanců.

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jejího zhodnocení a vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera. Ke splnění tohoto cíle byla využita vlastní metodika, která byla zaměřena na splnění jednotlivých dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem bakalářské práce bylo prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma. Zde byla pozornost zaměřena na vytvoření nutného teoretického základu ve sféře řízení lidí a delegování.

Druhým dílčím cílem bylo zmapování nastavení systému delegování v celkovém systému řízení lidských zdrojů. Jedná se o krok, který byl nutný z pohledu prvotní analýzy zkoumané oblasti. Zde je možné poukázat na následující shrnutí: jasná koncepce delegování, organizační struktura firmy podporující delegování a kariérní růst a nakonec i zohlednění delegování ve firemní strategii.

Dalším dílčím cílem bylo uskutečnění pohovorů s vedoucími zaměstnanci podniku o realizaci systému delegování v jejich organizaci. Důvodem zaměření na management podniku bylo to, že právě manažeři jsou hlavními objekty celého procesu. Zde bylo poukázáno na následující zjištění: otevřenost vůči delegování, uvědomění si výhod, které delegování přináší, zajištění kontroly delegovaných úkolů a snahu delegovat nikoliv úkoly, ale i celkový přístup a filosofii společnosti. Kromě uskutečnění řízených rozhovorů bylo rozhodnuto provést dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci daných manažerů. Důvodem bylo to, že delegování je směřováno právě na řadové zaměstnance. I přesto mělo dotazníkové šetření doplňkový aspekt a sloužilo k ověření poznatků, ke kterým se dospělo v rámci řízených rozhovorů. U dotazníkového šetření bylo poukázáno na následující: celkově panující pozitivní nálada vůči delegování, existence rozdílu v názorech na delegování u služebně starších a mladších zaměstnanců, již existující zkušenosti s delegováním svých vlastních úkolů, zaměstnanci si hlavně váží důvěry a většího přehledu o celkovém dění ve firmě díky procesu delegování, avšak zřejmě se jim nelíbí to, že jejich manažer jim dostatečně nevysvětluje delegované úkoly.

Posledním dílčím cílem bylo provedení diskuze obdržných poznatků se šetřeními shodného zaměření. V rámci daného cíle bylo poukázáno na následující oblasti: dodržení moderních trendů v delegování zkoumanou firmou, jako jsou například neexistence obav o delegování ze strany managementu, celkový koncept firmy založený na delegování a sdílení znalostí, avšak i existence významné chyby při delegování – zejména nedostatečné vysvětlení úkolu.

Na základě uskutečněného výzkumu bylo firmě navrženo následující: pravidelně proškolovat zaměstnance o výhodách delegování pro ně, delegování provádět více formálně – například pomocí matice delegování, nemít obavy o delegování u služebně starších zaměstnanců, a naopak klást větší důraz na služebně mladší pracovníky a důkladně vysvětlovat úkol, který je delegován.

Výsledky, ke kterým se dospělo v rámci zkoumaného tématu, mohou být uplatněny jak ve zkoumaném podniku, tak i v jiných firmách. Samotné výstupy jsou ale primárně šité na míru zkoumané firmě, což je možné považovat za největší přínos dané práce v aplikační rovině.

Daná bakalářská práce ale zahrnuje určitá omezení. Zaprvé oblast delegování byla zhodnocena pouze se zaměřením na přenos odpovědnosti z manažerské pozice na pozici řadového zaměstnance. Přitom delegování zcela běžně funguje i na manažerských pozicích – například se střední úrovní managementu na provozní manažery. Druhým omezením je zaměření práce pouze na jednu firmu. Pro další průzkumy v daném oboru by bylo vhodné rozšířit rozsah firem a zahrnout i jiné podniky, respektive nevýdělečné organizace. Nakonec posledním omezením je relativně malý počet respondentů, v dalších výzkumech shodného zaměření by bylo vhodné rozšířit vzorek respondentů.

6 Seznam použitých zdrojů

Monografie

- ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BAGAD, V. *Management Science*. Pune: Technical Publications Pune, 2008. 92 s. ISBN 9788-18431-3680.
- BLÁHA, J. ČOPIKOVÁ, A. HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti - Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
- BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2012. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1.
- CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0.
- DAVE, U. JON, Y. WAYNE, B. MIKE, U. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. 304 s. 91 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
- LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LIKER, J. MEIER, D. *Toyota Talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 320 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2010. 3. vydání. 488 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SUCHÝ, J. PAPÁNEK, P. NÁHLOVSKÝ, P. *Šest pilířů manažerského úspěchu Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada Publishing, 2016. 144 s. ISBN 978-80-247-5868-8.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

- CIPRO, M. Pro manažery: Jak úspěšně delegovat, aniž byste se báli, že tím přijdete o moc? [online]. [2020-12-30]. Dostupné z: <<https://www.businessanimals.cz/jak-delegovat/>>
- JEMELKA, J. 6 tipů, jak efektivně delegovat. [online]. [2020-12-30]. Dostupné z: <<https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/6-tipu-jak-efektivne-delegovat-id-3190511>>

LANGEROVÁ, J. Podívejte se, jaké trendy čekají podle odborníků personalistiku v roce 2019.[online].[2020-10-04]. Dostupné z: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/podivejte-se-jake-trendy-cekaji-podle-odborniku-personalistiku-v-roce-2019/>>

Management Mania.cz. Manažerské dovednosti - kompetence podle Katze. [online]. [2021-01-04]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>>

PALÁNOVÁ, A. Budoucnost v řízení lidských zdrojů představují technologie a velká data. [online]. [2020-10-04]. Dostupné z: < https://ictrevue.ihned.cz/c3-65150960-0ICT00_d-65150960-budoucnost-v-rizeni-lidskych-zdroju-predstavuji-technologie-a-velka-data >

TEJNOROVÁ, J. Diskuse na chodbách jsou problém. Zlepšete komunikaci ve firmě. [online]. [2020-12-30]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-komunikace-mezilidske-vztahy-kolegove-v-praci-vedeni-firmy.A180514_150507_podnikani_kho>

URBAN, J. Naučte se delegovat úkoly. Jinak uškodíte sobě i firmě. [online]. [2020-12-30]. Dostupné z:<<https://byznys.ihned.cz/navody-rady-a-tipy/c1-63787160-naucte-se-delegovat-ukoly-jinak-uskodite-sobe-i-firme>>

7 Příloha

7.1 Řízený rozhovor

- Jak probíhá delegování z Vaší strany?
- Jaké jsou výhody pro Vás jako pro samotného manažera při uplatnění delegování?
- Myslíte, že má delegování výhody pro Vaše zaměstnance? Jaké si myslíte, že jsou významné?
- Jaké jsou výhody pro Vaši firmu při uplatnění delegování?
- Jaký vztah k delegování Vaší práce mají podle Vaše podřízené? Myslíte si, že jsou podřízení spokojeni s Vaším způsobem delegování?
- Jak je zajištěna kontrola u úkolů, které byly Vámi delegovány? Jaký je Váš názor na kvalitu úkolů, které byly delegovány?

7.2 Dotazníkové šetření

Filtrační otázka

1. Doba zaměstnání v podniku (pouze 1 odpověď)
 - 1.1. Do 1 roku
 - 1.2. 1-3 roky
 - 1.3. 3-5 let
 - 1.4. Více než 5 let

Delegování

2. Jaký je Váš pohled na delegování manažerské práce (pouze 1 odpověď)?
 - 2.1. Pozitivní
 - 2.2. Negativní
 - 2.3. Neutrální
3. Chtěl byste dostávat více úkolů v rámci delegování manažerské práce Vašeho nadřízeného (pouze 1 odpověď)?
 - 3.1. Ano
 - 3.2. Spíše ano
 - 3.3. Spíše ne
 - 3.4. Ne
 - 3.5. Nevím
4. Máte již zkušenost delegováním úkolů, činností nebo pravomocí (pouze 1 odpověď)?
 - 4.1. Ano
 - 4.2. Spíše ano
 - 4.3. Spíše ne
 - 4.4. Ne
 - 4.5. Nevím
5. Byly tyto zkušenosti s delegováním pozitivní (pouze 1 odpověď)?
 - 5.1. Ano
 - 5.2. Spíše ano
 - 5.3. Spíše ne

- 5.4. Ne
- 5.5. Nevím
- 6. Jaké problémy jste měli s úkoly, které byly Vám delegovány (může být více než 1 odpověď)
 - 6.1. Úkol nebyl dobře vysvětlen
 - 6.2. Úkol neodpovídal mé pracovní pozici
 - 6.3. Neměl/a jsem dostatečné zkušenosti/znalosti pro výkon dané práce
 - 6.4. Vnější/neočekávané okolnosti
 - 6.5. Přetíženost vlastními úkoly/chybějící čas pro nové úkoly
 - 6.6. Strach z nového úkolu
 - 6.7. Jiné (uveďte prosím)
- 7. Jaké zkušenosti jste získal díky delegování (může být více než 1 odpověď)?
 - 7.1. Růst technických znalostí
 - 7.2. Větší sebedůvěra/sebedůvěry
 - 7.3. Větší přehled o dění ve firmě
 - 7.4. Možný postup kariérním žebříčku
 - 7.5. Zlepšení mého finančního hodnocení
 - 7.6. Jiné (uveďte prosím)
- 8. Vnímáte delegování jako snahu managementu si zbavit své odpovědnosti (pouze 1 odpověď)?
 - 8.1. Ano
 - 8.2. Spíše ano
 - 8.3. Spíše ne
 - 8.4. Ne
 - 8.5. Nevím
- 9. Byly Vám řádně vysvětleny výhody delegování plynoucí pro Vás (pouze 1 odpověď)?
 - 9.1. Ano
 - 9.2. Spíše ano
 - 9.3. Spíše ne
 - 9.4. Ne
 - 9.5. Nevím