

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam delegování pro manažery

Nikola Aišmannová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Aišmannová

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam delegování pro manažery

Název anglicky

The Importance of Delegation for a Managerial Work

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit a zhodnotit význam delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor nebo dotazníkové šetření základní zvolenou formou výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

řízení, manažerské funkce, manažer, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, motivace, zpětná vazba, struktura ve firmě, předávání úkolů

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ASHWOOD, E. – PRITCHARD, R D. *Managing motivation : a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. New York ; London: Psychology Press, 2008. ISBN 9781841697895.

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

JURNEČKA, S. – TEPPER, B B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-347-2.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1387-.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam delegování pro manažery" jsem vypracovala 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové, za vedení mé práce, velmi cenné odborné rady a celkovou pomoc při jejím vypracování.

Význam delegování pro manažery

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá významem delegování pro manažery. Zaměřuje se na jejich chyby, kterých se v delegování dopouští. První teoretická část je zaměřena na studium odborné literatury na dané téma. Podrobně jsou v ní vysvětleny témata jako jsou manažerské pozice, struktura organizace ve firmě a delegování jako takové. V praktické části bakalářské práce se nachází vlastní šetření, které je vytvořeno kvalitativním výzkumem neboli řízeným rozhovorem a dotazníkovým šetřením v řadách manažerů. Výzkum je proveden ve vybraném podniku a jeho výsledky jsou řádně zaznamenány a zpracovány. Vybraný podnik je firma VOX a.s. která se zaměřuje na školení a rozvoj. Na základě rozhovoru a dotazníků jsou vyhodnoceny veškeré výsledky. Každá otázka je pečlivě zpracována a okomentována. Na závěr jsou shrnuty nejčastější chyby, které se vyskytují a doporučení, jak se jim vyhnout.

Klíčová slova: řízení, manažerské funkce, manažer, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, motivace, zpětná vazba, struktura ve firmě, předávání úkolů

The importance of delegation for a managerial work

Abstract

The bachelor thesis deals with the importance of delegation for managers. It focuses on their mistakes made in delegation. The first theoretical part is focused on the study of specialized literature on the topic. It explains in detail the topics such as managerial positions, organization structure in the company and delegation as such. In the practical part of the bachelor thesis there is an own survey, which is created by qualitative research or controlled interview and questionnaire survey in the ranks of managers. Research is conducted in the selected business and its results are properly recorded and processed. The selected company is VOX a.s. which focuses on training and development. Based on interviews and questionnaires, all results are evaluated. Every question is carefully processed and commented. In conclusion, we summarize the most common mistakes that occur and recommendations on how to avoid them.

Keywords: management, managerial functions, manager, leadership, management styles, delegation process, motivation, feedback, structure in the company, assignment tasks

Obsah

1 Úvod.....	12
Cíl práce a metodika.....	13
1.1 Cíl práce	13
1.2 Metodika	13
2 Teoretická východiska	14
2.1 Management	14
2.2 Druhy řízení	14
2.2.1 Strategické řízení	14
2.2.2 Taktické řízení	15
2.2.3 Operativní řízení	15
2.3 Manažerské pozice	15
2.3.1 Manažer a jeho osobnost.....	15
2.4 Řízení procesů.....	16
2.4.1 Řízení lidí.....	17
2.4.2 Řízení rozpočtu	17
2.5 Struktura ve firmě	17
2.5.1 Liniově – štábní organizační struktura.....	18
2.5.2 Divizionální organizační struktura.....	18
2.5.3 Maticová organizační struktura	19
2.5.4 Flexibilní organizace.....	19
2.6 Vedení lidí.....	20
2.6.1 Koučování.....	20
2.7 Delegování	20
2.7.1 Pojetí delegování.....	20
2.7.2 Proces delegování	22
2.7.3 Proč je delegování důležité	22
2.7.4 Cíle Delegování	23
2.7.5 Jak správně delegovat	23
2.7.6 Postup delegování	23
2.7.7 4 fáze delegování	24
2.7.8 Přínos delegování.....	25
2.7.9 Co delegovat nelze.....	26
2.7.10 Co naopak může být delegováno	26
2.7.11 Nejčastější chyby při delegování	27
2.7.12 Kontrola delegování.....	28
2.7.13 Jak správně vybrat zaměstnance	28

2.7.14	Systematické otázky k výběru zaměstnanců	29
2.8	Motivace	30
2.8.1	Jak motivace funguje	31
2.8.2	Motivace zaměstnanců	31
2.9	Zpětná vazba.....	32
2.9.1	Proč je zpětná vazba důležitá	33
3	Zkoumaná firma.....	34
3.1	Charakteristika zkoumané firmy	34
3.1.1	Historie společnosti.....	34
3.1.2	Spolupráce a školení firmy	35
4	Vlastní práce	36
4.1	Vlastní šetření – rozhovor se školitelem	36
4.1.1	Představení školitelky	36
4.1.2	Rozhovor.....	36
4.1.3	Shrnutí rozhovoru	38
4.2	Dotazníkové šetření.....	38
4.3	Zhodnocení a doporučení	51
5	Závěr.....	52
6	Seznam použitých zdrojů.....	53
6.1	Odborná literatura.....	53
6.2	Internetové zdroje.....	54
7	Přílohy	55

Seznam obrázků

Obrázek 1	pyramida řízení	15
Obrázek 2	Osobnost člověka.....	16
Obrázek 3	Liniově- štábní organizační struktura (jednoduchá).....	18
Obrázek 4	Divizionální struktura.....	19
Obrázek 5	Maticová organizační struktura	19
Obrázek 6	Míra delegování.....	22
Obrázek 7	Maslowova pyramida potřeb	32
Obrázek 8	Zpětná vazba.....	33
Obrázek 9	Logo společnosti Vox s.r.o.....	34
Obrázek 10	Nejčastější chyby manažerů	42

Seznam grafů

Graf 1 Jedná se o první školení.....	39
Graf 2 Nalezení chyb	40
Graf 3 Proces správného delegování	40
Graf 4 Důležitost delegování	41
Graf 5 Nejčastější chyby při delegování	43
Graf 6 Výběr podřízeného k delegování	44
Graf 7 Podle čeho se při výběru manažer řídí	45
Graf 8 Jakým způsobem delegujete	46
Graf 9 Je důležitá kontrola delegovaného úkolu	46
Graf 10 Jak kontroluji delegovaný úkol	47

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro manažery 1. část	55
Příloha 2 Dotazník pro manažery 2. část	56
Příloha 3 Dotazník pro manažery 3. část	57
Příloha 4 Otázky pro školitelku delegování.....	58

1 Úvod

V každé organizaci působí management, který je hierarchicky uspořádán. Řadí se do 3 základních stupňů, které mezi sebou spolupracují. Management se v organizaci řadí, od nejvyššího – top managementu, přes střední management až po liniové pracovníky. Tento útvar nám dává dohromady tzv. „řídící pyramidu“. Jednotlivé části na sebe plyně navazují a umožňují manažerům delegování úkolů.

Delegování úkolů je přirozený jev, který nepoužívají jen manažeři. Každému člověku, bylo už od útlého věku přidělováno spoustu úkolů, ale také pravomocí. Člověk může delegovat jak v práci, tak i ve svém běžném životě. Delegování je jednou z nejdůležitějších činností, která je často opomíjena. Mělo by být manažery prováděno správně a s co největší efektivitou. Při správném dodržení celého postupu manažerům šetří čas a ulehčuje jim od rutinních záležitostí. Vede také k rozvoji podřízených zaměstnanců. Pokud je delegováno správně, podřízení jsou motivováni, rozvíjejí svoji osobnost, vzdělávají se. Mnohdy je také důsledek karierní růst.

Ve spoustě firem dochází bohužel k tomu, že manažeři delegují ne příliš efektivně, protože nevědí, jakým způsobem to je správné. Velice často delegují nepodstatné úkoly, protože zaměňují delegovaný úkol s celkovou náplní práce svých podřízených. Tímto způsobem dochází na pracovišti k negativním vlivům, které způsobují demotivaci. Pro manažery je vhodné zajistit efektivitu práce na svém pracovišti a dosahovat co nejlepších výsledků. Pro takové manažery je vhodné navštěvovat školení, která jsou zaměřena na jejich osobní rozvoj, a především na to, jak správně delegovat. Vyskytuje se jich velké množství, které je velice přínosné pro všechny druhy manažerů. Díky odstranění chyb mohou rozvíjet celý svůj tým, a přispívat tak k lepším výsledkům celé své organizace.

Tato práce se zaměřuje na nalezení nejčastějších chyb manažerů, řešením, jak je odstranit a doporučením, proč absolvovat tato školení, která jsou pro ně přínosná.

Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit význam delegování pro manažery. Zjistit, jakých se nejčastěji dopouštějí chyb ve svých pozicích a navrhnout doporučení, jak chybám co nejlépe předcházet, nebo jak se jim úplně vyhnout.

Mezi dílčí cíle patří prostudování odborné literatury a zpracování teoretické části.

1.2 Metodika

Bakalářská práce se dělí na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V části teoretické se zaměřuje na seznámení s důležitými pojmy, kterých se téma delegování týká. Jedná se o rozdělení řízení ve firmě, manažerské pozice, druhy řízení, motivace a delegování jako takové. Veškeré informace byly zpracovány dle pečlivého prostudování odborné literatury. Na tuto část poté navazuje část druhá, a tedy část praktická.

Úvodem praktické části byla popsána firma, ve které probíhal celý výzkum a seznamuje v ní se školitelkou, která nám poskytla důležité informace. Pro výzkum byla zvolena firma VOX a.s. která se zabývá rozvojem lidí v manažerských pozicích. Byl zvolen výzkum formou řízeného rozhovoru se školitelkou, která školí delegování pro manažery na pozicích středního a top managementu a dále proběhlo dotazníkové šetření v řadách manažerů, kteří se školení zúčastnili. Tímto způsobem byly získány všechny potřebné informace pro výzkum a jeho následné zhodnocení a doporučení opatření. Školitelka byla podrobena rozhovoru, který se týkal náplně školení a manažeři dostali dotazník, který se skládal z 15 otázek týkajících se školení a chyb kterých se nejčastěji dopouštějí. Otázky a odpovědi byly pečlivě zpracovány a okomentovány.

Závěrem byly všechny rozhovory a dotazníky vyhodnoceny a byla poskytnuta doporučení, jakým způsobem delegování zlepšit a vyhnout se chybám, kterých se dopouštějí.

2 Teoretická východiska

2.1 Management

„Ve veškeré odborné literatuře nalezneme spoustu definicí slova management.

Management je, „ ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod které manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace. “ (Keřkovský, 2004, str. 5)

Řízení je většinou rozděleno trojrozměrně jako pyramida a zachycuje jednotlivé úrovně řízení, mezi které patří:

- Strategické řízení
- Taktické řízení
- Operativní řízení

Jednotlivé úrovně v pyramidě jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe. Liší se jen podle celkové míry kompetencí nebo odpovědnosti při určování cílů, úkolů a odpovědností za jejich provedení. Úroveň strategická řídí úkoly a cíle pro taktickou úroveň, která je přenáší operativní úrovni. Veškeré řízení na těchto úrovních by mělo být propojené a fungovat i v opačném směru, protože vyšší úrovně řízení by po zadání cílů a úkolů měli získávat zpětnou vazbu z nižších úrovní. Rozdíly v jednotlivých úrovních jsou v časových horizontech cílů a problémů, kterými se zabývají. Ve strategické úrovni se skoro vždy řeší dlouhodobé časové období, které je dlouhé minimálně rok, v operativní úrovni to jsou dny popřípadě hodiny. (Keřkovský, 2004)

2.2 Druhy řízení

2.2.1 Strategické řízení

Je zaměřeno zpravidla na dlouhodobé směřování firmy, cíle a zdroje s nimiž firma disponuje. Hlavními úkoly jsou především formulace strategií a kontrola jejich realizace. Manažeři na této úrovni patří především do celkového vedení firmy a pracují s externími a interními daty. (Keřkovský, 2004) Zaměřuje se především na budoucnost a rozvoj firmy. (Kafka, 2009)

2.2.2 Taktické řízení

Liší se od strategického kratším obdobím do jednoho roku. Je více podrobné. Uskutečňuje se zpravidla na nižším stupni organizačních jednotek, kam patří například závody, divize, provoz. Veškeré problémy, které se objevují jsou dobře známé a opakují se (Keřkovský, 2004). Hlavním úkolem je naplňování úkolů a cílů od strategického managementu. V jeho náplni je obsaženo velmi mnoho procesů, které se týkají provozní činnosti organizace (Kafka, 2009).

2.2.3 Operativní řízení

Nejnižší řízení z celé hierarchie. Patří do něj například výzkum, vývoj, výroba, distribuce. (Keřkovský, 2004)

Obrázek 1 pyramida řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Manažerské pozice

Všechny pracovní pozice můžeme popsat pomocí rolí, nebo různými formami chování. Pro pracovní prostředí je typickým chováním plnění pracovních úkolů, které jsou v popisu pracovní pozice. Pod pojmem manažer si můžeme představit spoustu možností různých definic, určit tedy přesně nejde. Manažer by měl dosahovat určitých cílů. Je to člověk na vysoké pracovní pozici. Manažer je člen týmu, od kterého se očekává odpovědnost a dobré pracovní výsledky. (Templar, 2012)

2.3.1 Manažer a jeho osobnost

Dnešní management nabízí spoustu možností, technik, postupů pro manažery. Mezi dvě základní manažerské praktiky patří tzv. „tvrdé dovednosti“ což je znalost a uplatňování řídicích praktik, k tomu má manažer „měkké dovednosti“ které využívá

k vedení lidí. Technikám i dovednostem se manažer může naučit. Pro manažera je důležité, aby byl schopen ovládat svou osobnost. Každý manažer se neustále učí. Je to člověk, který prostřednictvím lidí ve svém týmu dosahuje výsledků. Osobnost manažera však nemůžeme přesně definovat. Manažeři pracují na různých pozicích, a proto je nemůžeme srovnávat. Záleží jen na úhlu pohledu, zda si vybereme vzor ideálního manažera a nebo vzor úspěšného manažera. Například úspěšní manažeři dokazují, že i manažeři s odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velice úspěšní. Abychom mohli manažery aspoň částečně porovnat můžeme pracovat s rozdělením do 3 skupin (Lojda, 2011):

- Jaký člověk je a jak pracuje
- Co člověk umí
- Co člověk chce a kam směřuje

Obrázek 2 Osobnost člověka



Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastnosti manažera vyjadřuje způsob chování manažera. Některé vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné jsou individuální a vyvíjí se chováním společnosti a sociálním prostředím. (Lojda, 2011)

2.4 Řízení procesů

Proces je sled činností, navazujících na sebe. Je to děj ve firmě, který se opakovaně uskutečňuje. Můžeme ho sledovat, najít slabá místa, zlepšovat. Proces dělíme na tři typy:

1. Ortoprocesy – uspokojují potřeby zákazníka, začínají poptávkou či objednávkou, přinášejí firmě finanční prostředky ze zakázek
2. Paraprocesy – podpůrné procesy, z nich vystupují interní procesy
3. Metaprocesy – procesy vedení a řízení firmy, jejichž výstupem jsou rozhodnutí a produkují strategické, taktické či operativní změny (Pilařová, 2016)

Řízením procesů se rozumí definování a aktualizace procesů.

2.4.1 Řízení lidí

Řízení lidí vychází ze strategického řízení manažerů. Jedná se o integrovaný přístup manažerů k plnění cílů a úkolů jednotlivých organizací. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Řízení lidí je jedna z důležitých úloh manažera. Do této části patří:

- Nábor a výběr zaměstnanců
- Zácvik
- Motivace
- Zadávání úkolů
- Hodnocení úkolů
- Odměňování

2.4.2 Řízení rozpočtu

Řízení rozpočtu a jeho kontrola vychází z finančního rozpočtu, jednotlivých organizačních jednotek. Jednotky si stanovují veškeré plánované výdaje na jednotlivé činnosti. Plánované výdaje se porovnávají se skutečnými výdaji a zachycují kladné a záporné toky. Vedoucí jednotlivých organizací veškeré zjištěné odchylky v peněžních tocích řeší a veškeré zjištěné výsledky předávají vrcholovému managementu. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

2.5 Struktura ve firmě

Všechny organizace mají konkrétní strukturu, která je formuje a udává pravidelně se opakující rysy, které pomáhají dotvářet chování jejich členů. Struktury obsahují splet'

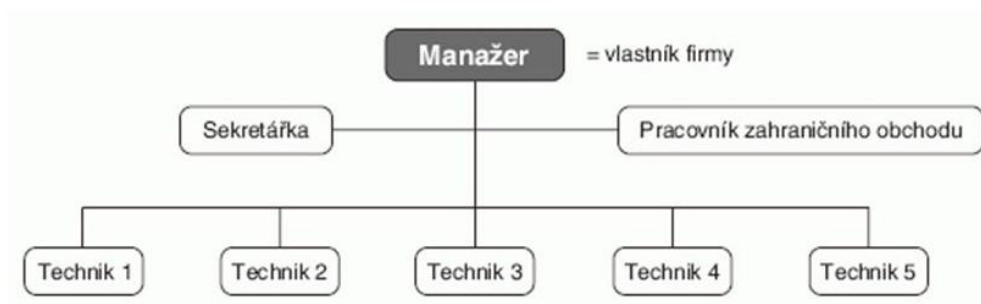
vztahů a funkcí a napomáhají, aby kolektivní práce byla jasně a přesně organizována. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Organizační struktura je spjata s procesy, kterými je provázena. Nejprve se vytváří organizační struktura ve firmě a poté se k pozicím přiřazují činnosti. Nejčastěji se setkáváme s 3 nebo 4 typy. (Pilařová, 2016)

2.5.1 Liniově – štábní organizační struktura

Tato organizace je typem, který preferovali představitelé klasické teorie. V dnešní době se tento typ už moc nepoužívá. Jedná se o celek „linie“ tvořený manažery, kteří jsou začleněni do realizování důležitých úkolů. Jedná se například o výrobu, prodej nebo řízení celé organizace. Ve funkci jako jsou například finance, personalistika nebo technika umožňuje složka „štáb“ vykonávání práce. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Obrázek 3 Liniově- štábní organizační struktura (jednoduchá)

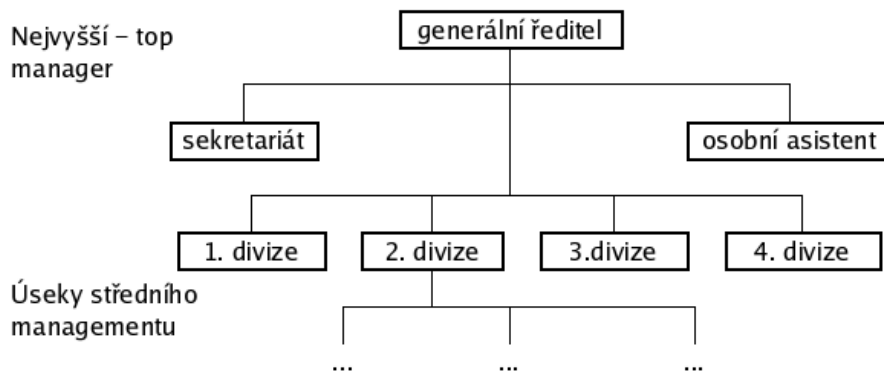


Zdroj: <http://slideplayer.cz/struktura.jpg> (Kopač, 2016)

2.5.2 Divizionální organizační struktura

Firmy s touto strukturou jsou začleňovány do samostatných divízi s autonomní organizační strukturou. V mnoha firmách mají podpůrné centralizované útvary a jejich služby využívají všechny divize. Divize členíme dle produktů : Sport, hračky, oblečení atd. dle geografického umístění : Asie, střední Evropa atd. nebo podle typu zákazníka: právnické, fyzické osoby. Výhodou této struktury je velká pružnost, a její nevýhodou jsou vyšší náklady. (Pilařová, 2016)

Obrázek 4 Divizionální struktura

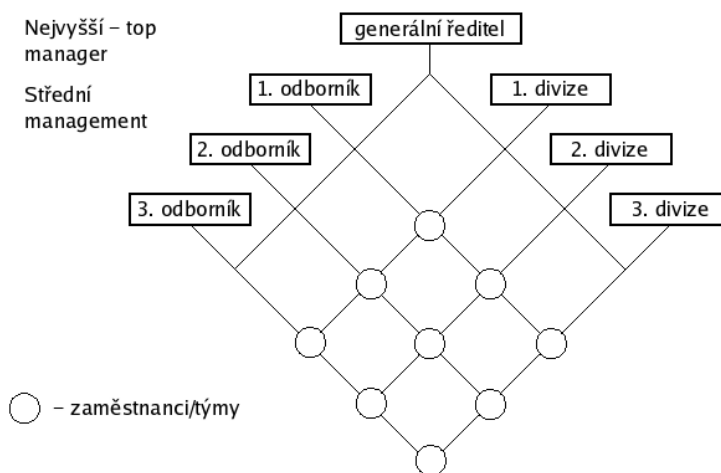


Zdroj: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=4190476> (Kopač, 2016)

2.5.3 Maticová organizační struktura

Spojuje v sobě dva prvky, funkcionální organizační strukturu a projektové řízení. Zaměstnanci jsou vystaveni dvojí podřízenosti :Odborný a projektový vedoucí. Výhodou je spolupráce celé firmy, musí být však přesně vymezeny pravomoci jednotlivých vedoucích, aby nedocházelo ke sporům mezi nimi. (Pilařová, 2016)

Obrázek 5 Maticová organizační struktura



Zdroj: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=3607081> (Kopač, 2016)

2.5.4 Flexibilní organizace

Jedná se o další druh organizace. Pozitivem těchto organizací je , že jsou schopné se velice rychle přizpůsobit jakýmkoliv novým požadavkům a přesto fungují souvisle. Můžeme je nazývat jako tzv. „jádro-periferie“. Toto „jádro“ vykonává veškeré organizační

činnosti, které jsou trvalé. Pracovníky, kteří pracují dočasně nebo na dohodu zaměstnává organizace dle potřeby. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

2.6 Vedení lidí

Vedení je důležité především k získání zisku firmy. Vedením by se mělo dosahovat určitých výsledků, které jsou nezbytnou součástí funkce celé firmy. Veškerých cílů a zisků firma dosahuje pomocí svých zaměstnanců. Manažeři na vysokých pozicích by měli své zaměstnance správně zapojovat do práce. Vedoucí pracovník by měl být schopen sjednotit práci svých zaměstnanců a neustále svůj tým vést a rozvíjet.

Trh klade na firmu nároky, které musí splnit a vyhovět jim. Aby však mohly být požadavky naplněny, musí manažer klást na své zaměstnance určité nároky, kterým musí podřízení vyhovět. Manažer musí ve své firmě zajistit stabilitu. Veškeré plněné úkoly podřízenými zaměstnanci musí zajišťovat úspěch celé firmy. (Haberleitner, 2009)

2.6.1 Koučování

Koučování se řadí do části práce vedoucího, kde je jeho hlavním cílem pracovník. Koučování se zabývá především rozvojem zaměstnanců ve firmě jasně stanovenými pravidly a podmínkami. Manažer se zaměřuje především na péči, rozvoj a vzdělávání podřízených. Díky koučování by měl mít vedoucí čím dál tím menší pocit, že musí podřízené neustále kontrolovat a úkolovat. Měla by především růst důvěra mezi vedoucími manažery a jejich zaměstnanci. Díky koučování by měla vzrůst efektivita práce a podřízení se vlivem větší důvěry budou dopouštět méně chyb. Vedoucí manažer by měl provádět občas kontrolu vykonané práce, aby zaměstnanci nepřestali vykonávat práci kvalitně. (Haberleitner, 2009)

2.7 Delegování

2.7.1 Pojetí delegování

Kdybychom se zeptali manažerů na význam delegování, naprostá většina by měla mít jasno o významu předávání pravomocí podřízeným nebo kolegům. Jakým způsobem se ale manažerům delegování daří, už tak jasné není. Delegování totiž není jen nástroj pro řízení, ale je to hlavní podstata filosofie managementu. Delegování můžeme realizovat tam, kde management dává přednost týmové práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál

kvalitních pracovníků, s kterými jde pracovat. Základním principem úspěchu je dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou většinou schopnější, než jejich manažer. Manažer může potom lépe rozdělovat úkoly a kompetence podle schopnosti svých podřízených a sám získává více prostoru k věnování se svým cílům. Manažeři často zaměňují delegování s prostým úkolováním svých podřízených, nebo definují míru jejich odpovědností, ale už jim nedávají míru pravomocí. Opačným a snad ještě závažnějším problémem je delegování odpovědnosti a kompetencí bez ohledu na jejich schopnosti či potenciál.

Delegování by se mělo chápat především jako proces dlouhodobý, při kterém manažer musí vkládat důvěru ve své podřízené nebo kolegy, které postupně testuje a poznává, aby věděl jak může zvýšit náročnost svěřených kompetencí a rozšiřovat jejich pravomoci. Delegování můžeme také chápat jako určitou investici do pracovníka, protože její návratnost se může projevit až po nějaké době. V širším pojetí neslouží delegování jen jako předávání informací a pravomocí ale slouží také k motivování a rozvoji pracovníků. Delegování je navíc také sociální aktivita, která slouží ke zkvalitňování komunikace mezi podřízenými a kolegy.

Na podobném principu jako delegování se také řídí i forma externího delegování – outsourcing. Cílem je přenesení určitých činností jako je například účetnictví, logistika, úklid, servis apod. na externí dodavatele a externí spolupracovníky. Tak se většinou mohou uspořit náklady, zvýšit kapacita nebo se zeštíhlí výrobní proces firmy. Manažer klade vysoké nároky na externí dodavatele. Tito dodavatelé se vybírají konkurzy a odpovědný manažer musí uplatňovat všechny zásady procesu delegování:

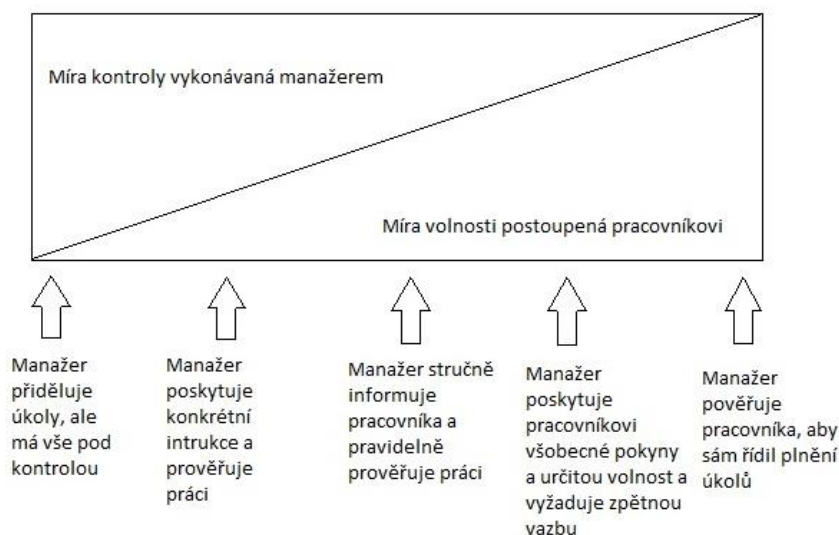
- Mít jasný plán
- Definovat cíle
- Určit přesné termíny
- Zjistit zdroje externích dodávek
- Rozhodovat o výběrovém řízení
- Delegovat pravomoci
- Podpořit dodavatele
- Kontrolovat plnění úkolů a činností (Cipro, 2009)

Díky outsourcingu management dokáže také vytvořit potřebný konkurenční tlak na interní útvary, které se musí chovat rentabilně, aby byli ve své práci efektivní a nemuseli být zrušeni.

2.7.2 Proces delegování

Delegování jako takové může mít spoustu podob například je totální kontrola (což znamená, že osoba které byla práce přidělena nemá žádnou volnost podnikat akce samostatně), nebo úplné postoupení pravomocí (osoba může samostatně provádět práci, má oprávnění). Proces je zachycen na obrázku. (Armstrong, 2008)

Obrázek 6 Míra delegování



Zdroj: vlastní zpracování

Delegování jako takové je proces, při kterém manažer předává úkoly a pravomoci na své podřízené. Sám nastavuje dobu, po kterou budou činnost podřízení vykonávat a udává pravidla. Pokud dochází k chybám nebo nedostatkům, je to způsobeno především manažerem, který nepřesně definoval daný úkol nebo si vybral špatného pracovníka. Je to oboustranný proces, který vede k dlouhodobé spolupráci mezi podřízeným, kolegou a manažerem. (Lojda, 2011)

2.7.3 Proč je delegování důležité

Jedním z nejdůležitějších klíčů k úspěšné řídicí práci je schopnost rozdělit úkoly ostatním. Dělbá práce přináší výhody vedoucímu pracovníkovi, zaměstnancům i celému podniku. (Tepper, 1996)

2.7.4 Cíle Delegování

Nejdůležitějším cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy. Delegování je účinné pouze tehdy pokud má manažer potřebné znalosti a dovednosti. Od toho se odvíjí celková náročnost této činnosti, která závisí nejenom na znalostech ale především na zkušenostech manažera. Musí plně rozpoznat veškeré úkoly a situace, které má řešit a popsat je srozumitelně, nejen sobě ale i ostatním. Důležité je, aby manažer věděl a chápal jaký úkol je potřeba řešit a jaký má účel. Proč je třeba zadání vykonat a jaké má očekávání od konečného řešení problému.

K hlavnímu cíli delegování se dostaneme přes naplnění dílčích cílů (Lojda, 2011):

- Zvyšování efektivity organizace
- Zefektivnění využívání kapacit organizace
- Motivace zaměstnanců
- Kladné ovlivnění firemní kultury
- Zvyšování pravomocí zaměstnanců
- Time management (Lojda, 2011)

2.7.5 Jak správně delegovat

Nejdůležitější je podřízenému řádně vysvětlit co od něj manažer požaduje a očekává. K větší efektivity je lepší úkol s podřízeným několikrát rozebrat, aby byl správně pochopen a následně i zpracován. Manažer je povinen podřízenému, na kterého úkol deleguje sdělit smysl a důvody proč má být daný úkol splněn. Dále je důležité, aby mu sdělil jakou od pracovníka očekává kvalitu a ujistil se, že podřízený se všemi podmínkami souhlasí. Důležité je, aby manažer poskytl podřízenému všechny potřebné podklady k tomu aby mohl úkol efektivně a kvalitně splnit, popřípadě aby k němu přidělil kolegy kteří s ním mají na úkolu spolupracovat. Podřízený musí dostat určitý stupeň pravomocí potřebných k vyplnění úkolu. (Bělohlávek, 2006)

2.7.6 Postup delegování

Delegování můžeme rozdělit do dvou částí, které se skládají ze základní filosofie managementu a techniky provedení procesu delegování. Pokud manažer pojme samotné delegování tak, že nezbytně patří k vedení lidí a rozhodne se že bude svoji odpovědnost, úkoly a cíle předávat kolegům, tak splňuje veškeré podmínky k tomu, aby delegování

zůstalo efektivní. Jeho efektivita bude však určena dalšími okolnostmi (tj. vzájemnými vztahy pracovníků, náročností daného managementu a časovým prostorem, který je k dispozici. (Cipro, 2009).

Základní pravidlo je velice jednoduché, nejdůležitější je mít kvalitní zaměstnance, kterým manažer plně důvěřuje. Mezi nejčastější důvody, proč není delegováno správně je to, že manažer plní příliš úkolů najednou a nenajde si čas, aby správně delegovat daný úkol svým podřízeným, stačí tedy aby jen špatně formuloval, co po podřízeném požaduje, a úkol už nebude kvalitně splněn. Tím, že úkol zadává špatně nebo nepřesně, ztrácí svůj vlastní čas, místo toho, aby ho vynaložil více efektivněji. (Urban, Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera, 2008)

Velice důležité je držet přesné kostry delegování:

- Analýza práce
- Plánování delegování
- Volba vhodného pracovníka
- Správný způsob předání odpovědností
- Podpora delegování
- Kontrola výstupů delegované činnosti

Při dodržení těchto zásad, by mělo být delegování pro manažery méně obtížné a efektivní.

2.7.7 4 fáze delegování

Významem delegování je manažerem předávání úkolů podřízeným s odpovědnostmi a pravomocemi včetně zdrojů plnění. Delegování může být dlouhodobé nebo krátkodobé. U delegování prochází manažer 4 fázemi:

1. Dívej se (jak to dělám já, zkušený pracovník)

Manažer bere podřízené a zapojuje je do různých aktivit jako např. jednání, řešení problémů atd., kde je podřízený v pasivní roli, pozoruje vše a přebírá nejrůznější způsoby řešení všech důležitých situací. Podřízený se učí napodobovat a orientovat v situacích, ke kterým by normálně neměl přístup. Vedoucí manažer si vybírá takového kolegu z předchozích zkušeností. Důležité je aby vedoucí manažer získal zpětnou vazbu.

2. Pomáhej (mě zkušenému, ať si to sám vyzkoušíš)

V této fázi manažer podněcuje podřízeného k aktivitě, aby ho tak dostatečně motivoval. Neměl by nechávat podřízeného příliš dlouho v pasivní roli, protože to pro něj není dobré.

Manažer dává podřízenému lehčí úkoly a postupně ho dělá odpovědným za určitou část jejich společné práce. Podstatou této činnosti je, že si podřízený na vlastní kůži vyzkouší přímou spolupráci a odpovědnost za přítomnosti nadřízeného ještě tehdy, kdy případná chyba nemá žádné důsledky, protože veškerá odpovědnost je zatím stále na manažerovi.

3. Pomáhám (ti, abys unesl celkovou odpovědnost při potížích)

Třetí fáze delegování se pozná tím, že manažer řekne například: „*tak, teď nadešel čas abys po mě převzal tento projekt a budeš za něj plně odpovědný*“. V této části už manažer předává jasné pravomoci a odpovědnosti, jejichž plnění si kolega vyzkoušel již v předchozí části delegování. Manažer ovšem má pořád odpovědnost za výsledky svého úseku, proto musí mít kontrolu nad plněním dílčích cílů tato situace především vyžaduje okamžité informování od podřízeného o krizových situacích či vážnějších problémech, které nemůže vyřešit.

4. Dívám se (jak si vedeš, abych neztratil přehled o projektu)

V poslední fázi delegování je již celý projekt v rukou podřízeného, přičemž manažer dostává informace o možných problémech, ale nikoliv aby je řešil, ale aby mu jeho kolega nastínil, jak je bude řešit sám. Manažer je podle nastavených pravidel reportu informován o všech průběžných i konečných výsledcích, ale také jakým způsobem kolega problémy řeší, protože vložil do kolegy veškerou svoji důvěru. Manažer má díky tomu kapacitu na řešení jiných svých důležitějších úkolů. Je si vědom toho, že tým pracuje efektivně i když se na tom přímo neúčastní. Je velice důležité, aby manažer vytyčil cíle a výstupy, které má jeho tým splnit. Dobrý vrcholový manažer umí správně definovat cíle, zajistit je zdroji, účinně kontrolovat výsledky, a o to více času potom může věnovat strategickým cílům a plánům. (Cipro, 2009)

2.7.8 Přínos delegování

Manažer díky delegování získává více času na důležitější věci. Díky tomu vykoná více práce za kratší čas, a je pro něho snazší odstranit chyby a problémy, kterým se může v tomto čase věnovat. Má čas na nové nápady a strategie a zvyšuje tak efektivnost firmy. Díky delegování může také motivovat podřízené, kteří za kvalitní vyplnění úkolu a získání větších pravomocí rozvíjejí své dovednosti a schopnosti.

Pracovníci mohou díky delegování rozvíjet své znalosti a dovednosti a směřovat tak k osobnímu růstu, který je velice důležitý. (Bělohlávek, 2006)

2.7.9 Co delegovat nelze

- Důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi

Mezi důvěrné informace můžeme třeba řadit ekonomickou nebo finanční situaci firmy, která by díky špatným výsledkům, mohla demotivovat podřízené.

- Formulaci vizí a cílů
- Kontrola a hodnocení pracovníků

Toto delegovat nelze protože manažer musí kontrolovat plnění zadaných úkolů. Hodnocení také musí provádět sám, protože delegoval odpovědnosti osobně.

- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni

Do této části patří i výběr zaměstnance. Pokud zaměstnanec není dostatečně zkušený, musí být řádně zaškolen, aby mohl být v budoucnu odpovědný za přebírání úkolů.

- Úkoly, které má vykonávat manažer, ale mohou mu být nepříjemné

Většinou to jsou povinnosti, které zapadají do popisu práce manažera. Nejsou nijak specificky vymezeny, ale delegovat by se na podřízené neměly.

- Výjimečné úkoly

Úkoly, u kterých manažer ví nebo tuší, že je podřízený není schopný úspěšně splnit

- Politicky citlivé úkoly

Mezi to patří například vyjednávání s obchodními partnery, kde je obchod postaven na důvěře.

- Životně důležité termínované úkoly

Tam může hrozit například ztráta důležitého zákazníka, penále nebo spory (Cipro, 2009)

2.7.10 Co naopak může být delegováno

- Úkoly, které může vyřešit jednotlivec

To jsou úkoly, na kterých nemusí pracovat celý tým. Manažer deleguje odpovědnost pouze jedinému podřízenému, který je schopný činnost zvládnout sám.

- Úkoly, které nemá manažer rád, ale jinému podřízenému nevadí

Jsou to úkoly, které jsou pro manažera rutinní záležitost a provádí je už velmi nerad. Pro podřízeného ale jsou nové a mohou ho zaujmout

- Jednoduché úkoly a rutinní práce

U těchto úkolů je nutné je co nejdříve předat podřízeným, jejichž náplní je podpora manažerských projektů

- Úkoly, které druhý splní lépe

Tento základní princip by měl plnit každý manažer, aby docházelo k efektivnímu řízení.

- Méně důležitá a opakující se rozhodnutí, u kterých podřízeným vysvětlíme principy a mantinely za které nesmí jít

Nemusí se jednat jen o jednoduché úkoly, ale může jít i o podíl podřízených na koncepční práci, kdy manažer jasně definuje jaké informace může podřízený použít.

- Úkoly, které mohou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti

Úkoly, které manažer hodlá předat v nejbližší době podřízeným.

- Úkoly, které jinému zpestří stereotyp

Úkoly, které slouží k motivaci podřízených, ale pouze v případě, že podřízený stačí svými schopnostmi dané úkoly plnit bez obtíží.

- Úkoly, na které nemá manažer čas

Nejsou ale nijak zvlášť důležité. Nemít čas je totiž nejčastější výmluva manažera. Proto si musí na ty zásadní udělat čas a ostatní může delegovat podřízeným.

- Cokoliv, co není nutné, aby manažer dělal sám
- Činnosti, které poskytnou podřízenému komplexnější pohled (Cipro, 2009)

2.7.11 Nejčastější chyby při delegování

Důvodem špatného delegování je především práce navíc vykonaná pro své zaměstnance. Pokud je ale delegování správné, velice to manažerovi ulehčuje práci a on se tak může soustředit na důležitější věci a je motivován k lepším výsledkům (Zielke, 2006). Mezi nejčastější chyby při delegování se řadí:

- Delegování nedůležitých úkolů
- Delegování s nedostatečným časem na splnění
- Delegování úkolů, které se dají obtížně splnit
- Nařizování, jak úkol vyplnit
- Nadřízený do plnění úkolu příliš mluví
- Delegování na více zaměstnanců
- Špatné nebo žádné vymezení priorit
- Neposkytnutí zdrojů
- Nedostatečná kritéria kvality a úspěchu

- Chybějící kontrola
- Chybějící zpětná vazba

Veškerých těchto chyb, kterých se manažeři dopouští okrádají o čas sebe, ale i své podřízené, protože potřebná práce nemůže být vyplněna kvalitně a v krátkém časovém intervalu. (Zielke, 2006)

2.7.12 Kontrola delegování

Jednou z nejdůležitějších částí celého delegování je jeho kontrola. Dělí se na několik fází. Hned na úvod by měl manažer provést kontrolu samotného zadání úkolu, a tedy to, jestli podřízený dostatečně pochopil celé zadání a plně mu rozumí. Je tedy možné, že podřízený jen vypadá, že úkol chápe, a přitom neví co má udělat. Nejlepší ověření je položením otázek na cíl, celkový postup a zdroje. Podřízený by měl celý postup zvládnout zopakovat vlastními slovy. Cílem by měly být výsledky, které jsou očekávány a obě strany jsou si toho vědomy. Než vůbec začneme celý úkol delegovat měli bychom také zkontrolovat, zda podřízený na daný úkol stačí a zvládne ho bezchybně vyplnit. Neměl by tedy být časově omezen jinými úkoly které má plnit. (Lojda, 2011)

2.7.13 Jak správně vybrat zaměstnance

Nové a delegované úkoly by měl každý správný zaměstnanec zvládnout, ale musí brát ohledy na mnoho dalších okolností. V první řadě by se manažer měl zamyslet nad tím, zda jeho podřízený je vůbec schopný daný úkol splnit či nikoliv. Manažer se musí zaměřit nejen na jeho vlastnosti, ale především na schopnosti, temperament, charakter a motivaci. Podřízená osoba by měla zvládat plnit úkoly ve stanoveném čase, tak aby nenarušovala jeho hlavní pracovní náplň. Nad tím by se měl zamyslet jak manažer, tak podřízený. Dále by podřízený měl být schopný úkol splnit. Může se jednat o fyzický, matematický nebo tvůrčí úkol, proto by měl podřízený disponovat potřebnými schopnostmi pro jeho plnění. Dále je dožitá kvalifikace, avšak pokud je podřízený úkol schopný splnit bez potřebné kvalifikace, neměl by to být problém. Pokud by podřízený nebyl schopen splnit daný úkol, musí si manažer rozmyslet, jestli má cenu to podřízeného učit a jaký by do toho měl vložit čas. Dále by měl být podřízený spolehlivý a vykonávat úkoly svědomitě, dle zadání manažera. V neposlední řadě by měl být ochotný novou odpovědnost přijmout. Pokud všechno podřízený splňuje a je ochotný být za dané úkoly odpovědný je to ideální případ. Delegované úkoly by měly být přizpůsobeny zaměstnanci

tak aby byl schopen je splnit. Manažer by si měl úkoly vyjasnit a zamyslet se, který podřízený se nejlépe na jejich vykonání hodí. Velmi důležité je také skloubit jednotlivé charakterové vlastnosti zaměstnanců s jejich rysy. Manažer si může pro tyto rysy vytvořit jednoduchou tabulku. (Tepper, 1996)

2.7.14 Systematické otázky k výběru zaměstnanců

1. Přísluší delegování právě určité funkci?

Delegované úkoly mohou souviset s některou z funkcí ve firmě, manažer by je měl delegovat na pracovníka který se tímto oborem zabývá. Nejčastější chybou je, že manažeři delegují již delegované pracovní úkoly, ale v běžné praxi by se toto stávat nemělo. Manažerovi by mělo pouze stačit nahlédnout do popisu práce podřízeného, aby mu mohl delegovat úkoly přesně podle jeho náplně práce.

2. Kdo má zájem nebo schopnosti?

Manažer by měl přihlížet také na zájem podřízených. Pokud se podřízený chce učit nové věci, mělo by mu to být umožněno. Nekvalifikovaný podřízený může práci odvádět stejně dobře jako ostatní, pokud má dobrou motivaci a naopak pokud je podřízený motivovaný málo může odvést nekvalitní práci, protože se bude snažit udělat jen to co musí, ale nepřidá k práci žádné jiné hodnoty. V psychologii motivace se setkáme s pravidlem: „zájem vede schopnosti“.

3. Pro koho bude delegování novou vzpruhou?

Pro člověka, který dělá neustále stejnou nebo podobnou práci opakovaně to může být velice demotivující. Stále stejná a jednotvárná práce totiž nerozvíjí pracovníkův potenciál, ale brzdí ho a nudí. Pokud dlouhodobě nedělá nic jiného tak stagnuje a stává se neobratným. V této situaci je dobré rozvíjet jeho potenciál tím, že na něj budou delegovány novější úkoly a vyšší nároky.

4. Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?

Tady se manažer zaměřuje na nové pracovníky. Mělo by ho zajímat co by měl dělat pro to, aby nový zaměstnanec postupoval v kariéře a měl chuť se zlepšovat. Musí volit správně delegované úkoly, aby vedly k podřízeného k seberealizaci. Musí myslet na to, aby podřízený manažerovi důvěřoval, a aby mu svým delegovaným úkolem „neublížil“. Pro nové zaměstnance jsou vhodné úkoly, které je proškolí a budou je podporovat v jejich růstu.

5. Kdo byl minule při delegování přehlédnut.

Manažer by měl být především spravedlivý, a proto by měl hledět na to, aby delegované úkoly byly spravedlivé. Musí odpovídat schopnostem podřízených, ale neměl by nikoho přehlížet jen proto, že není, dost dobrý“. Neměl by se řídit tím, zda podřízenému dostatečně důvěřuje nebo si myslí, že nemá dost schopností. Měl by dávat každému stejnou šanci.

6. Kdo má čas?

V některých situacích se stává, že některý podřízený je více zatížen než ostatní. Neznamená to ale, automatické delegování jen na podřízeného, který má zrovna čas. Jde spíše jen o tzv. Time management.

7. Kdo je připraven na povýšení?

Na podřízeného je delegován i podíl na řízení. Takový kandidát by měl úkoly jednou samostatně vykonávat. Neměl by ale od manažera dostávat příliš odpovědnosti, aby mu nesnížil jeho pracovní výkon. Pokud by podřízeného přetěžoval, měl by ho motivovat například zvýšením odměn apod. Manažer by se měl zamyslet, v čem by kolega byl nejvíce užitečný a na jakou specializaci se hodí nejlépe. Výběr je totiž velice důležitý. Musí počítat se všemi ztrátami, které s tím souvisí. (Tepper, 1996)

2.8 Motivace

Slovo motivace se někdy používá k popisu toho, jak těžko je někdo ochoten pracovat, aby něčeho dosáhl: můžeme říci, že kolega je vysoce motivován k tomu, aby mohl vytvořit projekt. Můžeme také popsat, co vede zaměstnance k motivaci - jedna osoba může být motivována uznáním, druhá odměnou. Jako motivaci můžeme popsat i příad toho, jak si zaměstnanci objednávají pizzu do kanceláře a zdůvodňují to tím, že mají nízkou pracovní morálku. Pizza jim tedy dělá radost a zpříjemňuje jim práci. Motivace k dietě nebo cvičení vyvolává obrazy disciplíny, která je nutná k tomu, aby něco nepříjemného. Všichni lidé mají potřeby, které chtějí uspokojit. Chovají se tak, aby všechny svoje potřeby uspokojili, protože je to přirozené. Chováme se způsobem, který očekáváme, že uspokojí tyto potřeby. (Robert Pritchard, 2008)

Zaměstnanci jsou motivováni jen tehdy, když vědí že jejich práce dosáhne nějakého určitého cíle, tím pádem nějaké finanční odměny. Správně motivovaní zaměstnanci mají jasně vytyčené všechny své cíle a hodnoty. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

2.8.1 Jak motivace funguje

Model motivace podle Armstronga: tento model nám říká, že proces motivace je tvořen buď vědomím nebo nevědomým zjištěním toho, které potřeby jsou neuspokojené. Tyto potřeby nám dodávají motivaci k tomu mít vysoké cíle. Měly by se potom stanovit cíle, které naše potřeby naplní, volbou vhodné cesty by tyto cíle měli manažeři splnit. Pokud se dosáhne cíle a je uspokojena potřeba předpokládá se, že tento způsob manažer příště zopakuje k dosažení podobných nebo totožných cílů. (Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

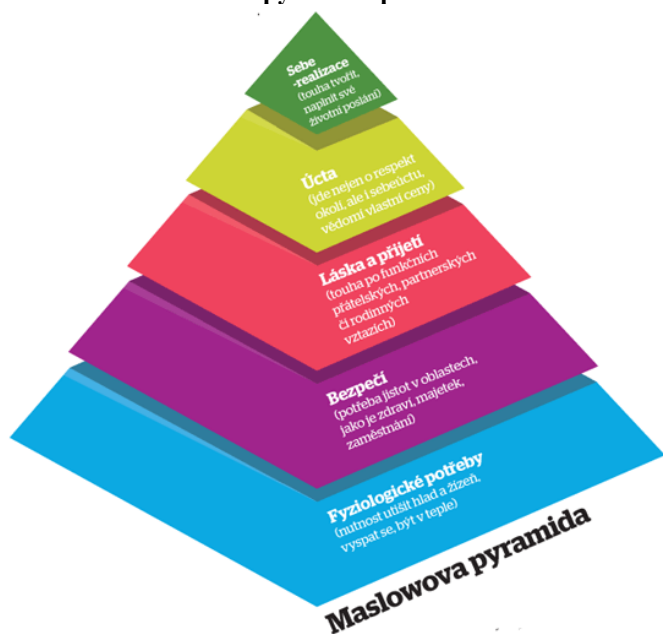
2.8.2 Motivace zaměstnanců

Všechny firmy by mělo zajímat co by měly dělat proto, aby získaly vysokou výkonnost svých zaměstnanců. To znamená, že by se měly zaměřit na motivování svých zaměstnanců. Motivovat zaměstnance mohou firmy různými odměnami, vedením lidí, podmínkami, za nichž odvádějí práci apod. Důležité je rozvíjet prostředí a motivaci k tomu, aby bylo dosahováno výsledků, které manažeři očekávají. Teorie motivace nám vysvětluje, proč se lidé v určitém směru snaží. (Armstrong, 2007)

Mezi nejčastější pojetí motivace patří hierarchické uspořádání potřeb podle psychologa Abrahama Maslowova. Maslowova pyramida potřeb se dělí na pět skupin:

- Potřeby fyziologické
- Potřeby jistoty
- Potřeby sociální
- Potřeby uznání
- Potřeby seberealizace

Obrázek 7 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: http://iwrite.cz/pyramida_potreb (Charvát, 2018)

Z této teorie vychází, že motivaci ovlivňují především potřeby, které jsou neuspokojené, protože pouze neuspokojením potřeb zůstává zaměstnanec motivován. Správně by měli zaměstnanci v této pyramidě potřeb postupovat nahoru ale také se vracet zase zpět, aby motivace zůstala. V jediné části pyramidy to ale neplatí, a to je část seberealizace, protože ta se nikdy nenaplní. (Urban, 2017)

Pracovník může být motivovaný dvěma způsoby buď vnitřně nebo zvenčí. Vnitřně motivovaný je motivovaný především seberealizací, zájmem se zlepšovat nebo druhem práce. Zvenčí je motivován benefity jako jsou peníze apod. (Cipro, 2009)

Při motivaci by se měl manažer především zamyslet, které vnitřní motivy chce u podřízeného aktivovat.

2.9 Zpětná vazba

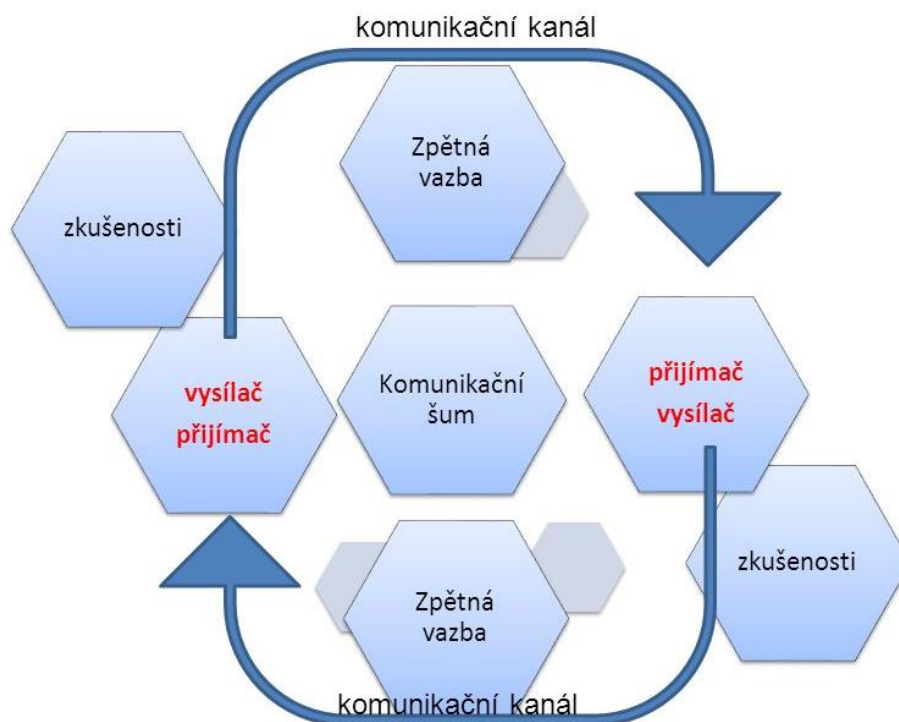
360 stupňová zpětná vazba slouží jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Je složena z několika kroků, jejichž výsledkem je hodnocení zaměstnance ze strany spolupracovníků. Nejdůležitějším a nejvýraznějším znakem je vícenásobné hodnocení. Výsledkem celého hodnocení je zpětná vazba manažerovi o tom, jak ho ostatní vnímají, jak vnímají jeho práci a výsledky a jak se chová. Tato informace je od lidí, kteří se s ním každý den setkávají, potřebují ho, ale které potřebuje i sám manažer. Mezi tyto hodnotitele patří jeho kolegové,

kteří ho dokáží nejlépe ohodnotit ve všech situacích. Nejdůležitější je, že manažer díky zpětné vazbě může vidět své chování objektivněji a případné chyby potom napravit. Úplně nejčastější nástroj zpětné vazby je dotazník. Jsou v něm položky představující chování manažera.

2.9.1 Proč je zpětná vazba důležitá

S pojmem zpětná vazba se můžeme setkat v mnoha různých oborech jako je třeba ekonomie, biologie, elektrotechnika ale také management. Mezi společné znaky patří, že všem poskytuje velice důležité výstupy. Poskytování zpětné vazby je jedním nejdůležitějších mezilidských dovedností manažerů. V jakémkoliv oboru je podstata zpětné vazby stejná a má stejnou funkci. Udává přesné informace o funkčnosti lidí. Bez zpětné vazby nám hrozí riziko špatného rozhodnutí, které je v dnešní uspěchané době velice časté. Manažeři mnohdy řeší věci bez přemýšlení a bez důležité zpětné vazby od svých kolegů.

Obrázek 8 Zpětná vazba



Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/3684025/> (Benedikt Chybík, 2014)

3 Zkoumaná firma

3.1 Charakteristika zkoumané firmy

K výzkumu byla zvolena firma Vox a.s. Tato firma se zaměřuje především na vzdělávání a motivaci zaměstnanců z různých řad. Na trhu působí již 25 let. Firma sídlí na adrese: Senovážné náměstí 978/23, 110 00 Praha 1. Firma disponuje školicími prostory: Praha, Znojmo, Brno, Monínek, Špindlerův mlýn. (Vostrovská, 2017)

Obrázek 9 Logo společnosti Vox s.r.o.



Zdroj: <https://www.vox.cz/logo/jpeg>

3.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1993. Zpočátku firma působila jako fyzická osoba, Ing. Zdenka Vostrovská, CSc. – VOX“. Mezi lety 1990–1993 se firma zabývala likvidací firem, vedením účetnictví, ekonomickým a finančním poradenstvím. Ke vzdělávacím aktivitám a poradenství firma přešla v roce 2005 a stala se akciovou společností.

Firma VOX se specializuje především na vzdělávací akce, a to z oblasti daní, účetnictví, mezinárodních účetních standardů, ekonomického a finančního vzdělávání, mezd, personalistiky, pracovněprávních předpisů, práva a také na vzdělávací kurzy pro neziskové organizace a sféru. Další oblast a to oblast tzv. měkkých dovedností zastávají předměty – řízení lidských zdrojů, komunikační, manažerské a prezentační dovednosti, marketing, reklama, prodej a obchod, rozvoj dovedností, speciální kurzy pro asistentky a recepční, sekretářky, Office manažerky.(Vostrovská, 2017)

V oddělení objednávek vzdělávání VOX plánuje projekty vzdělávacích akcí, a to nejenom jak manažerského vzdělávání, tak i odborného vzdělávání specializovaných oblastí.

Nabízí i speciální produkty jako je: efektivní řízení podniku, HR business strategie, kompetenční modely, procesní řízení, rozvojové vzdělávací programy.

Firma VOX také pořádá různé celostátní konference či konferenční servis.

Firma se zařadila v roce 1999 do mezinárodní databáze **International Edukative Society Ltd. (IES)** a v rámci ratingu se zařadila do 3. nejvyšší skupiny což je nejvyšší ocenění v České republice. Jedná se o označení špičková organizace s mezinárodní zkušeností. V tabulce je zobrazeno 21 vzdělávacích programů s certifikací IES. Tuto certifikaci získalo ve firmě VOX 42 programů. (Vostrovská, 2017)

Tabulka 1 Vzdělávací programy s certifikací IES

Název vzdělávacího programu		rating
1	Mechanic - Setter for Metal - Working /Four Years Full Time Course/	E/CZ/A/I/bbb
2	Controlling pro podnikový management	E/CZ/A/III/aa
3	Daňový profesionál	E/CZ/A/II/aa
4	Mzdově personální profesionál	E/CZ/A/III/aa
5	Finanční profesionál	E/CZ/A/III/aa
6	Krizový controlling	E/CZ/A/IV/aa
7	Mzdová a personální speciálka včetně auditu	E/CZ/A/III/a
8	Likvidátor a správce konkursní podstaty	E/CZ/A/II/aa
9	Likvidátor	E/CZ/A/II/aa
10	Správce konkursní podstaty	E/CZ/A/III/aa
11	Světové účetnictví US GAAP/IFRS	E/CZ/A/III/aa
12	Účetní angličtina	E/CZ/A/III/aa
13	Ekonomická manažerská škola	E/CZ/A/II/aa
14	Obchodník – profesionál	E/CZ/A/III/a
15	Logistika – řízení nákupu a zásobování	E/CZ/A/III/aa
16	Řízení lidí v organizaci	E/CZ/A/III/aa
17	Mezinárodní účetní standardy – speciálka	E/CZ/A/III/aa
18	Účetní terminologie v angličtině	E/CZ/A/III/aa
19	Profesionální asistentka, sekretářka, office manažer	E/CZ/A/III/aa
20	Účetní specialista	E/CZ/A/II/aa
21	Ekonomická manažerská škola II	E/CZ/A/II/aa

3.1.2 Spolupráce a školení firmy

Firma spolupracuje s různými lektory, kterých je momentálně kolem 600. Jsou to uznávaní odborníci, specialisti, kteří mají odbornou praxi. Jedná se o odborníky z oblasti státní správy, advokacie a dalších oblastí. V oblasti tzv. měkkých praktik spolupracují s lektory, kouči a trenéry, kteří mají dlouholetou praxi a výborné reference.

Ročně firma proškolí přes více než 9000 klientů z oblasti podnikatelské nebo neziskové. (Vostrovská, 2017)

4 Vlastní práce

4.1 Vlastní šetření – rozhovor se školitelem

Ve výzkumu byl uskutečněn rozhovor se školitelkou, která se specializuje na školení delegování manažerů z top a středního managementu. Rozhovor proběhl 15. října 2017. Cílem rozhovoru bylo zjistit obsah školení, jakým způsobem probíhá a jaké chyby nejčastěji manažeři dělají.

4.1.1 Představení školitelky

Školitelka má pedagogicko – psychologické vzdělání, mnoho leté zkušenosti z oblasti managementu a školení a radí se mezi certifikované lektory vzdělávání dospělých.

V oblasti rozvoje a vzdělávání působí od roku 1991. Spolupracuje nejen se skupinami, ale i jednotlivci. Školení manažerů bere jako poslání. Její přístup ke vzdělávání manažerů je založen především na partnerské kooperaci. Každé školení je odlišné a originální, protože je zaměřeno především na individuální zaměření a pracovního zařazení účastníků. Výsledky vždy prokládá určitými doporučeními, řešením a individuálními návrhy kurzů k dalšímu rozvoji.

4.1.2 Rozhovor

Rozhovor se školitelkou byl zaměřen na školení delegování. Především pro koho je školení určeno a jakých chyb se manažeři nejčastěji dopouští ze svých pozic. Bylo položeno 5 otázek zaměřených na průběh školení a nejčastější chyby manažerů. Cílem bylo zjistit proč by se školení měli manažeři účastnit, jak probíhá, a pro koho je přesně určeno.

1. Komu konkrétně je Vaše školení určeno?

Mé programy jsou především pro cílovou skupinu top a středních manažerů, kteří ve své praxi uplatňují aktivní vedení týmů a spolupracovníků.

2. Jak školení probíhá?

Školení nazývám rozvojovým programem, neboť se nejedná o klasické přednášky, za cílem předat informace, ale spíše o workshopová setkání, koučování týmu za účelem sjednocení informací, předání zkušeností a vyvození vlastních závěrů. Rovněž přemýšlení

o aplikaci všeho nového do stávající praxe. Zdokonalování se ve všech oblastech, které jsou pro předávání úkolů důležité.

3. Myslíte si, že je důležité, aby manažeři školení absolvovali a proč?

Zcela jednoznačně, především proto, že na rozvojovém programu má manažer možnost porovnat své přístupy, postupy, naučená řešení konfrontovat s praxí ostatních účastníků. Získat nové pohledy a také jiné možné řešení situací, které již zná, případně získat náměty pro řešení takových situací, do kterých se ještě nedostal, a které by ho mohly zaskočit. Ve většině případů si manažeři myslí, že vždy jednají a vykonávají svoji práci správně, ale po školení si uvědomí, že tomu tak vždy nebylo.

4. Jaké nejčastější chyby v delegování manažeři dělají?

Nejčastějšími chybami v delegování je přesvědčení o své nenahraditelnosti – „já to dělám nejlépe“. Dalším přesvědčením je, že „nikdo není dost dobrý jako já“. Díky těmto přesvědčením potom manažeři často delegují úkoly, které jsou pro podřízené příliš složité, popřípadě jim nedostatečně vysvětlí, co od nich přesně očekávají. V kombinaci jsou tato přesvědčení nejsilnější překážkou k tomu, aby manažer rozvíjel své spolupracovníky, vedl je soustavně až do úrovně, kdy je na ně možné delegovat beze strachu z možných chyb a problémů. Také nejčastěji delegování manažeři úplně vynechávají, a přitom se okrádají o svůj čas, který mohou využívat efektivněji. Za chybu považují i to, že manažer si dostatečně nepřipouští odpovědnost za rozvoj svých podřízených, aby na ně delegovat mohl.

5. Jaké povinnosti a úkoly je správné delegovat?

Delegovat je správné, už jen z časového hlediska, aby manažer ušetřil svůj čas a mohl se rozvíjet v důležitějších činnostech. Nejčastěji se manažerům stává, že některou činnost dělají příliš často a tím potom ztrácí na efektivnosti. Proto by měli delegovat především rutinní, opakující se činnosti a činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků. Činnosti, které jiní udělají lépe než oni, rychleji a ekonomičtěji a manažer se s nimi nemusí déle zabývat. Dále rozhodnutí, která manažer dělá nejčastěji a úkoly, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti a rozvíjí tak dovednosti a schopnosti svých podřízených.

4.1.3 Shrnutí rozhovoru

Školení by se měli účastnit především manažeři ze středního a top managementu, za cílem svého osobního rozvoje. Účelem je především zdokonalení jejich všech dovedností, a uvědomění si chyb kterých se dopouští, aby se jim mohli vyhnout. Nejdůležitější je, aby si uvědomili, jaké chyby nejčastěji dělají, proč je dělají a aby se jim v budoucnu vyhnuli. Chyby, kterých se manažeři při delegování dopouštějí jsou především proto, že se jedná o běžné činnosti, které dělají často a opakováním těchto činností ubývá jejich práce na efektivitě. Čím více nějaké úkoly plní stává se z nich stereotypní práce, která strádá na kvalitě. Proto by se manažeři neměli bát tyto úkoly delegovat svým podřízeným zaměstnancům, kteří jim ušetří čas. V rozhovoru je potvrzeno, že je jednoznačně důležité, aby manažeři delegování používali. Vede to především k rozvoji sebe i podřízených.

4.2 Dotazníkové šetření

Na školení byli dotazováni manažeři různých věkových kategorií, na pozicích středního a top managementu. Dotazníky bylo zjišťováno, jakých chyb se nejčastěji dopouští a jestli jim školení pomohlo k zjištění chyb a problémů, kterých se dopouští.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 33 osob, z toho 19 mužů a 14 žen. Dotazovaní byli ve 4 věkových kategoriích. 9 respondentů se pohybuje v rozmezí 20 – 29, nejvíce respondentů v rozmezí 30 – 39 v počtu 11 respondentů, 6 respondentů ve věku 40 – 49 a poslední počet respondentů ve věku 50 a výš a to v počtu 7.

Školení bylo určeno zaměstnancům se středního a top managementu. Větší podíl zúčastněných byl zastoupen ze středního managementu.

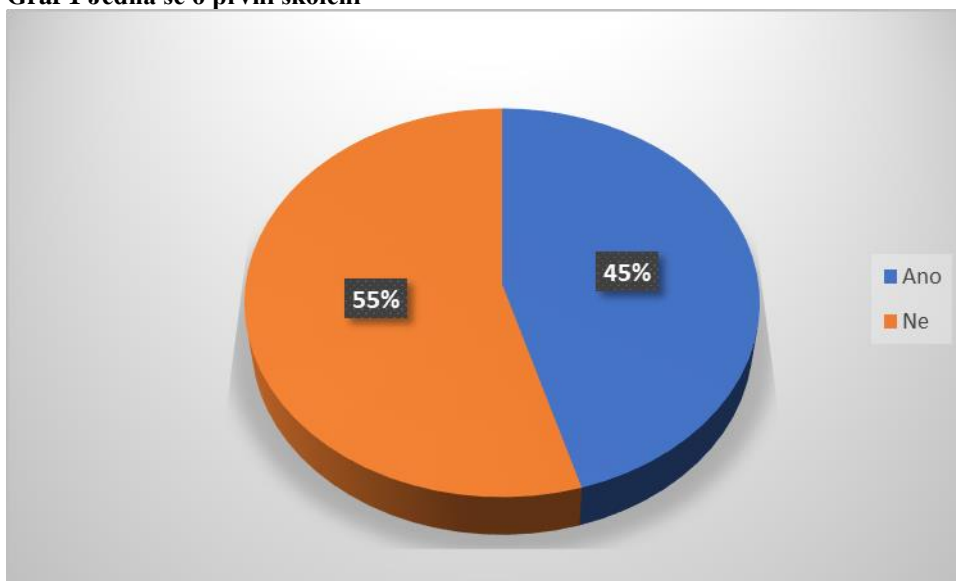
1. Otázka - Jedná se o první školení které absolvujete ?

Respondenti byli dotazováni, jestli se účastní 1. školení nebo nikoliv, což zobrazuje graf č.

1. Více respondentů odpovědělo, že se školení účastní poprvé.

Pro manažery je školení důležité pro jejich rozvoj. Je určeno především k prohloubení jejich znalostí v oblasti delegování a nalezení většiny chyb kterých se dopouští. Respondenti si byli vědomi, že se chyb dopouštějí a proto se návštěvou školení snaží zabránit jejich opakování.

Graf 1 Jedná se o první školení



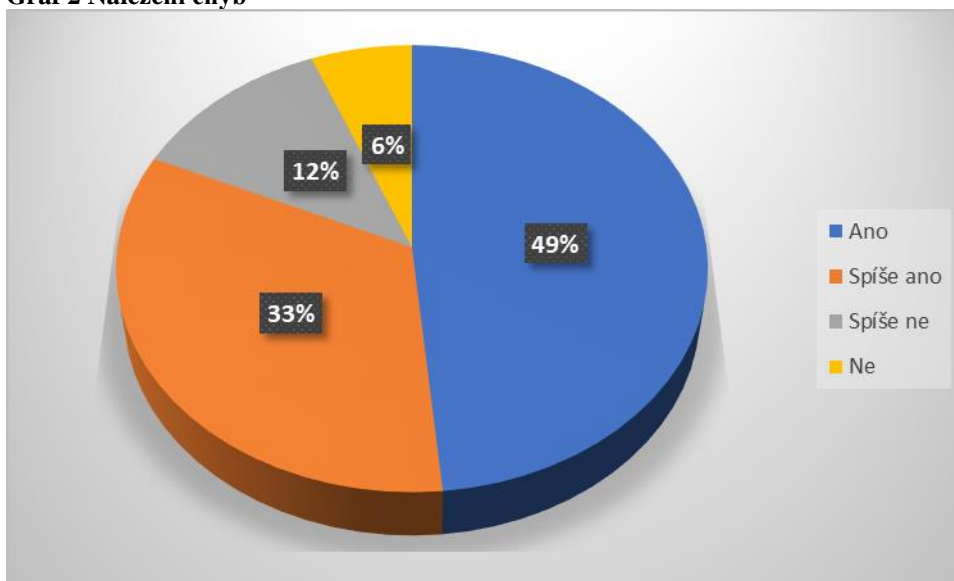
Zdroj: vlastní zpracování

2. Otázka - Pomohlo Vám školení v nalezení chyb kterých se dopouštíte?

Na grafu č. 2 můžeme vidět, jestli si respondenti myslí, že jim školení pomohlo. Většina dotazovaných tvrdí, že jim školení rozhodně pomohlo v nalezení chyb, kterých se dopouští, 11 respondentů si myslí, že jim školení spíše pomohlo, 4 spíše nepomohlo a zbylí 2 respondenti si myslí, že jim v nalezení chyb nepomohlo.

Graf nám tedy zobrazuje, že většina manažerů si myslí, že je pro ně školení přínosem, a pomohlo jim ke zjištění chyb které opakují. I přes účast na školení jsou někteří manažeři přesvědčeni o tom, že vše co dělají, dělají správně, že není nikdo lepší, než oni. Potom je těžké je přesvědčit o opaku. Z tohoto důvodu jsou přesvědčeni, že jim žádné školení nepomáhá a je to jen tzv. „ztráta času“. Pro tyto manažery je dobré se účastnit spíše individuálních školení, kde se jim školitel bude plně věnovat, a doporučí jim způsoby jak pracovat na svém rozvoji.

Graf 2 Nalezení chyb



Zdroj: vlastní zpracování

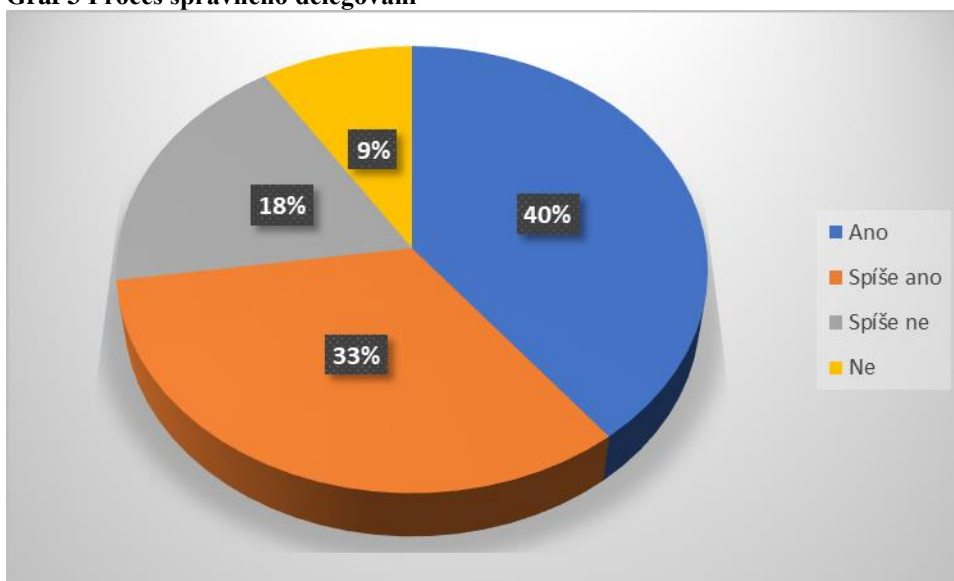
3. Otázka - Myslíte si, že je proces delegování u Vás ve firmě využíván správně ?

Na grafu č. 3. můžeme vidět, že 13 respondentů vyplnilo, že ho správně využívají, 11 se domnívá, že spíše ano, 6 spíše ne a 3, že není vůbec využíván správně.

Respondenti se většinou domnívají, že proces delegování je využíván správně v jejich firmě. Ne vždy to ovšem znamená, že ho každý z nich správně využívá.

Manažeři totiž velice často proces delegování zaměňují s náplní práce svých podřízených, nebo nesprávně rozlišují úkoly, které mohou být delegovány.

Graf 3 Proces správného delegování



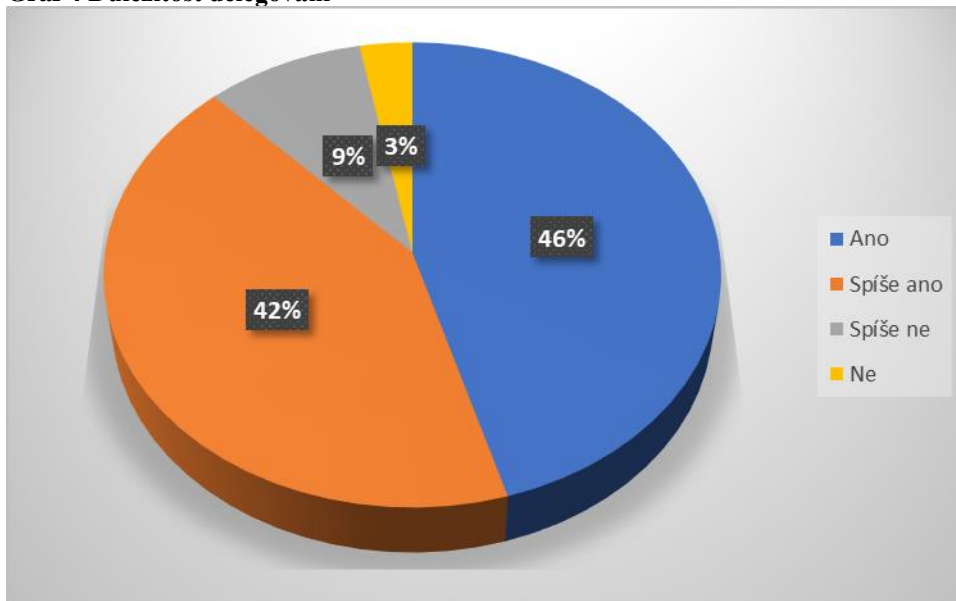
Zdroj: vlastní zpracování

4. Otázka - Je proces delegování ve Vaší firmě důležitý?

Grafu č. 4. se týká otázka kolik respondentů se domnívá, že je proces delegování u nich ve firmě důležitý.

Většina dotazovaných respondentů, a to 15, uvedlo, že je proces delegování v jejich firmě důležitý, 14 respondentů odpovědělo, že je spíše důležitý, 3 spíše nedůležitý a 1 respondent uvedl, že důležitý není. Z grafu můžeme usoudit, že většina manažerů bere proces delegování jako důležitý. Manažeři by rozhodně měli proces delegování, řadit mezi důležité procesy, protože jim může usnadnit práci, a ušetřit hodně času.

Graf 4 Důležitost delegování



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Otázka – nejčastější chyby manažerů

Na obrázku číslo 9 nalezneme přehled nejčastějších chyb, kterých se manažeři dopouštějí. Chyby jsou seřazeny od nejčastějších po ty méně časté.

Obrázek 10 Nejčastější chyby manažerů

Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1. Delegování nepodstatných úkolů	26	7	0	0
2. Delegování úkolů na příliš krátkou dobu	25	6	1	1
3. Delegování úkolů více zaměstnancům	23	9	1	0
4. Delegování příliš obtížných úkolů	22	11	0	0
5. Nedostatečné vymezení priorit – co je přesně důležité ve splnění úkolu	22	8	3	0
6. Chybějící zpětná vazba	19	14	0	0
7. Neposkytnutí zdrojů ke splnění úkolu – z čeho má zaměstnanec čerpat, jak má úkol splnit	19	12	2	0
8. Nedostatečné vymezení očekávané kvality	17	15	0	1
9. Nedostatečná kontrola plnění úkolů	17	9	4	3
10. Delegování úkolů nesprávnému zaměstnanci – nechce úkol vyplnit, má k němu připomínky	15	17	1	0
11. Delegování ze středního managementu na top management	7	2	0	24

Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce šlo především o odhalení všech chyb, které manažeři nejčastěji dělají. Rozhodovali se mezi 12 chybami. Na grafu č. 5 je zobrazeno všech 12 chyb seřazených od nejčastější po tu méně častou.

Mezi nejčastější chyby patří Chyba č. 1, což je delegování nepodstatných úkolů. Tyto úkoly jsou především běžné věci, které se řadí mezi běžnou pracovní náplň podřízených. Manažeři je ale většinou nerozlišují a proto si myslí, že je delegují.

Chybou č. 2 je delegování úkolů na příliš krátkou dobu, manažeři tuto chybu dělají, často protože si neuvědomují, že na zadání, které je pro ně běžnou záležitostí potřebují daleko méně času, než podřízení, kteří úkol plní vyjimečně.

Chyba č. 3, že delegují více zaměstnancům, tuto chybu manažeři často dělají, aby si tzv. „pojistili“ vypracování daného úkolu. Většinou je ale takto zadaná práce méně efektivní, protože manažer potom musí pracovat s více variantami, které mu zaberou další čas na rozhodování, pro kterou variantu se rozhodnout.

Chyba č. 4 které se dopuští 22 manažerů, se týká problému, že zadávají příliš obtížné úkoly. Velice často se stává, že manažer zadá skoro nesplnitelný úkol, ale měl by

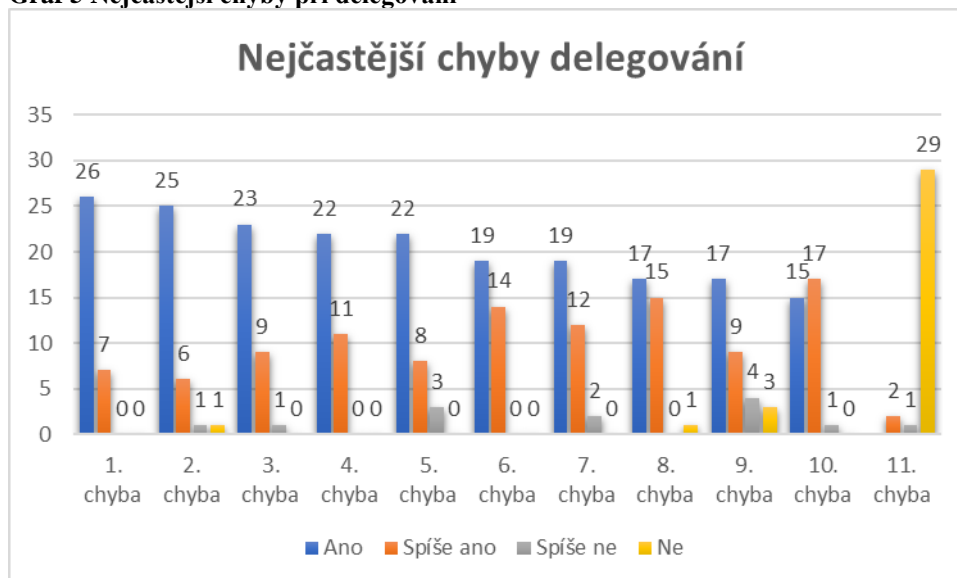
předtím zhodnotit jestli je úkol splnitelný, protože příliš těžkým úkolem může své podřízené demotivovat k plnění dalších lehčích úkolů.

Chyba číslo 5, 6, 7, 8, 9 spolu souvisí, jedná se o chyby jako je nedostatečné vymezení priorit, chybějící zpětná vazba, neposkytnutí zdrojů k vypracování, očekávaná kvalita a nedostatečná kontrola. Manažer by měl vždy poskytnout podřízenému zdroje k vypracování daného úkolu, měl by vymežit co od podřízeného očekává, kontrolovat průběh zpracovávání úkolu a po jeho vypracování poskytnout zpětnou vazbu a hodnocení. Podřízený by se měl mít možnost dozvědět, jaké má nedostatky, popřípadě vědět co udělal správně, aby se mohl dále rozvíjet, 10. chyba je méně častá a týkající se, delegování úkolu špatnému zaměstnanci.

Poslední nejméně častá chyba je delegování úkolu manažerovi, který je ve vyšší pozici. Tato chyba se většinou příliš nestává, ale může se na pracovišti vyskytnout.

Můžeme tedy říct, že manažeři se často dopouštějí mnoha chyb, které je potřeba odstraňovat, je proto velice dobré, že absolvují školení a rozvíjejí se.

Graf 5 Nejčastější chyby při delegování



Zdroj: vlastní zpracování

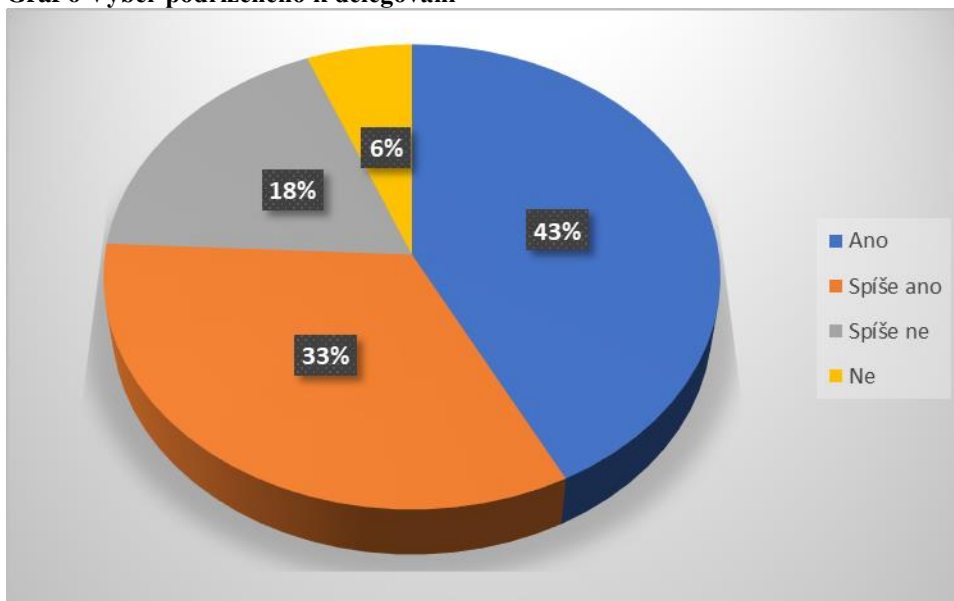
6. Otázka - Pokud si vybíráte podřízeného kterému delegujete úkol, řídíte se tím jakou má kvalifikaci?

Otázkou číslo 6. mělo být zjištěno, jakým způsobem si manažeři vybírají podřízené k delegovanému úkolu podle kvalifikace. 14 respondentů si rozhodně vybírá podřízené podle kvalifikace, 11 spíše ano, 6 se spíše kvalifikací neřídí, a 2 si rozhodně podřízené podle kvalifikace nevybírá.

Z grafu č. 6. vyplívá, že většina manažerů se řídí při výběru podřízeného ke splnění úkolu podle toho jestli je kvalifikovaný či nikoliv.

Manažeři by se při delegování úkolu, měli většinou řídit podle kvalifikace podřízeného, aby zabránili tomu, že jejich úkol nebude efektivně splněn. Pokud se tím neřídí, tak by měli dbát především na kontrolu delegovaného úkolu a být podřízenému plně nápomocni.

Graf 6 Výběr podřízeného k delegování



Zdroj: vlastní zpracování

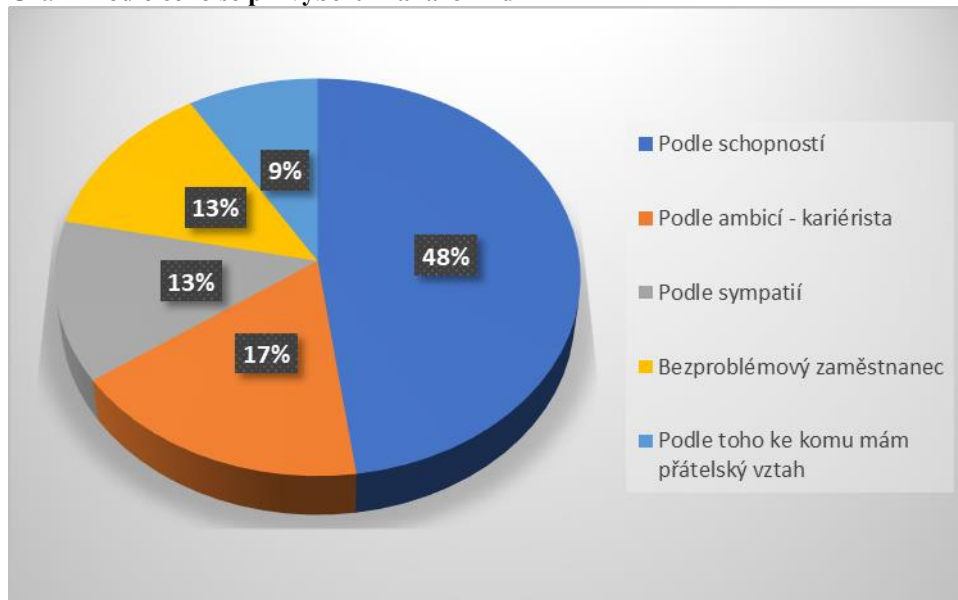
7. Otázka – Jak si nejčastěji vybíráte zaměstnance na kterého delegujete ?

V této otázce šlo především o to, jaké faktory při výběru zaměstnance hrají roli. Můžeme tedy na 7. grafu vidět, podle čeho se manažeři řídí při výběru zaměstnance na kterého delegují úkol. 22 respondentů se řídí schopnostmi podřízených, 8 podle ambicí, 6 se řídí podle toho jestli je zaměstnanec sympatický nebo bezproblémový, a zbylých 4 podle toho jestli mají vzájemně přátelský vztah. Většina manažerů, tedy volí především zaměstnance podle jeho schopností.

Manažeři by si podřízené ke splnění úkolu, neměli vybírat podle sympatií, ani podle toho s kým jsou přátelé. V důsledku tohoto výběru se může stát, že úkol nebude vyplněn správně, nebo nemusí být vyřešen vůbec. To že mají mezi podřízenými přátele může vést k tomu, že si podřízený myslí, že mu manažer případné chyby odpustí, a nezpracuje úkol tak, jak manažer požaduje. Není to však pravidlem. Manažeři by měli mít na paměti, že delegování úkolů jim především šetří čas, ale může i usnadnit podřízeným karierní růst.

Měli by tedy volit zaměstnance který je kvalifikovaný a nebo schopný úkol řešit a učit se tak novým věcem a zkušenostem dle své pozice.

Graf 7 Podle čeho se při výběru manažer řídí



Zdroj: vlastní zpracování

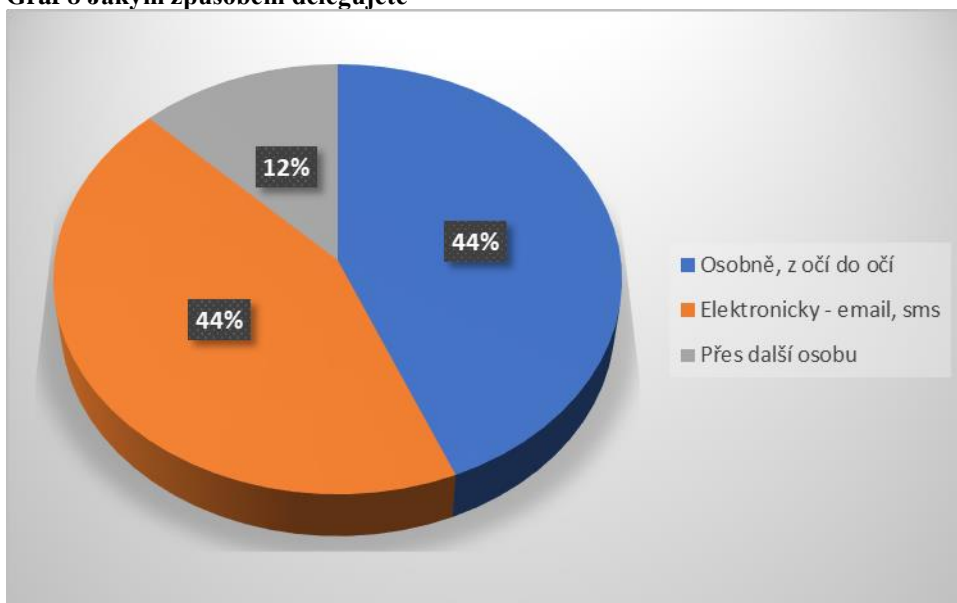
8. Otázka – Jakým způsobem delegujete úkoly?

Manažeři mohou úkol delegovat několika způsoby. V grafu č. 8 je zobrazeno, který způsob je nejčastější. 21 respondentů nejčastěji volí předávání úkolu z očí do očí a stejný počet respondentů volí elektronickou formu emailem, nebo sms zprávou. Zbýlých 6 úkol předává prostřednictvím jiné osoby.

Většina manažerů volí tedy způsob osobního, nebo elektronického předání úkolů, což je správné.

Manažeři by měli úkoly předávat podřízeným osobně, popřípadě elektronicky emailem, abych vysvětlili všechny důležité informace o úkolu, jako jsou zdroje, doba zpracování apod. Pokud předávají úkol přes jinou osobu, může dojít k mylnému sdělení informací, a zpomalit tak vykonání daného úkolu.

Graf 8 Jakým způsobem delegujete



Zdroj: vlastní zpracování

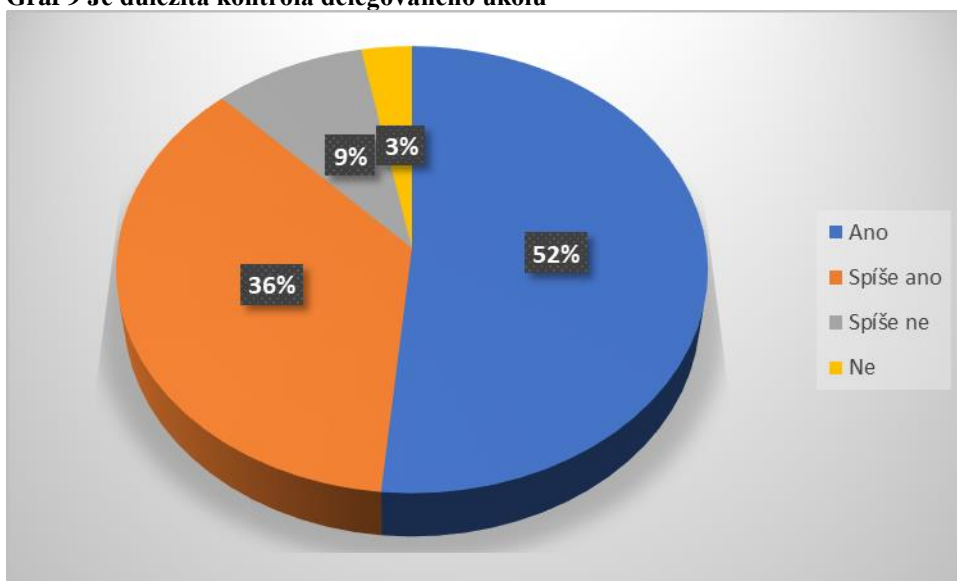
9. Otázka – Je důležitá kontrola delegovaného úkolu?

Tato otázka byla zaměřena na to, jestli si respondenti myslí, že je kontrola delegovaného úkolu důležitá. 17 dotazovaných si myslí, že kontrola je rozhodně důležitá, 12 spíše důležitá, 3 se domnívají, že je spíše nedůležitá a 1, že důležitá není.

Z grafu tedy vyplývá, že manažeři kontrolu úkolů řadí mezi důležité činnosti.

Manažeři by měli kontrolu delegovaného úkolu pravidelně provádět, aby zabránili, jeho špatnému vyplnění.

Graf 9 Je důležitá kontrola delegovaného úkolu



Zdroj: vlastní zpracování

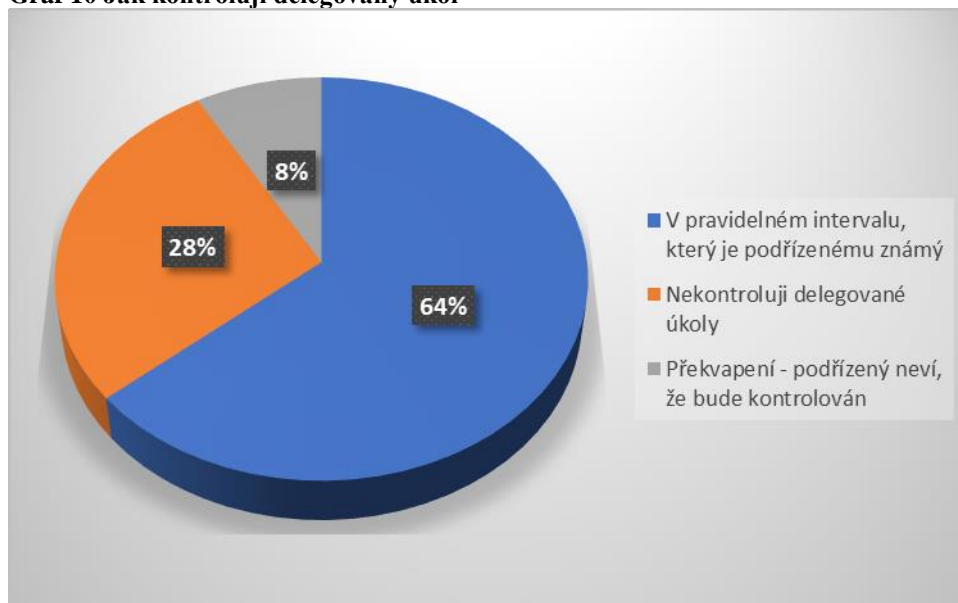
10. Otázka – Jakým způsobem kontroluji delegovaný úkol ?

V tomto grafu je zobrazeno, jakým způsobem je nejčastěji kontrolován delegovaný úkol. Většina respondentů a to 23 uvedlo že delegovaný úkol kontrolují v pravidelném intervalu, o kterém je podřízený předem informován, 10 nekontroluje delegované úkoly a 3 kontroluje úkoly nepravidelně, tak že podřízený nikdy neví dopředu, že bude kontrolován.

Z grafu tedy vyplývá, že manažeři úkol většinou pravidelně kontrolují, a podřízený je s kontrolou seznámen předem.

Manažeři by úkol měli kontrolovat v pravidelném intervalu, který je podřízeným znám, aby tak zabránily možným chybám, kterých se mohou při vypracování dopustit. Kontrolování úkolu překvapením může podřízeného demotivovat, protože nemusí mít rozložený čas na jeho vypracování. Tak, jak si manažer například představuje. Kontrola je ale velice důležitá, a přispívá k jeho kvalitnímu splnění.

Graf 10 Jak kontroluji delegovaný úkol



Zdroj: vlastní zpracování

11. Otázka – Jaké má delegování výhody ?

- 1) Delegace dostane občerstvení a exkurzi
- 2) Delegování má výhody v tom, že nemusím všechnu práci dělat sám
- 3) Díky delegování mohu rozvíjet sebe, ale i své podřízené, kteří se učí plnit nové úkoly, získávají nové zkušenosti a šetří čas mě i svému okolí
- 4) Komunikace přímá

- 5) Mám méně práce
- 6) Mám možnost věnovat se důležitějším cílům mě práce, novým nápadům
- 7) Měli bychom si uvědomit, že delegování nám především šetří čas, ale rozvíjí i naše zaměstnance. Chybou bylo, že jsem si veškerou práci nosil domů, protože mě přišlo zbytečně úkolovat tím ostatní, byl jsem v tom přeci,, nejlepší. Díky školení ale mohu svůj čas věnovat jiným strategiím a rozvoji firmy
- 8) Méně stresu na jedince
- 9) Motivace zaměstnanců, profesní růst
- 10) Nemusím se tím zabývat
- 11) Nevím
- 12) Podřízení se mohou naučit dělat nové činnosti, které obohatí jejich práci
- 13) podřízení se učí novým věcem, šetří mi čas
- 14) Rozdělení úkolů, tím se urychlí práce
- 15) Rozložení zodpovědností
- 16) Rozvíjí a motivuje podřízené zaměstnance, může být důsledkem karierního růstu podřízených
- 17) Rozvoj podřízených
- 18) Rozvoj podřízených, motivace
- 19) Šetří čas a práci
- 20) Šetří čas, peníze, a umožňuje zaměstnancům rozšiřovat svoje schopnosti, dovednosti a někdy i vzdělání
- 21) Šetří čas, zvyšuje schopnosti podřízených
- 22) Ulehčí to práci, ušetří čas, daný úkol může podřízený udělat lépe pokud je na to specializovaný
- 23) Usnadnění práce top managementu.
- 24) Usnadnění práce, mohu se soustředit na důležitější věci
- 25) Usnadnění práce top managementu
- 26) Úspora času
- 27) V tom, že mi podřízený pomůže ušetřit můj čas a hlavně má v oboru větší zkušenost a odbornost.
- 28) Větší efektivnost
- 29) Větší odpovědnost za úkol podřízených.
- 30) Více času na jiné úkoly

- 31) Více času na obtížnější povinnosti
- 32) Žádné
- 33) Zapojení všech zaměstnanců do problému, soustředění se na podstatné záležitosti apod.

12. Otázka - Jaké má delegování nevýhody?

- 1)
- 2) Delegace odjede domů
- 3) Delegování nemá nevýhody
- 4) Dlouhé zpracování úkolů, špatně odvedená práce
- 5) Hlídaní kvality úkoly, který je delegován na jinou osobu. Nelze se 100 % spolehnout na delegovanou osobu.
- 6) Je obtížné najít někoho schopného, který zvládne požadovaný úkol bez chyb.
- 7) Je to neefektivní
- 8) Jediné nevýhody které má, je podle mě to, že zaměstnanci se mohou bát úkoly vyplnit kvůli nedostatku zkušeností
- 9) Možná nedostatečná zpětná vazba.
- 10) Možnost selhání
- 11) Musíte se 100 % spolehnout na osoby které delegujete
- 12) Ne vždy může být podřízený vhodný k tomu, aby úkol mohl splnit
- 13) Ne vždy může mít takové výsledky jaké manažer očekává, a důsledkem toho se může rapidně prodloužit doba vypracování zadaného úkolu
- 14) Ne vždy to může být pro podřízeného pozitivní. Úkol pro něj může být příliš těžký, nemusí odpovídat vždy jeho schopnostem i když to vypadá, že by ho měl zvládnout
- 15) Nejistota, obava z potrestání od nadřízeného díky špatnému vyplnění úkolu
- 16) Nemá žádné nevýhody, jen spousta manažerů neví, k čemu je dobré a jak ho správně využívat. Školení mi pomohlo celé toto téma pochopit
- 17) Nemáte to sami po kontrolou, kolega může úkol špatně pochopit
- 18) Nemusí nám vyhovovat, jak dany úkol lidé vypravují
- 19) Není zaručen úspěch splnění
- 20) Nesprávné pochopení mých požadavků
- 21) Nevím
- 22) Nevím, jak bude můj úkol zpracován a jestli budu dostatečně spokojen s odvedenou prací

- 23) Nevýhody nemá
- 24) Nutnost kompromisu
- 25) Nutnost stálé komunikace
- 26) Osoby, na které jsou úkoly delegovány, nejsou schopni práci vykonat dobře
- 27) Podřízený ne vždy může úkol pochopit, což většinou bývá ale důsledek špatného zadání ze strany manažera, který se v důsledku nedostatku času na zadání méně soustředí, nevýhodou potom může být velká ztráta času k jeho splnění
- 28) Podřízený nemusí stihnout úkol v intervalu jaký je požadován a tím nastávají komplikace
- 29) Pokud podřízený nepochopí úkol, může mě to zdržovat od rozdělané nové práce
- 30) Pokud zvolím podřízeného, který na úkol nemá dostatečnou kvalifikaci nebo zkušenosti, mohu ho demotivovat
- 31) Při zadání příliš obtížného úkolu, může být podřízený demotivován
- 32) Riziko chybného vypracování, menší kontrola nad problémem.
- 33) Vše si udělám sám

Poslední dvě otázky dotazníku se týkali výhod a nevýhod delegování. Až na několik výjimek se většina manažerů domnívá, že má delegování výhody především z časového hlediska a rozvoje svých podřízených. Nevýhody většinou vidí v obavě, že úkol nebude vyplněn tak, jak si představují, nebo že si manažer zvolí špatného podřízeného, na kterého úkol deleguje.

4.3 Zhodnocení a doporučení

Praktická část byla zaměřena na řízený rozhovor se školitelkou, zabývající se školením delegování a dotazníkovém šetření v řadách manažerů. Zpracováním veškerých informací bylo zjištěno, že manažeři se často dopouštějí chyb při delegování. Často ho nerozlišují od pracovní náplně. Nedelegují také z důvodu, že si myslí, že nikdo neudělá práci lépe, než oni. Když už delegují tak jsou úkoly, složité, nebo se nedají splnit, protože k nim chybí potřebné zdroje, z kterých by mohli být zpracovány.

Manažerům lze obecně doporučit:

- Spolupracovat s podřízenými aktivně na daném úkolu
- Vymezit si řádně všechny priority
- Dělat dostatečnou kontrolu nad daným úkolem
- Nedelegovat více zaměstnancům najednou
- Poskytovat podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu
- Poskytnout podřízeným možnost se rozvíjet
- Motivovat své podřízené a vést je k rozvoji a vzdělávání se
- Poskytnou dostatek času na delegované úkoly

Všechny chyby, kterých se manažeři dopouštějí je také možné odstranit návštěvou školení, které jsou na toto téma zaměřeny. Manažeři si mohou vybrat, jestli chtějí školení absolvovat ve skupině, nebo individuálně aby bylo přesnější, přímo jejich potřebám.

5 Závěr

Výzkumem bylo zjištěno, že velká většina manažerů se dopouští v procesu delegování častých chyb. Manažeři se nejčastěji snaží veškerou práci zvládnout sami, bez pomoci delegování na podřízené zaměstnance. V této práci bylo úkolem zjistit, jakých chyb se manažeři dopouštějí a zda je vhodné, aby se účastnili školení na toto téma.

Existuje velké množství firem, které se zabývají školením manažerů a jejich rozvojem. Značná část školení se zaměřuje na delegování. Proces delegování je pro manažery velice důležitý. Samotný proces usnadňuje manažerům práci, šetří jim čas a ulevuje jim od tzv., rutinních činností“. Přispívá ale také k rozvoji podřízených a k jejich motivaci, rozvoji schopností a dovedností.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaký význam má delegování pro manažery a zhodnotit jaké má výhody. V teoretické části jsou vysvětleny termíny dle odborné literatury, které se zabývají touto problematikou a v praktické části byl zkoumán průběh školení a jeho dopady na manažery ve firmě VOX a.s, která se zaměřuje na školení manažerů v mnoha oblastech.

K výzkumu byl použit řízený rozhovor se školitelkou, která se zabývá osobním rozvojem a vzděláváním lidí v pozicích manažerů a dále dotazníkové šetření účastníků školení. Dotazník byl zpracován pro jeho snazší vyhodnocení v elektronické i papírové podobě.

Po vyhodnocení bylo zjištěno, že manažeři berou delegování jako velice důležitou činnost. Školení se účastní především proto, že si jsou vědomi svých chyb, kterých se snaží vyvarovat. Většina z nich se dopouští obvykle stejných chyb. Tato školení jim napomáhají, aby tyto chyby odstranili. Mezi výhody delegování řadí především to, že jim může ušetřit čas, který by mohli věnovat jiným úkolům a cílům. Pokud tedy budou na svém rozvoji pracovat mohou si ušetřit čas, ale budou také delegovanými úkoly rozvíjet a motivovat své zaměstnance, což bude mít pozitivní dopad na celou organizaci. Motivace je důležitá součástí celého procesu, a díky ní, mohou dosahovat zaměstnanci velmi dobrých výsledků.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Odborná literatura

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* [překl.] Josef Koubek. místo neznámé : Grada, 2007. str. 789. 978-80-247-1407-3.

Příručka správného šéfa: 5 rad, jak vést lidi a vycházet s nimi. **Homolka, Jaroslav.** 2015, Forbes, str. 2.

Cipro, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Havlíčkův Brod : Grada, 2009. 978-80-248-2945-9.

Tepper, Bruce B. *Delegování pracovních úkolů a povinností.* Havlíčkův Brod : Grada, 1996. 80-7169-321-9.

Pilařová, Irena. *Leadership & management development.* Praha : Grada, 2016. 978-80-247-5721-6.

Templar, Richard. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera.* Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4176-5.

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

Armstrong, Michael. *Management a leadership.* Praha : Grada, 2008. 978-80-247-2177-4

Urban, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha : Grada, 2017. 9788027102273.

Armstrong, Michael. *Odměňování pracovníků.* místo neznámé : Grada, 2009. 978-80-247-2890-2.

Keřkovský, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení.* Praha : Nakladatelství C H Beck, 2004, 2004. 8071798851.

Kafka, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management.* Praha : Nakladatelství C H Beck, 2009. 8074001210.

Urban, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera.* Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 8024724650.

Zielke, Christian. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout.* Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 8024718154.

Haberleitner, Elisabeth. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 8024726548.

Bělohávek, František. *Management.* Brno : Computer Press, 2006. 80-251-0396-x.

17. **Robert Pritchard, Elissa Ashwood.** *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation.* místo neznámé : Routledge, 2008. 1135419310.

6.2 Internetové zdroje

Vostrovska, Zdenka. VOX. VOX. [Online] 2017. <https://www.vox.cz>.

Kopač, Petr. Hierarchická organizace. *wikimedia*. [Online] 2016.

https://cs.wikipedia.org/wiki/Hierarchick%C3%A1_organizace?veaction=edit.

Charvát, Jiří. IWRITE. *iwrite/pyramida potřeb*. [Online] 2018.

http://iwrite.cz/pyramida_potreb/.

7 Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro manažery 1. část

Dotazník

Dobrý den jmenuji se Nikola Aišmannová a jsem studentkou 3. ročníku vysoké školy. Ráda bych tímto dotazníkem, zjistila, jaký vliv má školení na nalezení chyb, kterých se manažeri dopouští, a které chyby jsou nejčastější.

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- 20–29
- 30–39
- 40–49
- 50 - výš

3. Pozice ve firmě

- Top management
- Střední management

4. Jedná se o první školení které absolvujete?

- Ano
- Ne

5. Pomohlo Vám školení v nalezení chyb, kterých se dopouštíte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Myslíte si, že je proces delegování u Vás ve firmě využíván správně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Je proces delegování ve Vaší firmě důležitý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Příloha 2 Dotazník pro manažery 2. část

8. Jakých chyb se nejčastěji dopouštíte:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1. Delegování nepodstatných úkolů				
2. Delegování úkolů na příliš krátkou dobu				
3. Delegování úkolů více zaměstnancům				
4. Delegování příliš obtížných úkolů				
5. Nedostatečné vymezení priorit – co je přesně důležité ve splnění úkolu				
6. Chybějící zpětná vazba				
7. Neposkytnutí zdrojů ke splnění úkolu – z čeho má zaměstnanec čerpat, jak má úkol splnit				
8. Nedostatečné vymezení očekávané kvality				
9. Nedostatečná kontrola plnění úkolů				
10. Delegování úkolů nesprávnému zaměstnanci – nechce úkol vyplnit, má k němu připomínky				
11. Delegování ze středního managementu na top management				

9. Pokud si vybíráte podřízeného, kterému delegujete úkol, řídíte se tím, jakou má kvalifikaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jak si nejčastěji vybíráte zaměstnance, na kterého delegujete?

- Podle schopností
- Podle ambicí – kariérista
- Podle sympatií
- Bez – problémový zaměstnanec
- Podle toho, ke komu mám přátelský vztah

Příloha 3 Dotazník pro manažery 3. část

11. Jakým způsobem delegujete úkoly?

- Osobně, z očí do očí
- Elektronicky – email, sms
- Přes druhou osobu

12. Jakým způsobem delegovaný úkol kontrolujete?

- V pravidelném intervalu, který je podřízenému známý
- Nekontroluji delegované úkoly
- Překvapení - podřízený neví, že bude kontrolován

13. Je důležitá kontrola delegovaného úkolu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jaké má delegování výhody ?

15. Jaké má delegování nevýhody ?

Příloha 4 Otázky pro školitelku delegování

Otázky na téma školení delegování

Otázky jsou určeny k volným odpovědím na dané téma

1. Komu konkrétně je Vaše školení určeno?
2. Jak školení probíhá?
3. Myslíte si, že je důležité, aby manažeři školení absolvovali a proč?
4. Jaké nejčastější chyby v delegování manažeři dělají?
5. Jaké povinnosti a úkoly je správné delegovat?