

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v práci manažera

Kateřina Rašplová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Rašplová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Delegování v práci manažera

Název anglicky

Delegation in a Managerial Work

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace

Doporučené zdroje informací

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

BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování a ovlivňování. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-6996-7.

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

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Delegování v práci manažera“ 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové, za její odborné vedení, připomínky a cenné rady během tvorby práce. Poděkování také patří společnosti, ve které mi bylo umožněno výzkum provádět a manažerům za jejich ochotu.

Delegování v práci manažera

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na delegování v manažerské praxi a jeho důležitost pro efektivní organizaci práce. Práce je rozdělena do dvou částí. První částí je část teoretická, která se opírá o studium odborné literatury týkající se tématu. Zde jsou podrobněji vysvětlena témata, kterými jsou management a s ním související pojmy manažer, manažerské role a funkce, společně s organizační strukturou a následně i samotné delegování.

V druhé, praktické části, je vlastní šetření, ve kterém se přistoupilo k vybraným formám kvalitativního výzkumu, a to metodě pozorování a polostrukturovaného řízeného rozhovoru. Výsledky byly důkladně zaznamenány a dále interpretovány. Z výsledků šetření jsou na konci práce odvozeny a doporučeny návrhy, které by mohly přispět k lepšímu a efektivnějšímu fungování společnosti.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránka delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace

Delegation in Managerial Work

Abstract

The bachelor thesis is focused on delegation in managerial practices and its importance for effective work organisation. The thesis consists of two parts. The theoretical part is based on literary research on corresponding topic, and it explains the terms of management, manager, managerial role and function, along with the organisational structure and delegation.

The practical part is based on a study conducted by qualitative research, namely by the methods of observation and a semi structured interview. The results of the research have been meticulously noted and further interpreted. Suggestions for better and more effective operation of the business have been made based on the results of the research.

Keywords: management, manager, managerial functions, leadership, management styles, delegation, factual and content side of delegation, conceptual activity, barriers in the delegation process, motivation, participation

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	Management.....	13
3.1.1	Osobnost manažera	14
3.1.2	Role manažera.....	15
3.1.3	Manažerské funkce	16
3.1.4	Styly vedení lidí	21
3.2	Delegování	22
3.2.1	Cíle delegování	23
3.2.2	Fáze procesu delegování	24
3.2.3	Bariéry a problémy v procesu delegování.....	26
3.2.4	Postup delegování	27
3.2.5	Co nelze a lze delegovat.....	28
3.2.6	Volba vhodného pracovníka	28
3.2.7	Delegování jako cesta k motivování.....	29
4	Vlastní práce	31
4.1	Charakteristika Společnosti XY.....	31
4.1.1	Organizační struktura společnosti.....	32
4.2	Vlastní šetření.....	36
4.2.1	Analýza rozhovoru.....	38
4.3	Celkové zhodnocení a doporučení	41
5	Závěr	46
6	Seznam použitých zdrojů	48
7	Přílohy	50

Seznam obrázků

Obrázek 1 Funkční struktura	18
Obrázek 2 Schéma liniově štábní organizační struktury	19
Obrázek 3 Členění divizí podle místa působnosti	20
Obrázek 4 Organizační schéma společnosti	35

1 Úvod

Téma této bakalářské práce je „Význam delegování v práci manažera“. Zmiňované téma je velmi aktuální, neboť v současné době je na řídicí pracovníky kladeno stále více nároků. Delegování slouží jako jeden z významných nástrojů, který může při správném postupu značně ulehčit manažerovi práci.

Správné delegování má mnoho benefitů, a to pro delegujícího manažera, ale zároveň i pro zaměstnance. Manažeři tak mohou získat potřebný čas, aby se věnovali úkolům, které mají vyšší prioritu, a získat čas na rozvoj jich samotných. Je nutné, aby si byl manažer vědom toho, co delegovat lze a co nikoli. Činnosti, u kterých není nutné, aby je vykonával on, nebo jsou rutinní a manažera by pouze zdržovaly, mohou být delegovány na vhodného pracovníka, kterého manažer vybere na základě jeho dovedností, schopností a zkušeností vzhledem k danému úkolu. Pracovníkovi musí být poskytnuty odpovídající pravomoci, aby byl schopen úkol vykonat dle představ nadřízeného. U vybraného pracovníka může mít pověření nejen motivační efekt, ale zároveň tím získává pocit důvěry ze strany nadřízeného. Delegování ovšem neznamená, že se manažer zbaví odpovědnosti za delegovaný úkol, manažer je za úkol stále plně zodpovědný.

Častým problémem v manažerské praxi je skutečnost, že manažeři nedostatečně rozlišují delegování od prostého příkazování. Dalším problémem bývají bariéry v procesu delegování, kdy manažer není ochoten úkol delegovat kvůli pocitu nezastupitelnosti, ztrátě času nebo obavám z nedostatečné kvality výstupu. Delegování spočívá v tom, že manažeři dosahují cílů prostřednictvím druhých lidí. Jestliže je delegování správné, lze ho považovat za investici do budoucna. Delegování je často opomíjená činnost, ale je velmi důležitá k tomu, aby člověk byl leaderem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska pro zvolené téma, které tvoří základ v praktické části pro vlastní výzkum uskutečněný v konkrétní společnosti.

Ve vlastním šetření probíhal kvalitativní výzkum, který začínal formulací 5 výzkumných předpokladů k zadanému tématu. V kvalitativním výzkumu byla zvolena metoda pozorování a polostrukturovaného řízeného rozhovoru. Rozhovor se uskutečnil mezi autorem práce a třemi dotazovanými manažery dané společnosti, kteří byli zároveň podrobeni metodě pozorování, která měla zajistit lepší připravenost. Manažerům bylo položeno 9 otevřených otázek. Soubor otázek byl připravený a jejich formulace mohla být v průběhu trochu pozměněna.

Rozhovory byly nahrávány na hlasový záznamník a poté byl proveden přepis do písemné a uveřejnitelné formy. Odpovědi na dílčí otázky byly zhodnoceny společně s pozorováním a vzájemně porovnány.

Po zpracování výsledků všech kroků šetření a potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů, bylo navrženo doporučení ke zlepšení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k tomu, aby organizace dosahovala svých cílů. (Bělohávek, 2001, s. 24) Můžeme tedy říct, že je to proces, který probíhá mezi jednotlivcem nebo skupinou, které řídí, tzn. jsou řídicím subjektem, a jiným jednotlivcem či skupinou, které jsou řízeny, tzn. jsou řízeným objektem. (Blažek, 2014, s. 12) Management je velmi důležitý pro příznivý rozvoj organizace a tomu přiměřeně roste i důležitost manažerů. Manažer musí být schopen umožnit svým spolupracovníkům, aby rozvíjeli svou samostatnou tvůrčí práci, včetně podílení se na řízení, a zároveň by měl být schopný je motivovat. (Blažek, 2014, s. 14)

Postavení manažera v organizaci rozděluje manažery do tří základních skupin. Jedná se o manažery první linie, střední linie a vrcholné manažery. Obecně platí, že čím nižší úroveň řízení, tím je důležitější u řídicího pracovníka znalost detailů a operativní práce, naopak při narůstající úrovni řízení je důležitější systematická práce, strategické rozhodování a abstraktní komplexní myšlení. (Blažek, 2014, s. 14) V managementu jsou tedy rozlišovány 3 úrovně řízení:

- 1. Vrcholový management** (top management) – jsou to špičkoví řídicí pracovníci, řadíme sem nejvýše postavené pracovníky, např. ředitele, náměstky ředitele, prezidenty společností. Mají strategické rozhodování s dlouhodobým časovým horizontem, které má velkoplošný dopad. Zpravidla to bývají nejvíce důležití a nejlépe finančně ohodnocení lidé v organizaci. Na jejich schopnostech řízení a znalostech závisí úspěch firmy.
- 2. Střední management** (střední linie řízení) – tito vedoucí jsou podřízeni vrcholnému managementu a současně jsou nadřízeni nejnižší postaveným pracovníkům, kteří jsou v managementu první linie řízení. Do této linie řízení řadíme vedoucí útvarů, jako mohou být například vedoucí marketingového oddělení, vedoucí výzkumu nebo vedoucí kontroly jakosti. Jsou spíše zaměstnání operativním řízením jim svěřených útvarů, jejich rozhodování má dopad v kratším časovém horizontu.
- 3. Management první linie** (základní linie řízení) – řadíme sem vedoucí pracovníky na nejnižším stupni řízení, kteří jsou nadřízeni pouze výkonným pracovníkům.

Může jím být mistr dílny, vedoucí prodejny nebo vedoucí závodní jídelny. Tato skupina vedoucích pracovníků je ve firmě nejpočetnější. Předpokládá se, že budou schopni především operativního řízení, budou perfektně znát svá pracoviště a budou schopni zvládat rutinní dílčí problémy. (Blažek, 2014, s. 14–16)

3.1.1 Osobnost manažera

Management nám poskytuje relativně široké měřítko pro různé techniky, metody a druhy postupů, které jsou stanoveny pro práci manažera. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme „tvrdé dovednosti“, na druhé straně je nezbytné, aby měl manažer potřebné dovednosti k vedení lidí, tedy „měkké dovednosti“. (Lojda, 2011)

Každý manažer se má vždy co učit, můžeme tedy říct, že být manažerem znamená se celý život učit něčemu novému. Významným předpokladem pro úspěšnost člověka na manažerské pozici jsou jeho lidské kvality, a to zejména jakým člověkem manažer je. Mnohé o tom vypovídá míra sebepoznání, schopnost sebeřízení, reflexe a sebereflexe. (Lojda, 2011) Určité rozdílnosti v manažerských pozicích nám neumožňují manažery srovnávat, ale jsme schopni je rozdělovat do tří základních skupin:

1. jaký člověk je a jak se projevuje,
2. co člověk umí,
3. co člověk chce a kam směřuje.

S chováním souvisí také charakter, který obsahuje vlastnosti, které by měly být jeho součástí a podílí se na chování člověka ve společnosti. Jedny z nejpodstatnějších vlastností manažera jsou např. důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost a sebejistota. Dále sem řadíme jeho komunikativnost a schopnost spolupráce, smysl pro povinnost, samostatnost, vlastní iniciativu a pracovitost. V neposlední řadě také smysl pro spravedlnost a čestné jednání. (Lojda, 2011)

Manažeři zajišťují správný chod organizace a aby práce byla maximálně efektivní, jsou odpovědní za dosahování stanovených cílů (Amstrong, 2008, s. 38), zejména s lidmi a pomocí nich, proto je zde předpoklad, že mezi jeho silné stránky bude patřit organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování. (Lojda, 2011) Aby toto mohli zajistit, jsou jim přiděleny jisté pravomoci, díky kterým mohou rozhodovat a řídit zaměstnance ve firmě či pracovním útvaru. (Amstrong, 2008, s. 38)

3.1.2 Role manažera

Manažeři se během dne zabývají mnoha aktivitami a vystupují v různých typech vztahů mezi nadřízenými, spolupracovníky, podřízenými, klienty nebo veřejností. K tomuto patří tři základní role, a to interpersonální, informační a rozhodovací. (Bělohlávek, 2001, s. 27)

Pokud se budeme zabývat **interpersonální** rolí, manažer zde vystupuje v mezilidských vztazích jako představitel, vedoucí a spojovatel. V roli představitele spíše reprezentuje organizaci a neřeší žádné problémy, neplánuje a nerozhoduje. Svou roli většinou odvádí na akcích nejrůznějšího charakteru, svou přítomností má např. možnost ukázat zájem o zaměstnance, jejich práci a může jim poskytnout zpětnou vazbu na jejich dosažené výsledky v práci. V pozici vedoucího se věnuje spíše svým podřízeným, kteří napomáhají k dosažení cílů organizace. Pokouší se jim poskytnout dostatečnou motivaci a dát směr jejich práci, snaží se ji hlídat a najít cesty ke zlepšení tam, kde je to potřeba. V poslední roli interpersonálních vztahů manažer zastupuje tzv. spojovatele, jehož prací je udržovat dobré vztahy s ostatními manažery na horizontální úrovni a mezi jednotlivými oddíly nebo pracovními útvary podniku, ale zároveň i s okolím organizace. (Bělohlávek, 2001, s. 27)

V **informační** roli, jak už název napovídá, jde hlavně o informace, které manažer získává z mezilidských vztahů a následně je postupuje dál. V této roli vystupuje jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. Ve funkci pozorovatele je úkolem manažera informace vyhledávat – vyhledává ty potřebné pro pochopení života v organizaci a významných skutečností z okolního světa. Tyto informace může získávat formálně prostřednictvím porad, informačních sítí nebo tisku. Při neformální cestě může využít různé sportovní kluby, rozhovory nebo recepce. Pokud je manažer šířitelem, rozhoduje sám, zda získané informace předává dál nebo ne. Jestliže se rozhodne pro šíření, může informace prezentovat jako prostý fakt, nebo ji může přidat nějakou hodnotu. Poslední je role mluvčího, který hájí zájmy společnosti, brání ji při před napadením z okolních stran, reprezentuje ji a zároveň vytváří jakousi image svým vystupováním na veřejnosti. (Bělohlávek, 2001, s. 27–28)

Poslední, **rozhodovací** rolí manažer vytváří strategická rozhodnutí na základě své autority a přístupům k informacím. V této pozici rozhoduje ve funkcích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora a vyjednavče. Jako podnikatel přispívá organizaci

svými myšlenkami a vymýšlí různé změny, které by napomohly k lepším výsledkům, zároveň zvažuje rizika podnikatelských aktivit. Řešitel rušivých událostí musí reagovat a eliminovat situace, kdy nastanou neočekávané skutečnosti, které by mohly ohrozit stanovené cíle. Pokud nastane nějaká nepříznivá situace, je úkolem manažera pokusit se ji odvrátit, navrátit společnosti stabilitu a odstranit rozpory mezi jednotlivými stranami. Jako distributor zdrojů má manažer za úkol hospodařit se všemi dostupnými zdroji, konkrétně penězi, časem, lidmi, zařízením i mocí. Manažer se stará o to, aby rozdělení zdrojů mezi jednotlivé útvary odpovídalo prioritám společnosti. Role vyjednavče je o jednání s jednotlivými útvary, ale i jinými společnostmi, s podřízenými, klienty, dodavateli, kolegy, odboráři a mnohými dalšími. Manažer ve funkci vyjednavče to má náročnější, pokud je jeho postavení v organizaci v top managementu – čím vyšší postavení, tím větší obtížnost. (Bělohávek, 2001, s. 28)

3.1.3 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi můžeme chápat typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník ovládat, aby zajistil úspěch své manažerské práce. Dosažením cílů organizace a tím naplněním hlavního smyslu práce manažera nastává harmonizace při vykonávání těchto funkcí. (Vodáček, 2013, s. 65)

Zde budou představeny pouze základní manažerské funkce, a to plánování, organizování, vedení lidí, motivaci a kontrolu.

Plánování je nejdůležitější manažerskou funkcí, na které závisí všechny ostatní manažerské činnosti, do níž by se měli zapojovat všichni manažeři na každé úrovni řízení, neboť každý z nich musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat a kdo konkrétní úkol vykoná. Podle Vebera plánování „staví mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam chceme jít.“ (Veber, 2009, s. 100)

Je to proces stanovení budoucích cílů, které zajistí, aby byly dostupné veškeré zdroje potřebné k jejich dosažení, a práce byla rozvržena tak, aby nevznikaly zbytečné prostoje. Jestliže je plánování prováděno správně, můžeme se domnívat, že je to jeden z předpokladů pro prospěšnou podnikatelskou činnost, která mohla přímo ovlivnit zvýšení efektivity organizačních činností. (Šuleř, 2003, s. 11)

Převážná část plánování, které manažer uskutečňuje, je otázka soustavného přemýšlení a využívání selského rozumu. Obvyklá doba, na kterou manažeři plánují, je v rozmezí jednoho roku až dvou let. (Amstrong, 2008, s. 50)

Základní komponenty plánování jsou:

1. Cíl – konečný výsledek, ke kterému naše veškeré aktivity směřují, aby bylo cíle dosaženo. Cest k dosažení určitého cíle může být více, proto musíme plánem stanovit, kterou zvolíme.
2. Plán (vymezení cesty k cíli) – konkretizuje jednotlivé racionální kroky, důležité k dosažení cíle.
3. Zdroje – představují hmotné a nehmotné složky, které jsou nezbytné k realizaci plánovaných cílů. Mluvíme zde například o zdrojích v podobě peněz, lidí jako našich zaměstnanců, infrastruktury nebo i o know-how. (Veber, 2009, s. 100-101)
4. Dopad – ukazuje nám jistou odezvu, jestliže byl plán organizace splněn v podobě nákladů a přínosů. (Amstrong, 2008, s. 50)

Stanovení cílů firmy je obtížné a zároveň velmi důležité. Ve firmě existují různé zájmy různých skupin (zaměstnanci, manažeři na různých úrovních atd.). Střet zájmů je nevyhnutelný a je na managementu tyto různé zájmy skloubit tak, aby napomohly rozvoji firmy, snížení rizika a její prosperitě.

Organizování nám napomáhá k cílevědomému uspořádání lidí – organizací, ve kterých společně dosahují určitých cílů. (Blažek, 2014, s. 34)

Dědina uvádí, že podle Daleyho (1965) „*je organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi.*“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 16) Zároveň slouží ke stanovení určitých pravidel a řádu v organizovaném objektu. Výkonnost organizace je ovlivněna způsobem organizování, zároveň i chováním organizovaných skupin či jedinců v organizaci. Jedním z hlavních záměrů je, aby bylo dosaženo kolektivního cíle. Kolektivní cíl můžeme chápat jako společný záměr pracovníků, týmu nebo skupiny, kteří při spolupráci dosáhnou výsledku efektivněji, než kdyby tak každý činil sám. K tomu nám mohou dopomáhat organizační struktury, které se v jednotlivých podnicích mnohdy velmi odlišují. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 16)

Organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování jako relativně trvalého uspořádávání. Vzniká na bázi seskupení činnosti na základě určitých znaků. (Veber, 2009, s. 217)

Organizační struktura má dva hlavní úkoly. Prvním z nich je zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace, které napomáhají k redukci nejistoty v rozhodovacím procesu z důvodů insuficientních informací. Druhým úkolem je dosažení efektivní koordinace

a integrace různorodých činností organizace, ať už prováděných jednotlivci, skupinami, týmy či odděleními. (Dědina, Odcházel, 2007, s. 134)

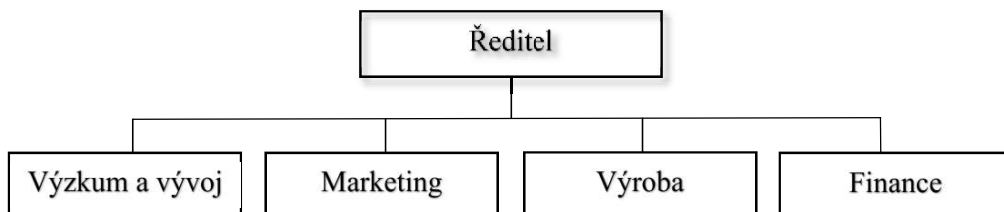
Výsledky firem, organizací či skupiny lidí vykazují zpravidla větší úspěšnost, jestliže jsou organizovány. V tomto případě struktura reprezentuje v organizacích jakousi konstrukci, která umožňuje snazší plnění stanovených cílů. (Veber, 2009, s. 218)

1. Funkční struktura

Tato struktura spočívá v seskupování zaměstnanců do útvarů na základě podobnosti činností, kterou vykonávají, ale také na základě zkušeností a úkolů. Seskupení podle obdobnosti úkolů může vypadat následovně: výzkumní a vývojoví pracovníci jsou seskupeni do jednoho útvaru podobně jako pracovníci, kteří se zabývají určitou finanční problematikou, pojišťovnictvím apod., ve vedení takových útvarů bývá odborný vedoucí nebo ředitel: vedoucí pro finanční oddělení, marketing, výzkum a vývoj, finance.

Jedna z výhod funkční struktury spočívá v tom, že je to velmi jednoduchá organizační forma, která je spíše využívána v menších a středních podnicích. Určuje jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti (rozhodovací pravomoci). Historicky se jedná o jeden z nejstarších a nejzákladnějších typů organizačních struktur. (Veber, 2009, s. 227–228)

Obrázek 1 Funkční struktura



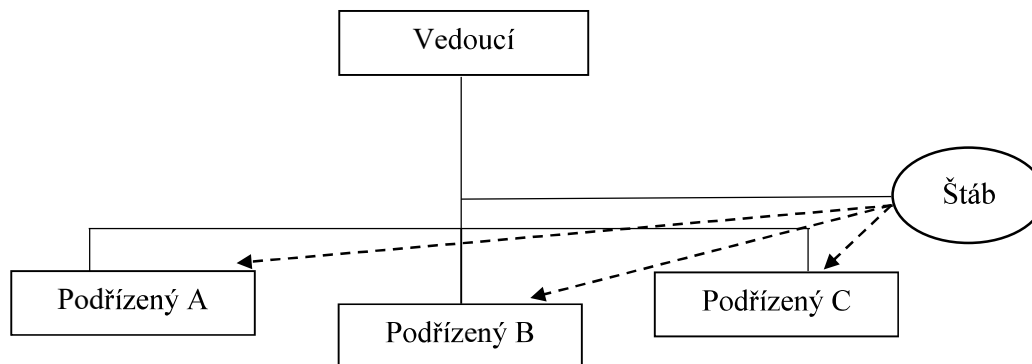
Zdroj: (Veber, 2009, s. 227)

Liniově štábní struktura je tvořena dvěma hlavními složkami – liniovou a štábní. Jsou zde typické úkoly, které jsou rozdílné v řízení zmiňovaných složek:

Liniová – každý podřízený pracovník se zodpovídá jednomu vedoucímu daného útvaru, který k této složce patří. Vedoucí tohoto útvaru je nadřízeným všech napříč všemi úrovněmi, včetně pracovníků štábu.

Štábní – jsou to specializované útvary vytvořené za předpokladu, aby i při zvyšující spletnosti řízení na vyšších úrovních řízení bylo možné udržet pouze jednoho odpovědného vedoucího a využít všech pozitivních přínosů.

Obrázek 2 Schéma liniově štábní organizační struktury



Zdroj: (Veber, 2009, s. 228)

Funkční struktura má své výhody a nevýhody. Výhody vychází z její podstaty. Při využívání zdrojů nám umožňuje efektivní využívání vybavení a společné řešení případných problémů. Je zde i umožněn rychlejší kariérní postup, díky snazšímu porovnávání znalostí a schopností s ostatními spolupracovníky. Stejná kvalifikace uvnitř oddílu napomáhá k snazší výměně informací, což vede k lepšímu pocitu z koležičtosti nebo využívání týmové práce. (Veber, 2009, s. 230–231)

K nevýhodám můžeme zařadit zejména pomalejší průběh rozhodovacího procesu. Díky principu jednoho odpovědného vedoucího za celý útvar, který musí učinit většinu rozhodnutí, může vést i k potencionálnímu snížení kvality rozhodování a upřednostnění jiného rozhodnutí před druhým. (Veber, 2009, s. 231)

2. Divizní struktura

Ve chvíli, kdy firma prosperuje a je ve fázi expanze, začínají velmi citelně převládat nevýhody funkční struktury nad jejími přínosy a efektivitou. (Veber, 2009, s. 231)

Divizní struktury vznikají vytvořením samostatných pracovních úseků. Nejčastěji bývají rozděleny podle druhu produkce a služeb, zároveň i místa působení, nebo je rozlišována na základě toho, o jakého zákazníka se zrovna jedná – nároční klienti, turisté, či mladí mající jiné potřeby. (Smejkal, 2006, s. 39)

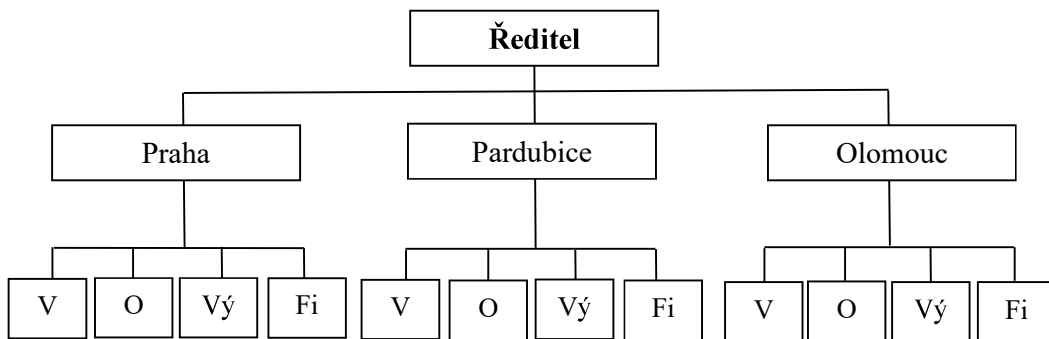
Centralizované řízení, při kterém pravomoci a odpovědnost jsou soustředěny na omezený okruh vedoucích pracovníků, kapacitně nezvládají rostoucí požadavky

na koordinaci a snaží se najít způsob, jak efektivně změnit systém řízení a tím i podobu organizační struktury. Řešením je přechod z centralizovaného na decentralizované řízení a vytvoření nižších organizačních celků, a to hlavně z hlediska míry pravomoci poměrně samostatných divizí. (Veber, 2009, s. 231)

Výhodou této struktury je schopnost přizpůsobit se nestabilním podmínkám okolí, rozdílům jednotlivých oblastí a lze snáz vyhovět požadavkům zákazníků. Ředitelé divizí jsou v rozhodování nezávislí a každý rozhoduje samostatně za tu svou. Příprava nových manažerů do top managementu probíhá přirozeně, protože na úrovni divize je na koordinaci kladen větší důraz. V divizní struktuře je možný přechod z jedné do druhé, protože funkční specializace není nutným předpokladem k provozování řídicích funkcí. (Veber, 2000, 135–136)

K nevýhodám můžeme zařadit neefektivní využívání všech dostupných zdrojů, kladení vyšších požadavků na lidskou práci a problémem také může být nižší specializace pracovníků, kvůli nižšímu počtu specialistů. Další nevýhodou je ztráta kontroly, kterou má mít vrcholové vedení společnosti nad dílčími divizemi. Řízení dílčích divizí může získat natolik rozdílnou podobu, že top management není schopen využívat nástroje plánování a řízení, které by efektivně napomohly získat opět kontrolu nad divizemi, aby byly jejich cíle i cíle celé společnosti v souladu. (Veber, 2000, s. 136)

Obrázek 3 Členění divizí podle místa působnosti



Zdroj: (Veber, 2009, s. 233)

Vedení lidí a motivace jsou další nedílnou manažerskou funkcí, jejíž hlavním úkolem řízení je směřovat pracovní sílu tak, aby pracovala co nejefektivněji a činila tak dobrovolně.

Douglas McGregor vytvořil tzv. manažerskou teorii X a Y, která je výchozím bodem pro různá stanoviska řízení. Teorie X vychází z předpokladu, že zaměstnanec má k práci averzi, v některých případech se ji dokonce straní, pracuje jen z nutnosti zajištění obživy. Takový zaměstnanec nemá žádné ambice, vyhýbá se odpovědnosti a rád se nechá řídit, je potřeba ho nestále kontrolovat a motivovat vnějšími stimuly, které mnohdy nepomáhají, aby se snažil. Poté je nasnadě trest. Teorie Y je postavena na důvěře a vychází z naprosto opačných předpokladů. Zaměstnanec má svou práci rád a za příznivých podmínek ho těší, je zodpovědný a samostatný. Dá se říct, že ji považuje za lidskou potřebu. (Blažek, 2014, s. 175–176) Dle těchto postojů vnímá pracovníky většina manažerů, záleží pouze, která strana vah převažuje. Od toho se poté odvíjí způsob práce s lidmi a následně jejich motivace. Je pravdou, že manažeři by měli rozlišovat, jakým způsobem se zaměstnanci jednají, od jednotlivce k jednotlivci. (Mikuláščík, 2015)

Jednou z cest, jak tedy působit na lidi za účelem dosažení určitého chování s přihlédnutím na to, jaké máme cíle je nepochybně motivování. Motivace spojuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem ke stanovenému cíli. Díky motivaci pracovníci nachází důvod, proč mají vykonávanou práci dělat a aby ji dělali co nejlépe. Od manažerů se tedy očekává schopnost sladit osobní zájem, ochotu a pracovní úsilí pracovníka s potřebami organizace. (Veber, 2009, s. 112)

Kontrola je nezbytnou činností využívanou na všech úrovních řízení, poskytující zpětnou vazbu, díky které manažeři získávají jakousi objektivní představu o tom, jak ve skutečnosti zaměstnanci pracují, zda rozhodnutí a organizace daného cíle bylo správné. Její podstatou je zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, na jejichž základě jsou přijímány kontrolní závěry. (Veber, 2009, s. 134)

3.1.4 Styly vedení lidí

Odborná literatura nabízí celou řadu teorií vedení. Vedení je tvůrčí činností, která se může případ od případu velmi lišit. Tato skutečnost je do značné míry ovlivňována osobností vedoucího pracovníka. Jestliže má být styl vedení účinný, manažer musí brát ohled na konkrétní situaci, tedy na pracovníky, které vede a na stanovené cíle, kterých mají společně dosáhnout. Jedná se o teorie, které jsou založené na osobních kvalitách a způsobu chování, povaze manažera, situační teorii apod. (Blažek, 2014, s. 176) Lze vycházet ze tří základních typů stylů vedení:

Autokratický styl vedení spočívá v tom, že vedoucí o všem rozhoduje sám a svá rozhodnutí předává pracovníkům jako příkaz. To značně ulehčuje komunikaci – vedoucí přikáže, co mají ostatní dělat, poté podřízení předají hlášení o svém postupu a plnění. V tomto případě je motivace založena na autoritě, proto tento styl vedení můžeme také nazývat autoritativním stylem vedení. Vyjma odměn za plnění příkazů je zde riziko trestu při jejich nesplnění. Lidé se často svého nadřízeného bojí, najdou se i tací, kteří jsou ale rádi, že nemusí přemýšlet, a je jim přesně řečeno, jak postupovat. Tento styl vedení je tedy vhodný pro pracovníky, kteří se blíží k teorii McGregora, přesněji manažerské teorii X. Využívá se také v situacích, kdy není možnost ani čas se radit se zbytkem kolektivu, např. v krizových situacích. (Blažek, 2014, s. 177)

Participativní styl vedení se zakládá na vymezení úkolů a postupů za pomoci svých spolupracovníků. Prostor k vyjádření tedy dostávají všichni. Manažer shromažďuje dohromady různorodé návrhy a možnosti řešení, diskutuje o problémech, konečné rozhodnutí musí provést ale on sám, kontroluje a odpovídá za jeho splnění. (Blažek, 2014, s. 177)

Liberální styl vedení spoléhá převážně na samostatnost rozhodování a nezávislost pracovníků. Vedoucí určuje pouze základní cíle, ale cestu k jejich dosažení si zvolí bez něj. Jeho hlavním úkolem je podpora vykonávaných činností spolupracovníků, pomáhá jim překonávat překážky, na které sami nestačí, předává potřebné rady a postřehy. Tento styl je ideální pro kreativní a kvalifikované pracovníky, kteří mají vysokou vnitřní motivaci k provádění práce. (Blažek, 2014, s. 177)

3.2 Delegování

Podle Whettena (1991) „*delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegy, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, proto je třeba chápat delegování jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době. Delegování někteří autoři definují vcelku jednoduše jako proces pověřování řízených pracovníků odpovědností za pracovní aktivity.*“ (Cipro, 2009, s. 13)

V širším pojetí můžeme delegování chápat také jako nástroj k motivování a rozvíjení se. Manažer, který je pověřen delegováním, musí být schopen dobře

komunikovat se svými podřízenými nebo spolupracovníky. Jednou z podstatných podmínek pro úspěch celého procesu je osobnostní struktura manažera, na které můžeme pozorovat nejen styl vedení, ale i zda má manažer formální nebo neformální autoritu. Ideální situace nastává, pokud má vedoucí formální vedení, kterým byl pověřen a zároveň i neformální, díky svým vlastnostem a schopnostem. (Cipro, 2009, s. 13)

V každé organizaci můžeme najít směrnice, kterými se manažer řídí a zabývá se pouze konkrétními situacemi, pokud tak není dáno, zůstává rozhodnutí na něm samotném. Je třeba podtrhnout, že manažer je zodpovědný za plnění veškerých cílů, které byly stanoveny jeho útvaru. Zároveň odpovídá za úkoly, které má plnit on sám a jeho spolupracovníci. Může nastat situace, kdy některému z úkolů není přikládána vysoká váha, aby ho řešil manažer, v tento moment je možné, aby byl delegován na někoho z podřízených. (Blažek, 2014, s. 181–182)

K delegování dochází tedy z několika důvodů, mnohdy postačí fakt, že manažer nemůže nebo není schopen úkol plnit sám. Stále zůstává odpovědnost ale na něm samotném a zodpovídá se svému nadřízenému, tzn. že není možné delegovat odpovědnost. Delegovat by tedy měl manažer v momentě, kdy není sám schopen efektivně pracovat a nemůže úkolu věnovat dostatečný čas, tím by měla být zachována efektivnost. Někdy je problém rozlišovat, zda je pracovníka pouze úkolován nebo je delegován. Toto je velmi náročný a pravděpodobně nejtěžší úkol, který manažeri musí plnit. (Amstrong, 2008, s. 66)

Pokud manažer určí, co přesně má pracovník vykonat, jak a kdy bude chtít výsledky, říkáme tomu tvrdé delegování. Opakem je měkké delegování, kdy dochází k domluvě, jaký má být výsledek, a manažer nechá pracovníka, aby to udělal tzv. „po svém“. V tomto případě je nezbytností dohodnout se, jaká bude míra předaných pravomocí a o jakém rozhodnutí je třeba manažera informovat. (Amstrong, 2008, s. 66–69)

3.2.1 Cíle delegování

Primárními cíli delegování je vždy růst efektivnosti práce, zisk firmy, zajištění stability, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.

Správným delegováním může manažer ušetřit spoustu času pro řešení důležitějších úkolů, protože není nutné, aby se zabýval úkoly, které může delegovat na ostatní pracovníky. Delegování tedy napomáhá s time managementem a manažerovi usnadňuje efektivní využívání času. To umožňuje zároveň získávat čas pro nové a obtížnější úkoly,

přináší to možnosti v rozvíjení schopností manažera učit se a získávat další zkušenosti. Nepochybně je velmi důležité, že díky správnému delegování se může manažer věnovat svému vlastnímu kariernímu růstu a posílit své pocity ze smysluplnosti práce. Nedochází ale pouze k rozvoji manažera, ale i dalších pracovníků, na které jsou kladeny nové a větší nároky a kterým je tímto dána možnost se projevit, získat pocit spoluodpovědnosti a vyjádření jejich vedoucího, že důvěřuje jejich schopnostem. Výsledkem je upevnění pracovního týmu. Dále slouží delegování jako určitá zpětná vazba o tom, jakou kvalitu jeho podřízení mají a čeho jsou doopravdy schopni. Proto je nezbytně nutné, aby úkoly byly delegovány správně na správné pracovníky, aby jejich kontrola a hodnocení byly co nejvíce objektivní. (Cipro, 2009, s. 14–15) Při delegování je velmi důležité, aby byl vždy správně a přesně formulován úkol, který manažer deleguje na pracovníka, za který bude odpovídat. Zároveň je nutné ověřit, zda má pracovník potřebné znalosti a kompetence, aby zadaný úkol splnil. K ověření manažeri často využívají pravidlo SMART (z angličtiny „chytrý“), kde jednotlivá písmena značí nároky na stanovení cílů. (Lojda, 2011)

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Result oriented (orientovaný na výsledek, realistický)
- Time framed (časově vymezený)

Fotr uvádí pravidlo SMARTER, kde je pravidlo rozšířeno o ER:

- Ethical (soulad s etickým přístupem k podnikání)
- Resourced (zaměřený na zdroje)

(Fotr, 2012, s. 37)

3.2.2 Fáze procesu delegování

Jak již bylo zmiňováno, delegování je proces, při kterém dochází k předávání úkolů na jiného pracovníka. Společně s tím jsou předávány určité pravomoci a odpovídající odpovědnost. Manažerovi náleží konečná odpovědnost za splnění úkolů, protože to on pracovníka vybral a měl kontrolovat postup jeho práce. (Lojda, 2011)

Delegování není krátkodobou záležitostí, ale investicí do budoucna, a tím pádem i dlouhodobým procesem, při kterém manažer postupně projde společně s vybraným pracovníkem několika fázemi. (Cipro, 2009, s. 52)

První z těchto fází bychom mohli nazvat „Dívej se“. Je založena na pozorování a postupném učení se od zkušenějšího kolegy, od kterého postupně „okoukává“, jak se věci mají dělat. Manažer tedy předává své zkušenosti tím, že bere podřízeného na porady, jednání, obchodní schůzky, kam by se ve své momentální pozici za normální situace nedostal. Vedoucí si pracovníka vybírá na základně dosavadních zkušeností a vidí v něm určitý potenciál a ambice v jeho osobní růst. Dostane se mu pohled na to, jakým způsobem manažer řeší nejrůznější problémy, které se zdají na první pohled neřešitelné. Po náhledu do těchto situací a aktivit by měl mít vedoucí společně se zaškolovaným pracovníkem sezení, při kterém by probrali, jak by postupoval on, co by udělal jinak a proč by to tak udělal. Může dojít k diskusi, proč manažer postupoval při řešení problému tak, jak pracovník mohl vidět a vysvětlí další souvislosti problematiky, při čemž dochází k předávání vlastních taktik. Špatný vliv na pracovníka by mohla mít situace, kdy by se manažer předváděl. V této fázi by měl vše vysvětlit a dát jí určitou vážnost, aby bylo zřetelné, že mu záleží na tom, jak by v budoucnu mohl tyto aktivity vykonávat. Ačkoli je tato fáze velmi důležitá, je často opomíjená a manažeři se jí vyhýbají, berou to jako ztrátu svého času, který mohou využít jinak. (Cipro, 2009, s. 52–53)

V druhé fázi manažer podněcuje podřízeného k aktivitě, aby měl větší motivaci. Pokud by zůstával pracovník až příliš dlouhou dobu v roli pasivního diváka, nebylo by to pro něj dobré. Postupně přebírá jednodušší úkoly, které jsou pro manažera rutinní a už ho příliš nebaví, aby si je sám osahal a vyzkoušel. Současně se stává částečně odpovědným za jejich společnou práci. Zároveň má možnost navrhnout nové způsoby nebo metody řešení, které konzultuje s manažerem. V této fázi případné chyby nemají tak velký důsledek, protože veškerá odpovědnost spadá na vedoucího, který za pracovníka zodpovídá. (Cipro, 2009, s. 53–54)

V této třetí fázi předává manažer pracovníkovi celé úkoly, společně s jasně vymezenými pravomocmi a odpovědnostmi, které si mohl vyzkoušet už v předchozí fázi. Vedoucí má stále celkovou odpovědnost, které se nemůže zbavit a zodpovídá za výsledky svého úseku, proto provádí kontrolu předaných úkolů. Po podřízeném vyžaduje, aby ho informoval o případných problémech, které nedokáže vyřešit sám a aby byl neprodleně informován o jakékoli krizové situaci. Manažer si musí najít čas na případnou pomoc, zároveň musí požadovat pravidelný reporting o plnění dle plánu. Je důležité, aby byl pracovník zkušeným nadřízeným za své úspěchy chválen a byl mu oporou v kritických situacích. Kritický by měl být v momentě, kdy mu byl zatajen hrozící

problém. Případné odebrání kompetencí k úkolu by mělo přijít až ve chvíli, kdy docházelo k opakovanému selhání a manažer zjistí, že pověřený nemá na úkol dostačující schopnosti. Tato situace vede k demotivaci a devalvaci jeho schopností. (Cipro, 2009, s. 55–56)

V poslední páté fázi je delegován celý projekt do rukou podřízeného, přičemž manažer musí dostávat informace o eventuálních problémech, ale ne z důvodu, aby je řešil, ale aby mu kolega popsal, jak je sám vyřeší. Vedoucí je podle nastavených pravidel o reportingu pravidelně informován o průběžných i konečných výsledcích, ale způsob jakým jich dosáhl pro něj není už tolik důležitý, protože mu byla svěřena jeho důvěra. Díky této fázi má manažer prostor na řešení jiných, důležitějších úkolů. Uvědomuje si, že jeho tým pracuje efektivně, i když se na tom on sám přímo neúčastní. Zde je prioritní nezbytností, aby manažerovy cíle a výstupy byly přesně definované, aby je mohl vyžadovat po svém týmu. V top managementu manažer ví, jak správně definovat cíle, zajistit je zdroji, účinně kontrolovat výsledky, aby se mohl efektivněji věnovat svým strategickým plánům. (Cipro, 2009, s. 57)

3.2.3 Bariéry a problémy v procesu delegování

V tomto procesu často dochází k problémům, které s sebou přináší jakousi bariéru, kterou manažeři musí překonat, aby delegování bylo efektivní. Je nutné, aby si manažer tyto překážky uvědomil, poté analyzoval, proč se tomu tak děje. Poté je šance, že se mu povede je minimalizovat či dokonce úplně odstranit a nalezne jiná účinná řešení. (Cipro, 2009, s. 18)

Často se stává, že manažer, ačkoli nestíhá a nezvládá všechny své úkoly, je nedeleguje na jiné pracovníky. Domnívá se, že efektivnější bude, když práci vykoná sám, než aby ji vysvětlil a předal někomu jinému. Obává se, že práce nebude provedena kvalitně, jako kdyby ji vykonal on sám a není ochoten se jí vzdát. Řešením by pro tuto situaci bylo, aby si manažer sám rozhodl, které činnosti chce vykonávat on sám a které může delegovat na jiné pracovníky, kteří by byli schopni ji vykonat. (Cipro, 2009, s. 18–19)

Jedním z dalších problémů může být špatná zkušenost s výsledkem práce, kterou delegoval na svého podřízeného. V manažerovi to vyvolává pocit, že jsou pracovníci neschopní, práci musí předělat a řešit případné komplikace. Nebere v potaz fakt, že pracovník, na kterého byl úkol delegován nemá takové zkušenosti, jako zaměstnanec s bohatými, letitými zkušenostmi. Nastává situace, kdy manažer

má pocit, že jeho zaměstnanci jsou neschopní a oni jsou demotivováni a nechtějí přebírat další práci. V takovéto situaci je důležité, aby si manažer uvědomil, že i on pochybil. Při předávání úkolů musí vše srozumitelně vysvětlit, naučit a vnímat skutečnost, že mladí zaměstnanci se práci musí naučit a pochopit ji, aby se později pro ně stala rutinní a jednoduchou jako pro něho samotného. Nemůže očekávat totožné výsledky, jako kdyby práci odváděl on sám. (Cipro, 2009, s. 18–22)

V předchozích odstavcích bylo představeno pouze pár z mnoha bariér a problémů při delegování. Námitek dle Cipra (2009) je celkem 19, ve skutečnosti jich je o dost více, protože se vzájemně doplňují a načítají. Některé se obsahově pokrývají a zároveň většina z nich má své řešení. Ve většině případů se jedná o problém vyplývající z osobnosti manažera. V momentě, kdy si uvědomí, co sám dělá špatně, je zde velká šance, že dojde k nápravě. Delegování je jedním z neefektivnějších nástrojů při vedení lidí, proto je zvládnutí všech překážek a s tím spojených problémů velmi náročné a vyžaduje to velkou spoustu práce. (Cipro, 2009, s. 45)

3.2.4 Postup delegování

Delegování lze rozdělit do dvou skupin. O delegování je možné uvažovat jako o základní filozofii managementu a technice provedení v procesu delegování. Jestliže bude předpoklad, že manažer vnímá delegování jako důležitou stránku ve vedení lidí a je rozhodnut, že má zájem sdílet povinnosti, odpovědnosti, úkoly a cíle se svými kolegy či podřízenými, panuje zde předpoklad, že delegování bude efektivní. (Cipro, 2009, s. 60)

Celý postup je dlouhodobou záležitostí, proto je důležité se držet základní osnovy metodiky delegování:

1. Analýza práce
2. Plánování delegování
3. Volba vhodného pracovníka
4. Správný způsob předávání odpovědností
5. Podpora delegování
6. Kontrola výstupů delegované činnosti

(Cipro, 2009, s. 60)

3.2.5 Co nelze a lze delegovat

V každé organizaci je řídicí pracovník pověřen kvantem úkolů, kterými nelze delegovat své podřízené. Může to být zapříčiněno přílišnou složitostí nebo důležitostí, úkoly mohou být tak moc specifické, že není možné jimi někoho pověřit.

Delegovat není možné:

- úkoly, které obsahují až příliš diskrétní informace,
- dlouhodobé vize a strategie k dosažení cíle,
- činnosti, které zahrnují kontrolu a hodnocení pracovníků,
- úkoly, které jsou nové a pracovníci na ně nejsou dostatečně připraveni,
- úkoly, které manažerovi nejsou příjemné, ale jsou jeho povinností,
- výjimečné, jednorázové úkoly,
- úkoly založené na osobní důvěře,
- špatně definované úkoly,
- úkoly, na kterých závisí fungování firmy.

(Cipro, 2009, s. 61-63)

Delegovat naopak je možné:

- úkoly, na které není třeba celý tým, zvládne je jedinec,
- neoblíbené úkoly manažera, které má jiný rád,
- lehké úkoly a rutinní práce,
- úkoly, které zvládne druhý efektivněji, nebo na ně je odborník,
- méně důležitá a opětovná rozhodnutí,
- úkoly rozvíjející a „trénující“ schopnosti druhých,
- úkoly oživující rutinu a zpestřující pracovní stereotypy,
- úkoly, které manažer časově nestíhá,
- jakýkoli úkol, u kterého není nutnost vykonávání manažerem.

(Cipro, 2009, s. 63-64)

3.2.6 Volba vhodného pracovníka

Vybrat vhodného pracovníka, který bude vykonávat delegovanou práci, je podstatně náročná a důležitá záležitost v celém procesu delegování. Manažer musí vybrat tak, aby delegované úkoly odpovídaly jejich náročnosti. (Lojda, 2011)

Aby mohl manažer vůbec uvažovat nad tím, koho pověří čím a komu svěří svou důvěru včetně částečné odpovědnosti, je potřeba, aby stanovil přesné požadavky. Záleží nejen na delegovaném úkolu, ale i na tom, jakou osobností pracovník je. Konkrétněji záleží na jeho schopnostech, přičemž je přihlíženo k dosaženému vzdělání, získaným zkušenostem, intelektu, ale zároveň k tomu, zda u něj existuje potenciál a zda je vůbec schopen činnost vykonávat. Dále záleží na jeho povahových rysech, jako je charakter a temperament. Z počátku není manažer schopen odhadnout, jestli bude vybraný pracovník spolehlivý, to je možné posoudit až po delší spolupráci, kdy se zaměstnanec osvědčil např. při dodržování termínů, pomoci kolegům s problémy, dodržení svého slova. Každý vyžaduje důslednost a pečlivost, aby se vyvaroval budoucím opravám a předělávání práce. Zde je nejlepší opět vycházet z předchozí zkušenosti. Velkou roli tady hraje i sebepojetí a motivace. (Cipro, 2009, s. 75)

Při výběru nejvhodnějšího pracovníka stojíme před mnoha aspekty, které výběr ovlivňují. Manažer musí zhodnotit, zda pracovník, na kterého chceme nové úkoly delegovat, bude mít dostatečný časový prostor k vykonávání nových úkolů. (Lojda, 2011) Jak bylo již mnohokrát zmiňováno, podřízený pracovník musí mít určité dovednosti a schopnosti, znalosti dané problematiky ke splnění úkolu a také zkušenosti. Nelze směřovat úkol na někoho, kdo nemá ani ponětí, o co se jedná, a není v jeho silách dosažení cíle. Dále se jedná i o postoj pracovníka, který nemusí být dostatečně motivován a daný úkol vykonávat nechce, ačkoli má skvělé předpoklady pro jeho vykonávání. Není v jeho zájmu přijmout novou odpovědnost a věnovat něčemu jinému a zároveň novému svůj čas. Motivace je u každého zaměstnance jiná a je prací manažera, aby dokázal do určité míry a správně své kolegy, většinou podřízené, namotivovat. Zároveň musí dávat pozor, aby nebyli přemotivováni, to může vyvolat nadměrný negativní stres a tlak ze strany manažera, což může vést k tomu, že ve výsledku dojde ke snížení celkového výkonu a s tím i jeho kvality. (Cipro, 2009, s. 77)

3.2.7 Delegování jako cesta k motivování

Delegování je jednou z cest a určitý způsob, jak zesílit zejména vnitřní motivaci psychicky, morálně i sociálně zralejších pracovníků ve směru k jejich seberealizaci. Ta je velkým přínosem pro celou organizaci. Pro delegování je hlavním motivátorem obsah vykonávané práce, díky delegování odpovědnosti podle osobních předpokladů pracovníka. Aby delegování bylo zdárné, manažer musí posoudit obsah delegované práce,

aby základní hodnota, která je obsažena v práci, byla v souladu s hodnotovou orientací pracovníka. Během zvažování, která činnost by byla z hlediska obsahu nejvíce vhodná pro delegování, má manažer možnost se řídit seznamem základních a obecně vymezených náplní práce, které souvisí přímo s realizací několika hodnot. Patří mezi ně například kreativita, autonomie vůle a vlastního rozhodování, řád, hrdost při pozitivním emočním stavu na základě svého výkonu nebo dovedností, moci a vzdělání, kterému práce přináší neustálý rozvoj. (Cipro, s. 144–145, 2009)

Manažer by měl přemýšlet, které vnitřní motivy může delegováním odpovědností probudit a aktivovat. Delegované aktivity se mohou shodovat se třemi typy motivů, mezi něž patří motivy cílové, tvořivé a vůdcovské. (Cipro, 2009, s. 77)

Ambiciózního zaměstnance nejvíce ovlivňují **cílové motivy**, který pokládá velké nároky na kvalitu svého výkonu. Sám si vybírá náročné úkoly a výsledek mu přináší pouze krátkodobé uspokojení. Na takového pracovníka je vhodné delegovat obtížnější úkoly. I přes jeho vysokou výkonovou motivaci musí manažer vzít v potaz možnost, že dojde k jeho vyčerpání nebo frustraci, protože i přes neúspěchy si pracovník dává „laťku velmi vysoko“. Manažer by měl pracovníka chválit, i když splnění plánu nebude na 100 %, aby nedošlo k jeho demotivaci, ačkoli v porovnání s ostatními pracovníky je jeho neúspěch stále úspěchem. (Cipro, 2009, s. 78)

Další jsou **tvořivé motivy**. Pracovník má potřebu během práce něco měnit a tvořit, je schopen i přes nesouhlas ostatních prosazovat určité změny. U takového pracovníka je práce radost, v mnoha případech ji věnuje i svůj volný čas bez negativního stresu a vnímá ji jako smysluplnou. Tento přístup manažer pozná podle koncepčního a systematického myšlení, dle hrdosti na vlastní výkony, schopnosti a velké ochoty se něco přiučít. (Cipro, 2009, s. 78–79)

Vůdcovských motivů si může manažer všimnout u mocensky orientovaných pracovníků. Nemá problém, a dokonce je ochoten přebrat vedení, rád se zařadí do akčního prostoru jiných lidí, je pozitivní, rád získává pro svou osobu druhé a má autoritu neformálního charakteru. Takovému pracovníkovi je vhodné svěřit pravomoc řídit další členy skupiny. (Cipro, 2009, s. 79)

4 Vlastní práce

Následující kapitola je zaměřena na vlastní výzkum, který vychází z teoretických východisek v první části bakalářské práce. Praktická část je věnována významu delegování v práci manažera ve společnosti, která si nepřála být jmenována, proto bude v této práci uváděna jako „Společnost XY.“

Cílem praktické části je zhodnotit současnou úroveň delegování v rámci sledované organizace a na základě vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera, za pomoci výzkumných předpokladů, že manažeři:

- VP1 na všech řídicích úrovních jsou si vědomi významu delegování,
- VP2 vnímají problémy a bariéry v delegování,
- VP3 ví, jak vybrat vhodného pracovníka, na kterého budou činnost delegovat,
- VP4 motivují a správně komunikují se všemi zaměstnanci,
- VP5 kontrolují výstupy delegované činnosti.

4.1 Charakteristika Společnosti XY

Společnost, ve které byl prováděn vlastní výzkum, vznikla ve 20. století v Americe se zajímavým konceptem, jejímž smyslem bylo co nejrychleji, ale zároveň kvalitně obsloužit co nejvíce lidí. Společnost se zaměřuje především na výrobu a prodej různých druhů sendvičů, které doplňuje jinými stávajícími či sezónními produkty, např. dorty a káva.

Společnost klade velký důraz hlavně na kvalitu a spokojenost zákazníků, a proto se neustále modernizuje, veškeré pobočky přešly na nový způsob obsluhy zákazníků prostřednictvím kiosků, které s sebou přinášejí rychlejší objednávání a spolu s tím i rychlejší obslužení. Aby se udržela na trhu, držela se strategie: kvalita a trénink.

Zároveň podporuje celou řadu dobročinných aktivit. Mezi nejdůležitější patří podpora rodin dlouhodobě nemocných dětí pomocí vlastní nadace, podpora mladých sportovců či stipendijní podpora studentů.

V této Společnosti XY se rozrostl trend franšízingu (licenční práva využívání jména, obchodní značky, know-how a k prodeji produktů za podmínek dodržování standardů ze strany franšízanta), který panuje po celém světě, včetně poboček v České republice.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

V současné době zde pracuje 88 zaměstnanců, 13 z nich působí v manažerské pozici. Na hlavní nebo zkrácený pracovní poměr je ve společnosti zaměstnáno 25 zaměstnanců a 9 manažerů. Zbytek zaměstnanců tvoří brigádníci na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Struktura společnosti je tvořena hlavně mladými lidmi, a to z důvodu flexibility pracovní doby. Výhodná je tedy pro studenty i matky na rodičovské dovolené, ale pracovní místo se najde i pro tělesně postižené, kteří většinou pracují v prostorech pro zákazníky (tzv. lobby). Převážná většina stále studuje střední nebo vysokou školu. Minimální věková hranice pro přijetí 15 let a dokončení povinné školní docházky, studenti využívají tedy brigádu jako možnost přivýdělku.

V této společnosti je umožněn kariérní postup i nezletilým zaměstnancům, což jim poskytuje pevný základ pro jejich pracovní cestu a může to být velmi motivující do budoucna. Zde je potřeba vyzdvihnout zkratku pojmů 3K (pro Společnost XY jeden z klíčových pilířů pro trénink):

- komunikace (zaměstnanci jsou oslovováni jmény, všichni využívají „prosím“ a „děkuji“),
- koordinace (znalost svého stanoviště, aby práce byla plynulá),
- kooperace (pomoc spolupracovníkům).

Ve Společnosti XY jsou jasně stanovené vztahy nadřízenosti a podřízenosti od manažera po řadového zaměstnance.

Management

Provozní ředitel je kontrolním orgánem společnosti a zajišťuje kontakty včetně podmínek smluv, aby byly vždy platné se současnou legislativou. Vyhodnocuje business plány daného roku a schvaluje na další rok, které předává majitelce Společnosti XY.

Supervisor má na starost „region“ daných poboček, za který je plně zodpovědný. Pravidelně své pobočky kontroluje, jakékoli zjištěné nedostatky (čistota, průběh směny, stav skladů atp.) konzultuje a poté deleguje vedoucího na odstranění nedostatků. Do jeho pravomocí spadá servis, opravy zařízení a strojů (má stanovený měsíční budget), profitabilita (povinnost plnění cílů společnosti za podmínky výdělečnosti – stanovené měsíční cíle, které jsou stanoveny z procenta čisté tržby), zajišťování plného stavu

zaměstnanců (zamezení fluktuaci a nadstavu dané pobočky), zodpovídá za stavy skladů (nesmí být porušené FIFO, sklady přeplněné nebo naopak prázdné). Tyto výsledky každý měsíc prezentuje provoznímu řediteli.

Administrativní pracovnice se věnuje denní evidenci docházky všech zaměstnanců a dohlíží na dodržování zákoníku práce, vytváří podklady pro mzdové účetní ke zpracování mezd (dovolené, pracovní neschopnost – neschopenky, ošetřování člena rodiny). Sepisuje nové pracovně právní vztahy, provádí jejich možné změny (změna typu úvazku, čísla účtu, pojišťovna atp.) nebo pracovně právní vztahy ukončuje, vede osobní spisy zaměstnanců. Provádí roční školení bezpečnosti práce (BOZP). Vede jednoduché účetnictví, které slouží jako podklad pro supervizora, vedoucího, včetně outsourcingové firmy na účetnictví. Administrativní pracovnice má k sobě **asistentku**, na kterou deleguje rutinní úkoly, činnosti, u kterých není nutné, aby je vykonávala ona, a tím získá čas na důležitější práci. Deleguje na ni např. sepisování, změny nebo ukončení pracovněprávních vztahů, počítání a odvod denní tržby. V případě nepřítomnosti administrativní pracovnice ji zastupuje.

Vedoucí trénuje a motivuje manažery, kontroluje jejich oblasti, provoz, směnu a plní cíle, které zadává supervisor. Manažerům poskytuje zpětnou vazbu pomocí komunikačního deníku. Plánuje manažerské směny a dává podklady k business plánu supervisorovi, aby je vyhodnotil. Aby dosáhla splnění měsíčních cílů, musí pravidelně kontrolovat práci manažerů v jednotlivých oblastech:

- Profit – kontroluje denní karty surovin, denní inventury, zajišťuje, aby sklady byly plné, ale ne přeplněné a suroviny se braly dle FIFO.
- Personál – plánuje projekci lidí pro personálního manažera, na základě které vzniká denní plán s obsazeností směny.
- QSC – kontroluje, zda jsou stroje v pořádku (servis a údržba strojů).
- Trénink – kontroluje manažera, zda je zajištěn efektivní trénink zaměstnanců, kteří budou flexibilní na celém pracovišti. Dohlíží na to, aby nedocházelo k situacím, kdy bude povýšen pracovník bez odpovídajících schopností a dovedností.
- Marketing – kontroluje, aby zákazník vždy byl seznámen s aktuální nabídkou.

Vedoucí zodpovídá za výkony svých podřízených a celkové výsledky na svěřené pobočce. Všechny výsledky reportuje supervisorovi, který na něj dohlíží, deleguje na něj úkoly a poté kontroluje. Velkou pomocí vedoucího k vykonávání delegovaných úkolů

je manažerský tým, který si sám vybírá. V ideálním případě, kdy má manažer pod sebou zkušený tým, práci pouze deleguje a kontroluje.

Manažerský tým je tvořen:

- **II. Asistent/shift manažer** – vede směny (3 směnný provoz – ranní, odpolední, noční), během které zodpovídá za všechny situace, které nastanou, včetně možných stížností a problémů se zákazníky. Vede a kontroluje zaměstnance, aby provoz na pobočce byl maximálně plynulý bez zbytečných prostojů, zodpovídá za dodržování standardů a bezpečnosti práce. A také zodpovídá za svou svěřenou oblast na pobočce, které se zpravidla po 2 letech mění, aby se manažeři neustále rozvíjeli. II. asistentovi je vedoucím přiřazena oblast profitu (objednávání surovin), QSC (kvalita, servis, čistota), plánování směn (personál), marketingu nebo tréninku. II. asistent se již podílí na profitabilitě společnosti.
- **Floor manažer** – hlavní jeho prací je práce v provozu, k tomu se musí postarat o přiřazený úsek dané směny. Servis (starost o trezor, počítání finanční hotovosti pokladen a na daném úseku se stará o čistotu, pauzy zaměstnanců) a kuchyň (rozřadit zaměstnance na určitá stanoviště, čistota, čerstvost surovin, pauzy zaměstnanců) úsek mu přiděluje II. asistent. Zodpovídá za jeho vedení a kvalitu vedení svěřeného úseku provozu, dále vykonává práce související s řízením zaměstnanců, podílí se na tréninku zaměstnanců na směnách.

Manažeři se neustále učí. Ať už od svých zkušenějších kolegů nebo chodí na kurzy, které poskytují teoretický základ, kde se mimo jiné učí i postupy delegování a správné komunikace. Absolvované kurzy jim postupně zároveň umožňují postup na vyšší pozici.

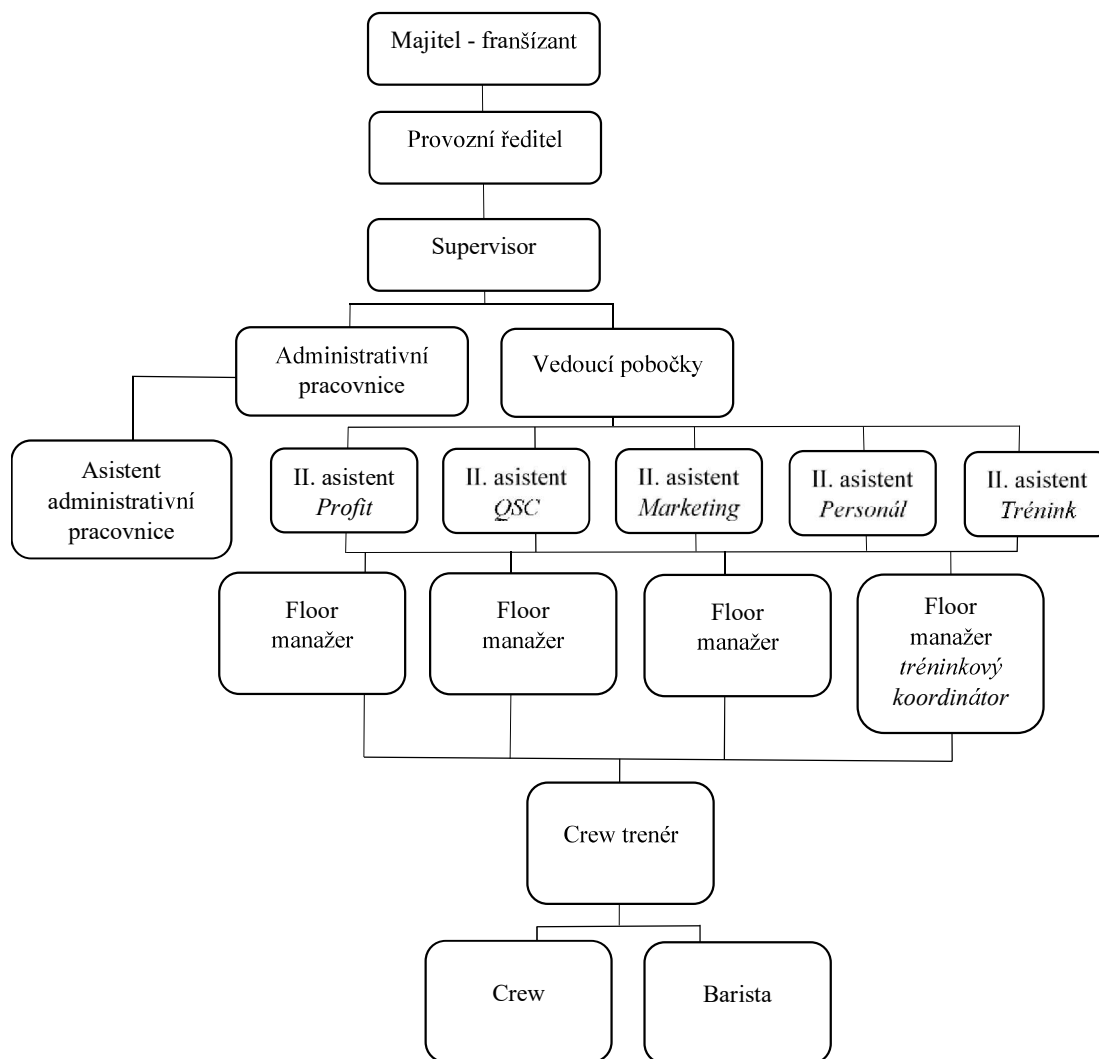
Řadový zaměstnanci:

Crew trenér – začleňuje nové zaměstnance do aktuálního kolektivu. Učí ho standardy a práci na všech stanovištích, včetně manipulace se stroji.

Crew – zaměstnanec v provozu na přiděleném stanovišti dané směny

Barista – zaměstnanec v provozu kavárny

Obrázek 4 Organizační schéma společnosti



Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

4.2 Vlastní šetření

Ve vlastním šetření se přistoupilo k vybraným formám kvalitativního výzkumu, ve kterém byla zvolena metoda pozorování a polostrukturovaného řízeného rozhovoru.

Metody pozorování můžeme rozdělit hned z několika různorodých hledisek. V předmětu pozorování lze rozlišovat mezi introspektivními a extrospektivními technikami. Dále je možné pozorování členit dle vnější procesů na přímé a nepřímé. (Mioviský, 2006, s. 142)

Při pozorování je nutné plánovat, co nebo kdo bude předmětem sledování, na jaké prvky je třeba se zaměřit a jakou formu pozorování využijeme. Jestliže má pozorování formu extrospekce, jedná se o pozorování jiných lidí, ve kterém se jedná hlavně o jejich chování, pracovní chování a sledování pracovního procesu. Dříve než je tato metoda uskutečněna, je třeba upřesnit, jak a kdy se bude pozorování realizovat. (Mikuláščík, 2015)

Metoda pozorování měla v tomto šetření formu extrospekce a bylo nepřímé, zejména kvůli lepší připravenosti na rozhovory. Zároveň umožnila získat pohled do „zákulisí“, jak to doopravdy funguje i z jiného úhlu pohledu, než je pohled dotazovaných. Jednalo se o krátkodobé pozorování, které probíhalo 4 měsíce a bylo ukončeno v lednu 2021. Bylo zaměřeno na delegování manažerů při práci a umožnilo získat poznatky o jejich pracovních pozicích, náplně práce, organizace práce a pravomocí, které jim byly svěřeny.

Polostrukturovaný řízený rozhovor byl další fází a vycházel ze zhodnocení fáze pozorování. Tento rozhovor má předem formulované otázky, na které se bude tazatel dotazovaných ptát. Během toho je možné, na rozdíl od strukturovaného rozhovoru, zaměřovat pořadí otázek dle potřeby a tím získat z rozhovoru maximum. (Mioviský, 2006, s. 159)

Řízený rozhovor probíhal se třemi vybranými manažery vybrané pobočky za pomoci předpřipravených otázek, které byly stejné, směřující na význam a jejich dosavadní zkušenosti v delegování. Jedná se o manažery na různých manažerských pozicích s rozdílnými odpovědnostmi. Rozhovor byl s jejich souhlasem nahráván na hlasový záznamník a poté přepracován do písemné podoby.

Řízený rozhovor

1. Jak si organizujete svou práci? Domníváte se, že ji organizujete efektivně?
2. Co podle vás delegování znamená? Myslíte, že delegujete nebo spíš přikazujete? Jaké přínosy pro vás delegování má?
3. Delegování se učíte teoreticky na kurzech. Dalo vám to využití v praxi? Jaké?
4. Jak často na své pozici delegujete úkoly na jiné pracovníky? Na základě čeho rozhodujete, který pracovník bude delegovaný úkol vykonávat?
5. Myslíte, že provádíte dostatečnou kontrolu splněných úkolů? Jak? Máte k dispozici potřebný čas, aby kontrola proběhla?
6. Je něco, co byste nikdy na někoho nedelegoval/a? Jaký k tomu máte důvod? Stalo se vám někdy, že práci radši vykonáte sám/a, protože si myslíte, že ji uděláte nejlépe?
7. Jsou vám delegované úkoly/činnosti přímo na vás vždy vysvětleny, nebo se stává, že jste hozen/a „do vody a plav?“ Myslíte, že je důležité, aby byl úkol delegován jasně a srozumitelně?
8. Respektují vás vaši podřízení? Dostal/a jste se někdy do situace, kdy zaměstnanec ignoroval a nerespektoval zadaný úkol? Jak jste tuto nepříjemnou situaci řešil/a?
9. Myslíte si, že jste měl/a obavy z posunu na vyšší pozici? Přemýšlel/a jste o odmítnutí? Proč?

Představení dotazovaných manažerů

Na vybrané pobočce rozhovor probíhal s vedoucím pobočky, II. asistentem a shift manažerem.

Vedoucí pobočky, dále jen jako „manažerka A“, pracuje u společnosti 10 let, postupně se dostávala přes všechny pracovní pozice až na nynější pozici vedoucí, na které setrvává druhým rokem. K práci ve Společnosti XY má svůj vlastní salon a je vyučena kadeřnicí.

II. asistent, dále jen jako „manažer B“, pracuje u společnosti 4 roky a po prvním roce získal pozici floor manažera, v posledních dvou a půl letech se pohybuje na pozici II. asistenta se svěřenou oblastí tréninku. V tuto chvíli dokončuje poslední ročník pražského gymnázia.

Floor manažerka, dále jen jako „manažerka C“, pracuje u společnosti 3 roky a je zaměstnána jako brigádník. Poslední rok se pohybuje na této pozici a pomáhá v oblasti

tréninku jako tréninkový koordinátor. V současné době k práci studuje poslední ročník VOŠ.

4.2.1 Analýza rozhovoru

1. *Jak si organizujete svou práci? Domníváte se, že ji organizujete efektivně?*

Všichni manažeři uvedli, že svou práci se snaží organizovat efektivně. Každý z nich si je ale vědom, že ne vždy jde vše podle dopředu stanoveného plánu. Manažerka A si organizuje svou práci podle priorit a na základě toho se rozhoduje, kdy a jak práci vykoná. Jako jediná si práci domů nenosí. Z tohoto je jednoznačné, že organizace práce má smysl a manažerka A dokáže správně delegovat. Efektivně využívá své pozice leadera a prostřednictvím lidí je schopna splnit více úkolů. Manažer B jako jediný uvádí výhodnost plánování den dopředu, a společně s manažerkou C uvádí, že pracují i z domova, oba se pohybují v oblasti tréninku, a kvůli nedostatku času během směn nemají jinou možnost.

2. *Co podle vás delegování znamená? Myslíte, že delegujete nebo spíš přikazujete? Jaké přínosy pro vás delegování má?*

Pro všechny manažery delegování znamená, že zadají úkol někomu jinému a tím získají potřebný čas sami pro sebe. Uvědomují si, že hranice mezi delegováním a přikazováním je tenká. Ačkoli se snaží co nejvíce delegovat, rozkazování se někdy nevyhnou. To, že si toto uvědomují, je velmi důležité, protože v delegování je kladen důraz na více věcí než při pouhém přikazování. Manažer B uvádí na základě jeho vlastních zkušeností a v rámci sebereflexe, že zaměstnanci rozkazy nevnímají dobře a myslí si, že si manažer díky tomu dokazuje svou nadřazenost. Manažerka C uvedla, že úkoly spíše deleguje, nicméně nachází se v pozici, kdy úkoly, které může delegovat, jsou značně omezené. Její pozice na nižší úrovni managementu neumožňuje delegovat v širším spektru. Případně deleguje na nejzkušenějšího zaměstnance, který je v úseku, který ji byl svěřen. V jejím případě se tedy jedná spíše o přikazování, kdo a jak úkol vykoná. Bylo by vhodné, aby si ujasnila, co delegování doopravdy znamená. Poprosit pracovníka o vykonání dané činnosti neznámá delegování. Pozorování ukázalo, že všeobecně všichni manažeři mají problém s komunikací, pokud se nachází v časovém presu. Delegované úkoly „vychrlí“, a zaměstnanci je to vnímáno spíše jako rozkaz.

3. *Delegování se učíte teoreticky na kurzech. Dalo vám to využití v praxi? Jaké a jak postupujete?*

Manažerka A si díky teorii uvědomila pouze to, že během své práce nedávala dostatečnou zpětnou vazbu, která je podle ní velmi důležitá. Její postup při delegování je písemnou i ústní formou, záleží, komu úkol zadává. Manažer B zmínil, že pro něj teorie slouží spíše jako odrazový můstek například při řešení problémů. Úkoly vysvětluje podrobně, pokud je to potřebné, projde je krok po kroku se zaměstnancem, poté je kontroluje. Manažerka C odpověděla, že pro ni kurz žádný přínos neměl, protože na kurzu byla až po nějaké době, kdy byla ve své pozici a měla už svou rutinu. Sloužil tedy spíše k opakování a své osobní kontrole, jestli postupuje správně. Delegované úkoly se snaží dostatečně vysvětlit, přiznává, že časový tlak to někdy nedovolí a nevysvětlí úkol pořádně.

4. *Jak často na své pozici delegujete úkoly na jiné pracovníky? Na základě čeho rozhodujete, který pracovník bude delegovaný úkol vykonávat?*

Všichni se shodli v odpovědi, že delegují skoro pořád. Rozhodují se dle pracovních zkušeností a schopností pracovníka. U manažerky C bylo pozorováním zjištěno, že někdy upřednostní osobní preference nad zkušenostmi a schopnostmi zaměstnance. Manažerka A se mimo jiné rozhoduje i na základě fyzické stránky. Manažer B zmiňuje, že úkol deleguje i na základě toho, kdo by o to skutečně měl zájem a pomohlo by mu to v jeho osobním rozvoji. Manažerka C upozorňuje na problém, kdy se na směnách nenachází dostatečně zkušený zaměstnanec. Bylo by vhodné sjednotit všechny tyto názory, zároveň vždy zajistit, aby se na směně nacházel alespoň jeden zkušený zaměstnanec.

5. *Myslíte, že provádíte kontrolu splněných úkolů? Myslíte, že máte k dispozici potřebný čas, aby kontrola proběhla?*

Manažerka A uvedla, že dostatečnou kontrolu dělá neustále, aby předešla situacím, kdy zaměstnanci nabývají dojmu, že úkol nekontroluje a nemusí se snažit. Svou práci plánuje tak, aby pro kontrolu byl vždy prostor. Manažerka A a manažer B přikládají velkou důležitost o informovanosti zaměstnanců, jak úkol vykonávat, protože odpovědnost jde za mini. Manažerka C odpověděla, že na potřebnou kontrolu neprovádí, a to ze dvou důvodů: zaměstnancům věří, že úkol vykonají správně a na kontrolu čas nemá. Je správné,

že zaměstnancům důvěřuje, ale tento přístup nemusí být úplně vhodný, vzhledem k tomu, že za delegované úkoly odpovídá ona samotná.

6. *Je něco, co byste nikdy na někoho nedelegoval/a? Jaký k tomu máte důvod? Stalo se vám někdy, že práci radši vykonáte sám/a, protože si myslíte, že ji uděláte nejlépe?*

Manažerka A by nedelegovala náročnější práci, která jí byla zadána jejím nadřízeným a ostatní zaměstnanci nemají dostatečné kompetence k tomu, aby ho mohli vykonat. Manažer B nedeleguje úkoly, které jsou v rozporu s tím, co má kdo v popisu práce a ke kterým by neměl mít podřízený ani přístup. Manažerka C uvádí, že nedeleguje nikdy svou odpovědnost. Odpovědnost delegovat nelze, pouze dílčí odpovědnost, aby měl pracovník pravomoci něco udělat, ale manažer vždy nese odpovědnost za delegovaný úkol. Manažerka A by nejraději vše dělala sama, ale v praxi to není reálné, zastává názor, že není možné, aby dělala všechno za všechny, jinak by mohla být na pobočce sama, musí si tedy bez její přítomnosti umět ostatní zaměstnanci a manažeři poradit. Manažer B a manažerka C odpověděli, že někdy úkoly raději vykonají sami, než aby ho poté museli kontrolovat, zda je hotový správně. Toto je klasická ukázka jednoho problému a bariéry delegování v praxi, neboť delegování je investice času do budoucna.

7. *Jsou vám delegované úkoly/činnosti přímo na vás vždy vysvětleny, nebo se stává, že jste hozen/a „do vody a plav?“ Myslíte, že je důležité, aby byl úkol delegován jasně a srozumitelně?*

Zde jsou odpovědi manažerů rozdílné. Dle manažerky A záleží na člověku, jeho samostatnosti a na tom, jak se k dané práci staví. Jí osobně se nestává, že by úkoly od nadřízeného nebyly vysvětleny. Manažer B přiznává, že je někdy problém v komunikaci s nadřízeným a nedostatečné informovanosti, což vede v konečném důsledku v problém. Předchází tomu dodatečnými otázkami, aby úkolu porozuměl. Manažerka C dostává převážně úkoly, s kterými si dokáže sama poradit. Občas se ale setká s úkolem, který je pro ni zcela nový a nebyl jí dostatečně vysvětlen a při nesprávném splnění je později kritizována. Toto je důsledek špatného delegování a může vést k demotivaci zaměstnance. Všichni se shodují a souhlasí s důležitostí jasně specifikovaného úkolu, díky čemuž mohou předcházet problémům.

8. *Respektují vás vaši podřízení? Dostal/a jste se někdy do situace, kdy zaměstnanec ignoroval a nerespektoval zadaný úkol? Jak jste tuto nepříjemnou situaci řešil/a?*

Manažerka A uvádí, že se ji zaměstnanci spíše bojí, občas působí tvrdě, nepřístupně a nepříjemně, i kvůli své upřímnosti, což v zaměstnancích může vyvolávat nepříjemné dojmy. Toto považuje za svou slabší stránku, na které pracuje. Do situace, kdy by zadala úkol a zaměstnanec ho ignoroval se nedostala. Manažer B a manažerka C si myslí, že respekt u podřízených mají. Manažer B jedná s každým spravedlivě bez osobních preferencí a za to ho také respektují. Případné problémy s ním nebo úkolem se zaměstnanci probírá a snaží se nalézt jasné východisko z nepříjemné situace. Manažerka C má zkušenost, že když začínala na své pozici, neměla dostatečnou autoritu a když zadanou práci odmítli, řešila to tím, že úkol delegovala na někoho jiného, ačkoli si uvědomovala, že toto řešení není správné. V současné chvíli k podobným situacím nedochází.

9. *Myslíte si, že jste někdy měl/a obavy z posunu na vyšší pozici? Přemýšlel/a jste o odmítnutí? Proč?*

Manažerka A ani manažer B o nepřijetí pracovní pozice nepřemýšleli. Manažerka A bere celou situaci tak, že kdyby odmítla a nedala pozici vedoucí šanci, vzdala by to dříve, než zkusila. Do všeho jde naplno, a to považuje za svou silnou stránku. Manažer B měl zpočátku pochybnosti, když si uvědomil, co jeho pracovní pozice obnáší, ale tato obava odešla společně s přicházejícími zkušenostmi a říká: „*Všechno zvládneme, ale záleží na našem přístupu a kolik jsme schopni toho obětovat.*“ Manažerka C jako jediná vyšší pozici odmítla, její osobní klid je pro ni důležitější a není v jejím zájmu obětovat čas navíc, úsilí a více stresu. Zároveň je pro ni studium větší prioritou. Na základě jedné z předchozích odpovědí to může být částečně důsledkem demotivace od svého nadřízeného.

4.3 Celkové zhodnocení a doporučení

Rozhovor probíhal se třemi manažery na jedné pobočce, každý z nich se nachází na jiné úrovni řízení. Každý má rozdílné dosažené vzdělání a rozdílné obory.

Z vlastního šetření vyplývá, že delegování je komplexní proces, který nespočívá jen v převodu úkolů a části odpovědnosti z manažera na zaměstnance, ale který zahrnuje několik po sobě jdoucích kroků/činností. Nejprve je potřeba rozhodnout, který úkol bude

delegován, poté následuje výběr vhodného pracovníka, následně forma předání úkolu a v neposlední řadě komunikační šumy a bariéry.

Manažeři využívají delegování na denní bázi a je pro ně nezbytnou součástí jejich každodenní práce. Bez delegování by nebylo možné zajistit plynulý chod směn, neboť by manažeři nebyli schopni zvládnout všechny úkoly, které po nich provoz a nadřízený požaduje. Jak bylo již zmiňováno, delegování je investicí času do pracovníka, která se v budoucnu vrátí v podobě úspory času a věnování se jiným, důležitější činností.

Snahou každého manažera je organizovat svou práci efektivně. Dochází k případům, kdy nemají dostatek času k plnění svých povinností v přidělených oblastech a věnují se jim až po pracovní době. Podle nich je to zapříčiněno nedostatkem času kvůli vytíženosti v provozu. Je tedy otázkou, zda je jejich organizace práce vůbec efektivní. Na základě sledování dotazovaných manažerů bylo zjištěno, že během směn jejich organizace může působit chaoticky, a to v situacích, kdy na směnách není dostatek zaměstnanců. Lze tedy říct, že značný vliv na jejich práci po pracovní době má hlavně špatně obsazená směna, která může být ovlivněna hned několika faktory: zaměstnanci do práce nepřijdou, manažer špatně rozmístí pracovníky, nebo personální manažer špatně naplánoval směnu. S tímto problémem se nepotýká vedoucí pobočky. Svou práci organizuje dle priorit a na základě toho se rozhoduje, kdy a jak úkol vykoná. Z tohoto je jednoznačné, že organizace práce má smysl a manažerka dokáže správně delegovat. Efektivně využívá své pozice leadera a prostřednictvím lidí je schopna splnit více úkolů.

Manažeři si jsou vědomi, že nedelegují svou odpovědnost. Z některých odpovědí se může zdát, že někteří z manažerů neví, co skutečně delegovat mohou a co ne. Jedna z manažerek si neuvědomuje, že to není skutečně ale ani možné, aby odpovědnost delegovala. Delegovat mohou pouze dílčí odpovědnost, aby měl pracovník pravomoc něco vykonat. Nicméně za úkoly, byť delegované, neustále nese odpovědnost manažer.

Dále se v rozhovoru objevil jeden z nejčastějších problémů a bariér v delegování, a to, že jimi vykonaný úkol bude efektivnější. Lze to přisoudit pocitu nezastupitelnosti a nedostatečné kvality výkonu. V rámci pozorování bylo zjištěno, že tento problém nastával nejčastěji ve chvíli, kdy manažer chtěl mít úkol hotový doopravdy rychle, nebo neměl k dispozici potřebný čas, aby zaměstnance zaškolil. Tím vznikají občasné mezery v tréninku zaměstnanců, protože i po delší době jsou činnosti, u kterých jim nikdo nevěnoval čas.

Na otázku, zda spíše delegují nebo rozkazují, se všichni dotazovaní přiklánějí k delegování. II. asistent při rozhovoru zmiňoval, z vlastních zkušeností a v rámci sebereflexe, že rozkazování může v zaměstnancích vyvolat pocit, že se manažer nad nimi snaží povyšovat a vytváří tím špatnou atmosféru. Rozkazování manažera může tedy na jejich osobnost působit demotivačně. Naopak delegování může být velmi motivační. Dává zaměstnanci pocit důvěry ze strany nadřízeného, získává zkušenosti ke svému osobnímu rozvoji a motivuje ho k lepším výkonům. V prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře, pracují zároveň i lépe. Delegování s sebou nese i rozvoj manažera samotného a podtrhuje tak svou schopnost vést lidi. Zejména tím, že dává zaměstnancům prostor, aby vykonali něco po svém. Při metodě pozorování bylo zjištěno, že všeobecně všichni manažeři mají problém s komunikací, pokud se nachází v časovém presu. Floor manažerka uvedla, že úkoly spíše deleguje, nicméně nachází se v pozici, kdy úkoly, které může delegovat, jsou značně omezené. Její pozice na nižší úrovni managementu neumožňuje delegovat v širším spektru. Případně deleguje na nejzkušenějšího zaměstnance, který je v úseku, který ji byl svěřen. V jejím případě se tedy jedná spíše o přikazování, kdo a jak úkol vykoná. Bylo by vhodné, aby si ujasnila, co delegování doopravdy znamená. Poprosit pracovníka o vykonání dané činnosti neznámá delegování. Pozorování ukázalo, že všeobecně všichni manažeři mají problém s komunikací, pokud se nachází v časovém presu. Delegované úkoly „vychrlí“, a zaměstnanci je to vnímáno spíše jako rozkaz.

Při delegování vedoucí pobočky využívá formální i neformální stránku. Formální zejména kvůli tomu, aby měla podložené, že vše vysvětlila. Vedoucí pobočky si hodně zakládá na kontrole vykonaných úkolů a svou práci organizuje tak, aby byl na kontrolu vždy prostor. A to hlavně z důvodu, aby zaměstnanci nenabýli dojmu, že delegované úkoly nekontroluje, a proto se nemusí snažit, aby byly vykonány na 100 %. Zbytek manažerů považuje za velmi důležité, aby byli zaměstnanci informováni. Špatně vykonaná práce bývá důsledkem nedostatečné informovanosti, komunikačních šumů ale také lenosti pracovníků. Není ovšem možné, aby byl delegován úkol na pracovníka, který s ním doposud neměl žádné zkušenosti a nebyl mu dostatečně vysvětlen. Lenost je z části možné eliminovat dostatečnou motivací pracovníka.

V rozhovoru byla otázka zaměřena na to, jak manažery jejich podřízení respektují. Z šetření vyplynulo, že mají formální i neformální autoritu, kterou si postupně budovali. To je jeden z předpokladů správného jednání s podřízenými. Během rozhovoru vedoucí

uvedla, že se ji zaměstnanci spíše bojí, protože může působit až moc tvrdě, nepřístupně a nepříjemně. Při pohledu zblízka na její chování k zaměstnancům nejde říct, že by se takto k podřízeným doopravdy chovala. Při delegování a poskytování zpětné vazby je někdy velmi důrazná. Její styl komunikace funguje „čím víc nahlas to řeknu, tím víc mi rozumí“. To někdo může vnímat jako řev ze strany nadřízeného. Je nutné ale vyzdvihnout její nesmírnou ochotu věnovat se ostatním manažerům a nejen jim, být jim nablízku a učit je novým věcem, pomáhat jim v neustálém rozvoji a pokoušet se je motivovat. Pokud někdo nechápe, co požaduje, pokusí se problematiku vysvětlit detailněji. Zároveň se před podřízenými nepředvádí a dokáže přiznat svou chybu, za což ji její manažerský tým respektuje.

Dále byli manažeři dotazováni na to, zda provádí dostatečnou kontrolu. Manažerka na pozici floor manažera odpověděla, že kontrolu neprovádí. Dle jejích slov nemá na směnách dostatek času a zaměstnancům věří. Při pozorování bylo zjištěno, že často důvěřuje zaměstnancům převážně na základě osobních preferencí (vztahy mimo pracoviště) a ne na základě jejich pracovních schopností. To v konečném důsledku v mnoha situacích vedlo k nesplnění kýžených cílů, které delegoval II. asistent nebo vedoucí pobočky. Důvěra k zaměstnancům je velmi důležitá a má i motivační efekt, nicméně taková důvěra musí být opodstatněna a tyto preference na pracoviště nepatří.

Při postupu na vyšší pozici měli dotazovaní v hlavě jasné, že o povýšení stojí a jsou ochotni tomu věnovat čas. Pouze jedna manažerka při rozhovoru odpověděla, že nechce věnovat vyšší pozici svůj čas a ani se kvůli ní více stresovat. Ve společnosti je jako brigádník a práci zde má jako přivýdělek, než dostuduje. Nelze přesně určit, co je přesným důvodem, který ji k tomuto rozhodnutí vedl. Může to být také zapříčiněné demotivací související s právě důrazným vysvětlováním vedoucí pobočky.

Zhodnocení splnění výzkumných předpokladů:

- manažeři si jsou na všech úrovních řízení vědomi významu delegování,
- v průzkumu byly zjištěny problémy a bariéry v delegování, které si manažeři uvědomují,
- vhodného pracovníka vybírají na základě jeho dovedností a schopností,
- nedostatečná motivace a komunikační šumy,
- 2 ze 3 manažerů vždy kontrolují výstupy delegované činnosti.

Doporučení, která vyplývají ze všech výzkumných kroků je možné shrnout do následujících bodů:

- zlepšení komunikace se zaměstnanci,
- odstranění problémů a bariér v delegování,
- více motivovat své spolupracovníky i podřízené,
- zaměstnancům důvěřovat hlavně na základě jejich pracovních schopností,
- vždy provádět kontrolu,
- ujasnit si, co lze a nelze delegovat,
- lépe zvládat situace, kdy se manažer nachází v časové tísní,
- aktivněji se věnovat tréninku zaměstnanců,
- poskytnou manažerům více času na plnění jejich povinností v oblastech.

5 Závěr

Bakalářská práce se zabývá delegováním v práci manažera. Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou úroveň delegování v rámci sledované organizace a na základě vlastního šetření navrhnout vhodná doporučení pro efektivní řídicí práci manažera.

Teoretická část bakalářské práce popisuje všechna teoretická východiska, ze kterých vychází část praktická. Jsou zde vymezeny základní pojmy jako manažer, manažerské role a jeho funkce společně se styly vedení a organizačními strukturami. Stěžejní kapitolou je delegování, kde je popsána nejvýznamnější problematika tohoto procesu včetně problémů a bariér.

Praktická část obsahuje charakteristiku zkoumaného subjektu, organizační strukturu společnosti a vlastní šetření včetně zhodnocení. Toto šetření probíhalo ve Společnosti XY, ve které byla zvolena jedna pobočka jako předmět zkoumání. K výzkumu byly použity metody kvalitativního výzkumu, který začínal formulací 5 výzkumných předpokladů k zadanému tématu. V kvalitativním výzkumu byla zvolena metoda pozorování a polostrukturovaného řízeného rozhovoru. Proběhly celkem tři rozhovory, stejný počet jako bylo dotazovaných manažerů. Rozhovory probíhaly odděleně a byly se souhlasem manažerů nahrávány na hlasový záznamník a poté převedeny do písemné podoby. Pozorování napomáhalo k lepší připravenosti na rozhovor a zároveň poskytlo pohled do „zákulísí“.

Výzkumné šetření bylo založeno na tom, jak respondenti chápou delegování. Z šetření vyplývá, že delegování je komplexní proces, který nespočívá jen v převodu úkolů a části odpovědnosti z manažera na zaměstnance, ale který zahrnuje několik po sobě jdoucích kroků/činností. Nejprve je potřeba rozhodnout, který úkol bude delegován, poté následuje výběr vhodného pracovníka, následně forma předání úkolu a v neposlední řadě komunikační šumy a bariéry. Manažeři využívají delegování na denní bázi a je pro ně nezbytnou součástí jejich každodenní práce. Bez delegování by nebylo možné zajistit plynulý chod směn, neboť by manažeři nebyli schopni zvládnout všechny úkoly, které po nich provoz a nadřízený požaduje.

Na konci praktické části je prezentováno potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů a celkové zhodnocení provedeného šetření společně s návrhy na možná zlepšení, které z kapitoly vyplývají. Mezi ně bylo zařazeno několik doporučení, které by mohly přispět k efektivnějšímu řízení a zlepšení celkového fungování pobočky.

Je to například zlepšení komunikace se zaměstnanci, odstranění bariér delegování nebo doporučení, aby manažeři vždy prováděli kontrolu.

6 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace:

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

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

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Elektronické knihy:

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti* [online]. Praha: Grada, 2011 [cit. 2021-01-14]. ISBN 978-80-247-7230-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie* [online]. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015 [cit. 2021-03-10]. Manažer. ISBN 978-80-247-9836-3.

7 Přílohy

Příloha 1: soubor otázek pro rozhovor s manažery

1. Jak si organizujete svou práci? Domníváte se, že ji organizujete efektivně?
2. Co podle vás delegování znamená? Myslíte, že delegujete nebo spíš přikazujete? Jaké přínosy pro vás delegování má?
3. Delegování se učíte teoreticky na kurzech. Dalo vám to využití v praxi? Jaké?
4. Jak často na své pozici delegujete úkoly na jiné pracovníky? Na základě čeho rozhodujete, který pracovník bude delegovaný úkol vykonávat?
5. Myslíte, že provádíte dostatečnou kontrolu splněných úkolů? Jak? Máte k dispozici potřebný čas, aby kontrola proběhla?
6. Je něco, co byste nikdy na někoho nedelegoval/a? Jaký k tomu máte důvod? Stalo se vám někdy, že práci radši vykonáte sám/a, protože si myslíte, že ji uděláte nejlépe?
7. Jsou vám delegované úkoly/činnosti přímo na vás vždy vysvětleny, nebo se stává, že jste hozen/a „do vody a plav?“ Myslíte, že je důležité, aby byl úkol delegován jasně a srozumitelně?
8. Respektují vás vaši podřízení? Dostal/a jste se někdy do situace, kdy zaměstnanec ignoroval a nerespektoval zadaný úkol? Jak jste tuto nepříjemnou situaci řešil/a?
9. Myslíte si, že jste měl/a obavy z posunu na vyšší pozici? Přemýšlel/a jste o odmítnutí? Proč?

Příloha 2: seznam otázek a odpovědí řízeného rozhovoru

1. **Myslíte, že organizujete svou práci? Domníváte se, že ji organizujete efektivně?**

Manažerka A: Svoji práci si organizuji tak, že si určím, co musím vyřešit prioritně (tzv. co hoří) a pak se zabývám zbytkem. Jsem ještě ze staré školy a používám papírový diář, musím si vždy vše dopředu a včas zapsat a naplánovat. Pak si jenom odfajfkuji, že mám hotovo. Samozřejmě se stane, že někdy to úplně nejde vše podle plánu, protože přijdou určité či nečekané faktory, co práci v podstatě naruší, ale to už je bohužel úděl, se kterým se člověk musí vyrovnat a musí s tím počítat. Též jsem se naučila, že nemá cenu v práci trávit hodiny navíc a pracovat napůl, spíš je důležité si splnit pracovní dobu a vydat stoprocentně efektivní výkon.

Manažer B: Práci se pokouším organizovat samozřejmě efektivně, ale ne vždy to jde podle plánu. Osvědčilo se mi plánovat, co udělám i den před směnou. Mám svěřenou oblast, které musím pravidelně věnovat pozornost a připravovat podklady a různá pracovní hodnocení, a protože jako manažer zodpovídám za výsledky své oblasti, celé směny a zároveň celé restaurace, někdy není v mých silách to stihnout vše během ní stihnout. Zůstávám tedy v práci déle, nebo na tom pracuji z domova, není to dobré, ale úkoly bývají často termínované, nemám pak tedy jinou možnost.

Manažerka C: Snažím se organizovat svůj úsek tak, aby všechno fungovalo tak jak má, i když se někdy nedaří. Svoje úkoly se snažím dělat i při pracovní době, abych si domu netahala práci, občas mám místo směny na provoze administrativu, nebývá to ale často. Bohužel na úkoly, hlavně k oblasti, není moc času a tak i tak si беру práci domu. Myslím si, že organizují efektivně ale určitě by se nějaké chybičky našly.

2. Co podle vás delegování znamená? Myslíte, že delegujete nebo spíš přikazujete? Jaké přínosy pro vás delegování má?

Manažerka A: Delegovat pro mě znamená – já tomu říkám „odhazovat opičky ze zad“. Ale je důležité delegovat efektivně, v podstatě vědět, že daný úkol daná osoba zvládne. Takže člověk se nad tím musí tak nějak zamyslet a pak bude vědět, že úkol je splnitelný. Ano, na začátku jsem spíš vydávala příkazy, než poprosila o danou věc, ale na to si člověk časem a praxí musí přijít sám. Delegováním tedy získám čas na důležitější úkoly, pokud se mi na to dotyčný nevyflákne, je to přínosnější.

Manažer B: Delegování pro mě znamená, že zaměstnanci slušně zadám jasně specifikovaný úkol, který následně vyhodnotím v podobě podání zpětné vazby. Z vlastní zkušenosti vím, že zaměstnanci to nevnímají rozkazy dobře, myslí si, že se pak manager snaží ukázat svoji nadřazenost nad nimi. Hlavně mnohem lépe pracují v prostředí, kde se cítí dobře, proto vždy s nimi jedním slušně. Ovšem jsou případy, kdy se příkazu nejde vyhnout. Je důležité si najít balanc mezi delegováním a přikazováním. Myslím si, že každý manažer si proto musí vypěstovat určitý cit. Nebo aspoň já to tak mám. Víím, kde přesně musím někoho delegovat a kdy musím někomu něco přikázat. Delegování je pro mě způsob, jak zajistit, aby daný úkol byl včas a správně vyhotoven.

Manažerka C: Podle mě delegování znamená přenesení úkolu na někoho jiného. Úkoly většinou deleguji, ale také se mi stane, že občas přikazuji. Pro mě delegování má přínos takový, že nemusím dělat úkol já a mohu se věnovat něčemu jinému.

3. Delegování se učíte teoreticky na kurzech. Dalo vám to využití v praxi? Jaké?

Manažerka A: Kurzy jsou samozřejmě v tomhle smyslu velice naučné, ale ukáže to jenom nějaký směr nebo respektive nějakou definici, ale vše je jenom o praxi. Nad čím jsem se asi nejvíc zamyslela a co jsem si uvědomila, že ani v té praxi to moc nepoužívám, to je pro mě kvalitní zpětná vazba, myslím si, že je to hodně důležitá věc, bez který se opravdu nedá pracovat.

Manažer B: Určitě. Na kurzu nám bylo dáno dostatek teorie. Probírali jsme různé modelové situace, jak se správně zachovat v různých kritických situacích a tak podobně. Je sice pravda, že praxe je trochu jiná, teorie nepředvídá skutečnost, tvoří pro mě spíše odrazový můstek. Určitě je důležité se podívat na naše delegování z druhého úhlu pohledu, a to z pohledu zaměstnance. Můžeme si tak uvědomit mnohé chyby, které děláme.

Manažerka C: Bohužel žádné využití v praxi mi to nedalo. Jelikož na kurzy se chodí až po nějaké době, co na dané pozici jste, tak všechno jsem už měla zažité a pro mě kurz byl jen opakování a zjištění, jestli postupuji při delegování správně. Pokouším se vše vysvětlit, ale někdy když není čas, zanedbám to.

4. Jak často na své pozici delegujete úkoly na jiné pracovníky? Na základě čeho rozhodujete, který pracovník bude delegovaný úkol vykonávat?

Manažerka A: Jak už jsem řekla v druhé otázce, snažím se „odhazovat opičky ze zad“, takže skoro furt. Samozřejmě se řídím vědomostmi daného zaměstnance i fyzického výkonu. Snažím se nad tím vždy tak nějak zamyslet, abych nedelegovala nějakou blbost, co někdo nezvládne, tím pádem by to pro mě byla zbytečnost a opět bych si tím práci jenom přidělala. Můj tým pravidelně informuji o jejich povinnostech v jejich oblastech.

Manažer B: Víceméně pořád. Moje pozice to vyžaduje, rozhoduji na základě jeho pracovních schopností. Víím, co každý zaměstnanec zvládne, co mu můžu svěřit, zároveň víím, kdo má chuť se věnovat více úkolům anebo úplně novým věcem. Snažím se vždy vyhnout nějakým osobním preferencím. Na pracovišti je důležité se nenechat ovlivnit osobním životem. Je dobré se pouze soustředit na to, jak zaměstnanec pracuje a jaký je jeho pracovní výkon. Vyhnu se tak nějakým nechtěným konfliktům a vždy nasadím na úkol člověka, u kterého jsem si jistý, že to zvládne nejlépe. Provoz ale ne vždy dovolí. Proto je důležité znát schopnosti svých podřízených a následně podle toho přiřadit úkol.

Manažerka C: Pokud jsou to úkoly, které může vykonat i podřízený, tak úkol deleguji na něj. Rozhoduji se podle zkušenosti zaměstnanců. Většinou úkol deleguji na nejzkušenějšího zaměstnance, problém je, když se na směně nenachází nikdo, kdo zkušenosti má.

5. Myslíte, že provádíte dostatečnou kontrolu splněných úkolů? Jak? Máte k dispozici potřebný čas, aby kontrola proběhla?

Manažerka A: Když mi někdo vykoná špatně odvedenou práci, tak zuřím, ale samozřejmě člověk musí umět ovládat svoje emoce. Radši se 3x nadechnu a napočítám do deseti a pak se zeptám v klidu, proč zadaná práce není hotová. Dostatečná a důsledná kontrola musí probíhat neustále, jelikož by si zaměstnanec řekl: „Ona to stejně nekontroluje, tak se na to vyfláknu.“ Člověk si opět ten čas musí umět naplánovat ať to stojí co to stojí, jinak by to bylo úplně zbytečné. Vždy si vytvořím nějaký formulář, kde si vypíšu body, které budu kontrolovat, předám zaměstnanci a pak to s ním důkladně projdu krok po kroku. Určitě není dobré provádět kontrolu jenom ústně, vždy je dobré to s ním fyzicky projít co opravdu po něm požaduji, pak se nemůže vymlouvat, že to nevěděl či dostal nedostatečné informace. Tím si kryji záda i já.

Manažer B: Pokud je špatně vykonán nějaký úkol, tak se vždy snažím přijít na to, proč zaměstnanec vykonal daný úkol špatně. Většinou buď zaměstnanec nepřikládal úkolu takovou váhu a zadaný úkol odflákl – je důležité vždy zaměstnanci plně vysvětlit dopad jeho úkolu, nebo neměl všechny informace k úkolu. Zaměstnance se snažím tedy co nejvíce informovat. Kontrolu se vždy snažím dělat, protože pokud bych výsledek úkolu nezkontroloval, a úkol by nebyl hotový správně, zodpovědnost jde za mnou, protože jsem to já, kdo má plnou zodpovědnost za celou směnu. Takže i když není čas, tak je důležité si to zařídit tak, aby byl prostor i následnou kontrolu.

Manažerka C: Pokud nějaký zaměstnanec špatně vykoná svojí práci, tak mu řeknu, co špatně udělal a jak správně by to mělo být. Dostatečnou kontrolu neprovádím, a to ze dvou důvodů. Úkol většinou dávám zkušenému zaměstnanci a vím, že všechno udělá tak jak má. A druhý důvod, že nemám na to dostatek času. Bohužel nemám potřebný čas na důkladnou kontrolu.

**6. Je něco, co byste nikdy na někoho nedelegoval/a? Jaký k tomu máte důvod?
Stalo se vám někdy, že práci radši vykonáte sám/a, protože si myslíte,
že ji uděláte nejlépe?**

Manažerka A: Já bych si radši vždy všechno udělala sama, jelikož všechno umím nejlépe, ale tak to za normálních okolností nefunguje. Musím říct, že to říkám tak všeobecně, nemám úplně nic specifického, co bych nezadala druhému člověku, jediné náročnější úkoly, které zadal můj nadřízený mě a je to pouze v mé kompetenci. Každý ve své pozici máme nějaké své pracovní povinnosti, které musíme plnit a mě osobně baví, předávat své zkušenosti ostatním, jelikož mohou nastat situace, kdy momentálně nemusím být k dispozici a oni si musí prostě umět poradit. Kdybych dělala všechno za všechny, tak bych na té pobočce mohla být sama a o tom práce s lidmi opravdu není.

Manažer B: Určitě, snažím se nedelegovat úkoly, které by se lišily od toho, co má zaměstnanec v popisu své práce. Řídím se podle toho, kdo je na jaké úrovni, určitě bych nedal novému zaměstnanci úkol, který člověk dělá až v mé pozici, ale ani úkol řadového zaměstnance, pro kterého jsou určité věci už rutinní záležitost. Také bych nedelegoval žádnou práci, která se týká interních dokumentů v počítači (tabulky v excelu). Zaměstnanci ale musí pochopit, že je potřeba plnit všechny úkoly i ty nepříjemné. Občas určitý úkol si udělám sám, protože už pak nebudu muset provádět následnou kontrolu. Snažím se tomu ale vyvarovat, protože od tohohle jde rychle sklouznout k tomu, že ztratíme důvěru k zaměstnancům a nebudu jim chtít pak svěřit žádný úkol.

Manažerka C: Nikdy bych na nikoho nedelegovala svoji zodpovědnost. Protože na této pozici mám za všechno zodpovědnost já, vím, co a jak. Pokud bych na nějakého zaměstnance delegovala odpovědnost, on by nevěděl jak a co má hlídat, dělat. Pokud by byl nějaký problém, on by za to nemohl, protože s tím nemá zkušenost. A navíc mému nadřízenému by se nelíbilo a stejně by chyba šla za mnou. Ano, občas se stane, že nějakou věc udělám radši za zaměstnance, protože to udělám rychleji a nekontroluji nic.

**7. Jsou vám delegované úkoly/činnosti přímo na vás vždy vysvětleny,
nebo se stává, že jste hozen/a „do vody a plav?“ Myslíte, že je důležité, aby byl
úkol delegován jasně a srozumitelně?**

Manažerka A: Tady si úplně nejsem jistá, jak odpovědět. Asi se mi to nestává. Ze své vlastní zkušenosti vím, že hodně záleží na člověku, jak se k té práci staví.

Někomu se to musí vysvětlit úplně do detailu, někomu zase stačí říct pár bodů. Je to hlavně o samostatnosti. Samozřejmě nejlepší způsob je delegovat úkol jasně a specificky, předejdeme tak problémům z neúspěchu. Ale zase jsou situace, kdy se musíme řídit zdravým selským rozumem a umět se rozhodnout. Mám to tak na půl. Některé věci musím vidět úplně detailně a některé prostě udělej tohle a támhleto a porad' si.

Manažer B: Někdy se stává, že je problém v komunikaci, občas nejsme dostatečně informováni a z toho pak vznikají problémy nabalující se na sebe. Pokud mi něco není jasné, ptám se. Když máme všechny potřebné informace a zaměstnanec je dostatečně motivován, zmenším se tak riziko nesplnění úkolu. Určitě je to důležité, tím přecházím zbytečným problémům a neshodám.

Manažerka C: Úkoly, které dostávám jsou převážně ty, u kterých dokážu vymyslet co se po mně vlastně chce. Ale objevují se i úkoly s kterými si nevím rady, protože mi nejsou vysvětleny ani jsem se s tím nikdy nesešla. Když úkol, který mi nebyl vysvětlen udělám špatně, nadřizený je ke mně pak velmi kritický. Myslím si, že každý úkol, který je delegován, by měl být vysvětlený, předešli bychom nepříjemnostem.

8. Respektují vás vaši podřízení? Dostal/a jste se někdy do situace, kdy zaměstnanec ignoroval a nerespektoval zadaný úkol? Jak jste tuto nepříjemnou situaci řešil/a?

Manažerka A: Nemohu říct, že by mě moji podřízení nerespektovali, spíš to je tak, že se mě bojí. Ano, občas působím tvrdě, nepřístupně a nepříjemně, což je možná moje slabší stránka, ale musí se na tom umět pracovat. Nepatřím k těm lidem, kteří něco tají, jsem až moc přímočará a myslím si, že si mě na jednu stranu za to váží a na druhou stranu mě „proklínají“, ale nejdůležitější je se svým týmem pravidelně komunikovat a jak jsem říkala na začátku, provádět pravidelnou zpětnou vazbu. Nedostala jsem se do situace, že by mě někdo ignoroval, to by si totiž nedovolili.

Manažer B: Mohu říct, že mě moji podřízení respektují. Myslím, že jsem respekt získal tím, že jsem spravedlivý. Chovám se k nim slušně a vždy jednám tak, aby to bylo, co v nejlepším zájmu směny a pobočky, i když jsou to občas těžká nebo nepříjemná rozhodnutí. Zaměstnanci tohle vidí, a proto mě berou. Zároveň si také myslím, že si dokážu obhájit svoje rozhodnutí a také si ho dokážu prosadit. Také mám dost velké pochopení, které mi pomáhá pochopit i jejich pohled na věc, ale vždy je důležité prosadit to, co potřebuje směna. Pokud má někdo problém s mojí autoritou či zadaným úkolem,

tak to se zaměstnancem proberu. Podle mě je vždy nejdůležitější přijít na to, kde je problém. Řev tomu nijak nepomůže. Za mě je nejdůležitější zachovat klid a celou situaci pořádně probrat. Ovšem pokud i po tomhle je zaměstnanec je stále neochotný ke spolupráci, tak je důležité mu dát najevo, kde leží hranice. I přes to, co si myslí on o mně nebo já o něm, tak jsme stále v práci a každý máme nějakou pozici, kterou musíme respektovat. Je důležité se nenechat rozhodit a vždycky zachovat klid a dát mu argumenty k tomu, že se nechová dobře a že by si to měl uvědomit a tím přehodnotit svoje chování.

Manažerka C: Ano, respektují mě. Myslím si, že autoritu u určitě mám. Zaměstnanci během mé přítomnosti dělají to co mají, pokud jiná zadám nějaký úkol udělají ho. Určitě dostala jsem se do situace, kdy zaměstnanec ignoroval co mu říkám. Bylo to když jsem na této pozici začínala, tak jsem ještě u zaměstnanců neměla dostatečnou autoritu. Řešila jsem to tak, že jsem úkol dala někomu jinému. Věděla jsem, že je to špatně a snažila jsem se s tím poprat tak, abych příště už nepolevila. Momentálně se mi neděje, aby zaměstnanec ignoroval zadaný úkol.

9. Myslíte, že jste měl/a obavy z posunu na vyšší pozici? Přemýšlel/a jste o odmítnutí? Proč?

Manažerka A: Ne, ani jednou jsem nezaváhala. Prostě bylo to buď anebo. Já jsem se ani moc dlouho nerozhodovala, jestli do toho půjdu či ne. Zase je to tak, že když bych to nezkusila, mohla bych pak zpytovat svědomí a řekla bych si, že jsem to hned vzdala, aniž bych to zkusila. K těmto lidem nepatřím. Vždy do všeho jdu po hlavě a buď se spálím či ne. A to si myslím, že je moje velké plus.

Manažer B: První pocity z mého povýšení rozhodně nebyly obavy a o nepřijetí jsem rozhodně nepřemýšlel. Pochybnosti přišly až následně, když spadly ty „růžové brýle“ a plně jsem si uvědomil, co práce obnáší, a zdali to zvládnou. Byly momenty, kdy jsem pochyboval o sobě, ale vždy jsem si řekl, že již není cesta zpátky. Hned, jak jsem získal více zkušeností, tyto pochybnosti zmizely. Podle mě je důležité, abychom věřili v naše schopnosti, ještě když v nás někdo vloží svoji důvěru. Všechno zvládneme, ale záleží na našem přístupu a kolik jsme schopni pro to obětovat.

Manažerka C: V jednu chvíli jsem si přála, aby mi byla nabídnutá vyšší pozice. Ale později jsem si uvědomila, že všechna ta práce co to obsahuje mi nestojí za ten čas, úsilí a stres. Když mi byla nabídnuta vyšší pozice, slusně jsem ji odmítla. Z důvodů náročnosti práce a stresu od vedení. Navíc škola je pro mě větší prioritou.