

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v práci manažera

Artavazd Sarkisian

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Artavazd Sarksian

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Delegování v práci manažera

Název anglicky

Delegation for Managerial Work

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, styly řízení, vedení lidí, organizace práce, proces delegování, bariéry v delegování

Doporučené zdroje informací

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

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

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

DONNELLY,J.,H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41

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

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2

THORNE, K., PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23. března 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové za cenné připomínky, pomoc a vstřícnost.

Delegování v práci manažera

Souhrn

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. V praktické části práce je provedená analýza a zhodnocení procesů delegování ve vybrané přepravní společnosti. Detailně je prozkoumáno delegování na nejvyšší úrovni managementu a na úrovni logistických manažerů (dispečery). Z vytvořeného schématu procesů delegování dispečery je patrné, že se zabývají řadou odpovědných a různorodých úkolů, musí spolupracovat s interními a externími pracovníky. Analýza se opírá o vlastní zkušenosti na pozici dispečera v dané firmě a na výsledky anket vyplněných všemi manažery logistiky (dispečery). Byly prozkoumány bariéry delegování. Na základě výsledků šetření lze tvrdit, že dispečeri zatím neovládají delegování perfektně. Jedním z důvodů může také být skutečnost, že nemají na koho delegovat. Vzhledem k tomu je doporučeno prozkoumat potřebu přijmout dalšího pracovníka, a také vylepšit proces sdílení cílů a postupů úkolů, posuzovat úkoly z hlediska jejich vhodnosti k delegování, vylepšit znalosti v oblasti Time managementu. Práce má analytický charakter, používá metod analýzy a syntézy, primárního šetření (ankety).

Klíčová slova: management, styl řízení, vedení lidí, organizace práce, proces delegování, bariéry v delegování.

Delegation for Managerial Work

Summary

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the current process of delegation within the monitored organization and to propose suitable recommendations for effective way of managerial work. In the practical part there is an analysis and evaluation of delegation processes in the selected transport company. The delegation at the highest level of management and at the level of logistics managers (dispatchers) is examined in detail. The created process diagram of delegation processes shows that they deal with a number of responsible and diverse tasks, they must cooperate with internal and external staff. The analysis is based on own experience in the position of dispatcher in the company and on the results of surveys filled by all logistics managers (dispatchers). The barriers to delegation were examined. Based on the results of the survey, it can be argued that dispatchers do not yet have perfect control of delegation. One reason may also be that they have no one to delegate to. In view of this, it is recommended to explore the need to hire an additional employee, as well as to improve the process of sharing goals and task procedures, to assess tasks for suitability for delegation, and to improve knowledge in Time Management. The work has analytical character, it uses methods of analysis and synthesis, primary survey.

Keywords: management, management style, leadership, work organization, delegation process, delegation barriers.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 7 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 8 |
| 2.1 | Cíl práce..... | 8 |
| 2.2 | Metodika..... | 8 |
| 3 | Teoretická východiska | 10 |
| 3.1 | Management – základní pojmy..... | 10 |
| 3.2 | Činnost manažera..... | 12 |
| 3.3 | Delegování..... | 15 |
| 3.3.1 | Výhody delegování | 17 |
| 3.3.2 | Typy delegování..... | 18 |
| 3.3.3 | Proces delegování | 19 |
| 3.3.4 | Bariéry delegování | 23 |
| 4 | Vlastní práce | 25 |
| 4.1 | Představení vybrané společnosti..... | 25 |
| 4.2 | Management a personál společnosti | 26 |
| 4.3 | Delegování úkolů a odpovědností na nejvyšší úrovni managementu..... | 28 |
| 4.4 | Rozbor procesu delegování na příkladu činnosti manažerů logistiky | 29 |
| 4.5 | Výsledky šetření | 33 |
| 5 | Výsledky a diskuse | 43 |
| 6 | Závěr | 45 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů..... | 47 |
| 8 | Přílohy..... | 50 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Optimální kombinace vůdce (lídra) a manažera | 12 |
| Obr. 2: Proces a míra delegování | 21 |
| Obr. 3: Proces delegování | 22 |
| Obr. 4: Schéma základních činností a pracovních procesů dispečera..... | 30 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab. 1: Výhody delegování | 18 |
| Tab. 2: Jak často delegují dispečeré vybrané činnosti | 34 |
| Tab. 3: Činnosti, související s delegováním, které realizují dispečeré | 35 |
| Tab. 4: Zda respondenti mají nějaké psychologické potíže při delegování úkolů | 37 |
| Tab. 5: Zda respondenti měli negativní zkušenosti s delegováním..... | 38 |
| Tab. 6: Zda respondenti cítí v práci nedostatek času na plnění svých povinností | 39 |
| Tab. 7: Zda respondenti cítí přetížení úkoly, které jsou na ně delegovány ostatními pracovníky..... | 40 |
| Tab. 8: Názory respondentů na výhodu delegování pro odstranění nedostatku času | 41 |
| Tab. 9: Delegování a činnosti dispečerů | 44 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Činnosti, související s delegováním, které realizují dispečeré | 36 |
| Graf 2: Zda respondenti mají nějaké psychologické potíže při delegování úkolů | 37 |
| Graf 3: Zda respondenti měli negativní zkušenosti s delegováním | 39 |
| Graf 4: Zda respondenti cítí v práci nedostatek času na plnění svých povinností | 40 |
| Graf 5: Zda respondenti cítí přetížení úkoly, které jsou na ně delegovány ostatními pracovníky..... | 41 |
| Graf 6: Názory respondentů na výhodu delegování pro odstranění nedostatku času | 42 |

1 Úvod

Schopnost efektivně delegovat pracovní úkoly se v práci manažerů stává stále důležitější z důvodu zvýšené konkurence na trhu. Na důležitá rozhodnutí mají manažeři stále méně času, proto se musí rozhodnout: buď souhlasí s tím, že kvalita jejich rozhodnutí poklesne, nebo musí snížit jejich počet.

Mnoho manažerů je přesvědčeno, že nikdo nemůže dělat svou práci lépe než oni. Přebírají tedy spoustu úkolů a procesů, aniž by přenesli pravomoci na další pracovníky. Náročnost a stres v práci takových manažerů roste. Hlavním nedostatkem takového chování manažera je to, že ovlivňuje úspěšnost fungování celé organizace: nedostatek času a přetíženost vyvolává nemožnost manažera soustředit svá úsilí na řešení svých základních funkcí.

Ještě Adam Smith, významný teoretik moderní ekonomie, byl přesvědčen, že největší pokrok ve vývoji produktivní síly práce a dovedností byl zřejmě výsledkem dělby práce. V teorii a praxi managementu se obecně uznává pravidlo, podle něhož jsou nejdůležitější schopností vůdce dosahovat výsledků prostřednictvím svých podřízených. Pokud manažer úspěšně přenesl svou pravomoc na vykonavatele, může být jeho vedení považováno za účinné.

Delegování pravomocí a efektivní organizace práce jsou také důležité z jiných důvodů – pomáhají chránit zájmy stakeholderů ve velkých společnostech. Pro účely ochrany zájmů akcionářů a zamezení podvodů ze strany vrcholových manažerů by se měla zajistit transparentnost řízení. Rozdělení pravomocí by mělo být regulováno: musí být stanoveno, jaká rozhodnutí jsou přijímána a jaké funkce vykonává každá úroveň managementu, jednotliví manažeři a dceřiné společnosti. Je potřeba také definovat omezení týkající se výše plateb a podpisů smluv. Příslušné interní dokumenty musí zahrnovat tyto podmínky a pravidla, být pravidelně aktualizované.

Bakalářská práce se věnuje problematice organizování a delegování v moderní společnosti, významu těchto procesů, efektivnosti plnění organizačních funkcí manažery.

2 Cíl práce a metodika

Práce se věnuje problematice delegování v manažerské praxi. V práci je prozkoumán proces delegování ve vybrané logistické firmě. Dále jsou popsány cíle a metodický postup zpracování bakalářské práce.

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. V práci je prozkoumáno delegování ve vybrané přepravní společnosti, zejména na nejvyšší úrovni managementu a na úrovni logistických manažerů (dispečerů).

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši,
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů,
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů,
- zpracování zjištěných dat,
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení.

V první části práce jsou zpracována teoretická východiska managementu, organizování a delegování úkolů a odpovědnosti. První část vychází z analýzy odborné literatury.

Druhá praktická část práce je zpracovaná za použití analytických metod a zahrnuje vlastní výzkum, provedený ve vybrané organizaci – logistické firmě v Praze. V rámci této části jsou použity následující metody:

- analýza interních dokumentů organizace (popisů pracovních pozic a funkcí, strategie rozvoje lidských zdrojů a jiné dokumenty z oblasti HR),
- metoda přímého pozorování,
- primární šetření za použití anket.

Na základě přímého pozorování činnosti organizace bylo vytvořeno schéma hlavních procesů, které jsou organizovány a delegovány logistickými manažery. Bylo zanalyzováno, v jakých fázích dochází k delegování a o jaké typy delegování se jedná.

V rámci vlastního šetření byly vyplněny ankety (vzor – viz Příloha A) osmi respondenty – jsou to všichni dispečeri (logistické manažery) ve vybrané přepravní společnosti. Sběr dat probíhal metodou face-to-face v období února 2020. Bylo zkontrolováno, aby respondenti pečlivě uvedli odpovědi na všechny otázky. Byli spočítány četnosti odpovědí (n) a jejich váhy na celkovém počtu získaných odpovědí ($váha = n / 8$).

Po provedení analýz bude možné udělat závěr o současném procesu delegování v rámci sledované organizace, vymezit nedostatky tohoto procesu a navrhnout vhodná doporučení k vylepšení procesů řízení.

3 Teoretická východiska

V této části práce jsou popsány základní pojmy z oblasti managementu, popsány základní činnosti manažerů. Dále je zaměřeno na charakteristiku delegování jako jedné z důležitých činností manažera. Jsou definovány výhody delegování, jednotlivé typy delegování a kroky v rámci procesu delegování. Pozornost je věnována také možným bariérám delegování.

3.1 Management – základní pojmy

Oxfordský anglický slovník (2005) nabízí několik možností interpretace pojmu „management“, což znamená:

- administrativní dovednosti a zvláštní druh dovedností,
- umění řízení,
- způsob, jak zacházet s lidmi,
- řídicí orgán a lidé, kteří jej tvoří.

Blažek (2014, s. 15) uvádí, že management lze chápat také jako soubor poznatků o řízení, jako vědu – převážně praktickou, která je úzce spojená s empirií. Management se uplatňuje v různých oblastech – v běžném životě lidí, v podnikání, v neziskovém a vládním sektoru. Principy řízení lze najít v různých biologických systémech. Pro účely této práce je významné pochopení managementu organizací. V širším smyslu je třeba management chápat jako „...*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů...*“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 19). Podle H. Fayola (cit. Yamploskaya, Zavgorodnaya, 2018, s. 25) řídit znamená vést podnik tak, aby dosahoval svých cílů a využíval maximální příležitosti z dostupných zdrojů.

Není jasné, kdy vznikl management: na začátku 20. století v souvislosti s rozvojem průmyslové výroby nebo s příchodem lidstva, protože prvky řízení se objevily i tehdy (organizace lovu, rybolovu, kmenových lidských vztahů). Ve většině odborných zdrojů je historie managementu popisována v souvislosti s vývojem několika škol a teorií.

Teorie managementu se zabývá řízením, popisem systémů, metodami řízení procesů, modelováním chování systémů a předvídáním zásahu do řízených procesů. Teorie řízení se zaměřovaly také na nalezení optimálních prostředků a forem k nasměrování chování systémů v souvislosti se stanovenými cíli (Kocianová, 2012, s. 13).

F. Taylor byl první, kdo vymezil management jako samostatný obor odborné činnosti a byl schopen provést svůj výzkum na příkladu jediného podniku (kolem roku 1920). Zakladatelem klasické školy managementu (počátek 30. let) je považován H. Fayol. Cílem klasické školy bylo vytvořit tzv. univerzální principy řízení. Teorie „vědeckého řízení“ se zabývala racionální přípravou zdrojů (M. Weber) a prací se třemi hlavními faktory – člověk, výrobek, stroj. Škola „lidských vztahů“ je spojována se jmény E. Mayo, J. Roethlisberga, W. Scotta a týká se zkoumání vlivu psychologických a sociálních faktorů na výkon lidí. Pozdější představitelé této školy jsou např. A. Maslow, D. McGregor aj. Procesní přístupy (H. Koontz, H. Weihrich) se věnovaly otázkám hierarchického řízení a funkcím manažera v procesech plánování, organizování, výběru a rozmíst'ování pracovníků, kontroly a vedení. Systémový přístup (H. Simon, R. Ackoff) se objevuje např. v souvislosti s popisem výrobních procesů, analýzou systému jako celku apod. V literatuře lze najít také kvalitativní přístupy k managementu (P. Moore, W. Cooper), zahrnující použití matematických modelů a algoritmů, empirický přístup, vycházející z analýzy a zobecnění úspěšné manažerské praxe (P. Drucker, P. Kotler, H. Porter, H. Mintzberg) (Fotr a kol., 2012, s. 22-23).

Obecné cíle managementu lze definovat v několika bodech (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 11):

- tvorba hodnoty pro společnost – zákazníky,
- dosahování vysoké produktivity organizace,
- dosahování úspěchu na trhu – udržení si zákazníků, dosažení dlouhodobé prosperity,
- tvorba zisku a nadhodnoty (přidané hodnoty produktu).

Popis funkcí managementu je jednou z klíčových otázek v teorii řízení. Obvykle se k základním manažerským funkcím řadí: plánování, organizování, vedení a kontrola. (Wagnerová, 2008, s. 29). Průběžné funkce, tj. ty, které se prolínají celým procesem řízení, jsou rozhodování, koordinování, vedení a motivování lidí, komunikování a regulování. V literatuře jsou však uváděny odlišné názory na to, které funkce patří k nejdůležitějším funkcím managementu. Například podle Žůrkové (2007, s. 9) jsou to plánování, rozpočet a kontrola, podle Šajdlerové a Konečného (2007, s. 11) kromě plánování, organizování a kontroly patří sem také funkce operativního řízení (realizace). Někteří autoři (Donnelly,

Gibson, Inavchevich cit. Wagnerová, 2008, s. 29) uvádějí jen tři hlavní funkce – plánování, organizování a kontrola.

3.2 Činnost manažera

Ředitel je osoba, která je oficiálně oprávněna činit řídicí rozhodnutí a provádět je. Manažer je odborně vyškolený vůdce. (Konichev, 2012, s. 308). Pojmy „ředitel“, „vůdce“, „vedoucí“ a „manažer“ jsou často používány jako synonyma, protože plní stejnou funkci: určují práci v oblasti organizace a řízení činností týmu. Podle Šedivého a Medlíkové (2017, s. 102) autorů je třeba pojem „vůdce“ používat pro označení lidí na nejvyšších stupních řízení, spojených se strategickými záměry, hodnotami a budoucím vývoje organizace. „Vůdce“ je v tomto případě synonymem pro „lídra“: vůdce/lídr se identifikuje se skupinou a svými lidmi, a zároveň je nejlepší a největší z nich – umí je všichni řídit a reprezentovat. Pojmy „ředitel“ a „manažer“ se v tomto případě používají pro řízení, zaměření dolů, na spodní linie, na organizaci lidských, finančních a časových zdrojů, na zefektivnění práce v týmu, rozhodování a kontrolu. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 102). Stručně je možné odlišnosti v pojmech „manažer“ a „vůdce“ popsat následovně: „...**manažer** je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. **Vůdce (lídr)** je osoba, který má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede...“ (Odcházel, 2007, s. 258). Lídr může být, ale nemusí být manažerem. S růstem významu lidských zdrojů v organizacích lze tvrdit, že úspěšný manažer musí být lídrem. Optimální kombinaci vlastností a činností manažerů a vůdců (lídrů) ilustruje následující obrázek.

Obr. 1: Optimální kombinace vůdce (lídra) a manažera



Zdroj: Odcházel, 2007, s. 258.

Z hlediska efektivity působení nejsou všichni manažeři stejní. Osobnost manažera, jeho profesionální a životní zkušenosti, odborné a osobnostní vlastnosti určují

vůdcovské schopnosti manažera a jeho celkovou efektivnost. Žádný podnik nemůže existovat bez manažera. Jakmile se podnik objeví, okamžitě vzniká potřeba pro řízení jeho zdrojů

a činností. Proto je efektivnost manažera dnes jednou z ústředních aktuálních otázek v teorii a praxi managementu. Je vidět četné pokusy odborníků definovat a klasifikovat hlavní činnosti a vlastnosti úspěšných manažerů. Často jsou tyto teorie vycházejí z výzkumů v rámci různých organizací.

V teorii řízení prošlo pochopení identity manažera významnými změnami. **Klasická škola managementu** (založená F. Taylorem) tedy považovala jedince v práci za ekonomický objekt. Podle názorů klasické školy byl člověk srovnáván s nástrojem práce, „strojem“, který by měl plnit řadu funkcí. V Taylorismu byly hlavními funkcemi manažera rozdělení úkolů mezi zaměstnanci a přísná kontrola nad prováděním práce. Na základě dosažených výsledků práce byla stanovena odměna a trest. Autoritářský a nestranný vůdce byl hlavním „motorem“ klasické školy managementu (Dobroselskiy, 2017, s. 44).

S rozvojem hospodářské sféry a programů státní podpory, vznikem různých forem vlastnictví organizací a nových oblastí činnosti se požadavky na interakci managementu a organizačního prostředí, včetně lidí, měnily. Objevila se potřeba v používání různých opatření ke stimulaci práce. Začalo se tak vytváření humanistické koncepce řízení zaměřené na zaměstnance organizace. Zvláštní místo ve formování **humanistické školy managementu** hraje U. Deming (americký manažer, obchodní konzultant, specialista na řízení kvality, konzultant japonských a amerických korporací), který určil roli manažerského vedení jako jednoho z nejdůležitějších faktorů úspěchu organizace. Podle jeho názoru je moderní management založen na aplikaci hloubkových znalostí ve všech typech činností (Dobroselskiy, 2017, s. 45).

V rámci plnění svých činností musí manažer pracovat s partnery, konkurenty, zákazníky, s podřízenými, kolegy (jinými manažery), TOP vedením. Chování všech těchto subjektů je odlišné a hraje různé role, proto vyžaduje různé přístupy manažera ke komunikaci s nimi. V tomto ohledu lze tvrdit o rostoucí roli komunikačních schopností manažera. Společně s tím musí manažer být schopný plnit své běžné činnosti, plánovat, organizovat a kontrolovat práci.

Pro správné strukturování činnosti manažera lze používat **strukturu manažerských rolí podle G. Mintzberga** (1973, ss. 92-93; Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15). Podle jeho teorie lze činnosti manažera rozdělit do tří kategorií (skupin), které zahrnují deset hlavních rolí. Informační kategorie zahrnuje následující role:

- pozorovatel (monitor): manažer hledá potřebné informační zdroje, zabývá se vyhledáváním a rozvojem osobních kontaktů a tzv. „studených“ kontaktů,
- dirigent (disseminator): vykonává funkci „informačního centra“ – přijímá informace a zabývá se jejich dalším šířením, včetně distribuce zpráv, informačních dopisů, telefonních hovorů apod.,
- řečník (spokeperson): veřejné projevy, předávání zpráv o výsledcích apod.

Interpersonální kategorie zahrnuje následující psychologické role:

- vedoucí (leader): organizace a vedení událostí, podpis dokumentace, setkání s důležitými hosty apod.),
- vůdce/lídr (leader): motivace podřízených, schopnost ovlivňovat ostatní, vést a nasměrovat lidi,
- spojovací článek (liason): udržování komunikačních procesů uvnitř i vně organizace, určení jejich směru a specifik (mail, telefon, osobní jednání apod.).

Kategorie rozhodovacích rolí zahrnuje:

- podnikatel (entrepreneurial): zahajování nových projektů, hledání nových nápadů, zavádění změn, získávání příznivců,
- „Hasič“ (disturbance – handler): řešení konfliktů a problémů, přizpůsobení krizím,
- alokátor zdrojů (resource allocator): rozhodování o využití dostupných zdrojů,
- vyjednaváč (negotiator): účast na jednáních s dodavateli, konkurenty, odbory atd.

Efektivnost činnosti manažera je závislá na jeho schopnostech v určitých situacích plnit výše uvedené role.

Ze studia moderní literatury lze vyvodit následující **základní oblasti činnosti moderního manažera** (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18):

- plnění klasických funkcí managementu, jimiž jsou zejména plánování, organizování, rozhodování a kontrola,
- práce s lidmi (vedení, motivování, komunikace),
- plnění své odpovědnosti za úspěšný chod svěřeného oddělení nebo celé organizace (strategické myšlení),
- zaměření na výkonnost (stanovení cílů, zvyšování výkonnosti, uplatňování nových přístupů a metod v řízení apod.),
- osobní rozvoj, vylepšování vlastních dovedností.

Je patrné, že kromě „klasických“ funkcí řízení musí manažeři ovládat management lidských zdrojů, být schopni působit na ostatní lidi v organizaci, řídit konflikty a vztahy apod.

Odpovědnosti manažera jsou obvykle definovány oficiálními dokumenty organizace, seznamem jeho práv a povinností. Hranice oprávnění TOP vedení jsou obvykle popsány v chartě organizace a pokynech vrcholového vedení. Pravomoci každého manažera v organizaci mu umožňují jednat tak, aby úspěšně plnil své povinnosti a dosahovat stanovených cílů, tj. dával rozkazy, rozhodoval, používal organizační prostředky. Delegování pravomoci umožňuje vedoucímu převádět práva a povinnosti na jiného zaměstnance.

3.3 Delegování

V současné fázi ekonomického rozvoje je důležité, aby manažeři využívali lidské zdroje s maximálně možnou efektivitou a zapojovali do řešení nejvýznamnějších problémů osobní potenciál všech zaměstnanců. Řešení tohoto problému zahrnuje proces zavádění nejnovějších forem a metod řízení, jehož hlavní principy zahrnují decentralizaci řízení. Tento přístup obsahuje přenos jednotlivých pravomocí na nízkou úroveň v hierarchii řízení při zachování ústřední autority (Gerber, 2015, s. 71).

Podle Oxford Dictionary (2020) **delegovat** znamená svěřovat úkol nebo odpovědnost jiné osobě, typicky osobě mladší. Nelze tvrdit, že tato definice je zcela vyčerpávající a vždy platná. Delegovat nemusí znamenat jen jednoduchý přesun úkolů na někoho jiného. Otázka věku osoby, které je úkol svěřen, také není rozhodující, zejména v oblasti podnikové praxi.

Delegování lze popsat jako proces přenosu funkcí a pravomoci vedoucích z jejich oblasti působnosti na jiné lidi, zejména podřízené. Tento proces by měl být zaměřen na zlepšení pracovní síly manažera, zefektivnění pracovního procesu a dosažení cílů organizace. Pro realizaci tohoto procesu by měl manažer zaprvé být ochoten delegovat pravomoc, za druhé by měl mít příležitosti delegovat pravomoc – to znamená mít lidi schopné převzít svěřené úkol a odpovědnost (Gerber, 2015, s. 27).

„...Delegování spočívá v předávání úkolů vykonávaných dosud manažerem podřízenému pracovníkovi spolu s odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi včetně nutných zdrojů pro jejich plnění...“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 637).

Ros a Templar (2006, s. 494) definují následující zásady úspěšné aplikace delegování:

- prozkoumání úkolu a stanovení cíle, stanovení času, potřebného na této úkol,
- rozhodnutí o osobě, na kterou bude převeden úkol. Je důležité mít na paměti, že různým lidem vyhovují odlišné úkoly. Jak uvádí Plamínek (2015, s. 19) je třeba přizpůsobovat úkoly lidem, nikoli lidi úkolům. Čím lépe je osoba vybrána, tím lépe bude vykonávat svěřené úkoly a tím pravděpodobněji více motivována,
- stanovení parametrů výsledků: osobě, která přijímá úkol, musí být sdílen cíl, konečný termín, měřítko kvality výkonu, rozpočet.

Armstrong (2008, s. 69) zdůrazňuje, že osobám, na něž manažer deleguje, musí být sdíleny informace také o tom, jaké problémy musejí hlásit, jaké zprávy o pokroku nebo dokončení úkolu musejí předkládat, jakou pomoc mohou získat.

Umění stanovit úkoly, které je možné delegovat, je zásadním předpokladem úspěšného delegování. K tomu je třeba stanovit priority z hlediska důležitosti a naléhavosti (Carnegie, 2012, s. 147):

- věci důležité a naléhavé řeší manažer sám, nelze je delegovat,
- věci důležité a nenaléhavé: řeší manažer hned na druhém místě, lze je částečně delegovat kompetentním pracovníkům,
- věci nedůležité, ale naléhavé: lze delegovat,
- věci nedůležité a nenaléhavé: je nutné delegovat.

Pro stanovení úrovně důležitosti úkolu je potřeba si položit otázku, jak je daný úkol v rámci celé organizace a v rámci praxe manažera důležitý, a jak významně pomáhá dosáhnout cílů organizace. Naléhavost úkolů je stanovena z pohledu času, kdy musí být tento úkol vyřešen. Přístup k určování priorit vyvinul D. Eisenhower, proto je někdy označován jako Eisenhowerův princip. Je významný také z pohledu efektivního time-managementu v praxi manažera.

3.3.1 Výhody delegování

Delegování pravomoci je převod práv z hlediska rozhodování, která se vztahují k povinnostem zaměstnanců, bez získání dalšího souhlasu vedení. Pomocí tohoto procesu je stimulována iniciativa, zlepšována každodenní práce a vztahy zaměstnanců. Odpovědnost ve vztahu k sobě a k jiným roste, dochází ke koordinaci při dosahování cílů. Na základě působení těchto faktorů organizace fakticky přemění do systému, který je schopný předvídat a včas reagovat na změny. Vede to k přehodnocení nahromaděných zkušeností a školení zaměstnanců delegováním pravomoci. (Karmah, 2018, s. 26). Delegování zvyšuje odpovědnost a důvěru (Urban, 2006), což vylepšuje prostředí a atmosféru v organizaci, buduje týmový „zdravý“ duch.

Delegování je proces, který zaměstnancům poskytuje příležitosti k větší autonomii a svobodě při plnění úkolů, včetně zacházení s některými zdroji – finančními, časovými, informačními, lidskými a dalšími. Jak uvádí Karmah (2018, s. 26) jedním z důležitých funkčních důsledků delegování je skutečnost, že si organizace v případě propuštění některých zaměstnanců zachovává znalosti a zkušenosti. Lze tvrdit, že se pomocí delegování může organizace vyhnout rizikům a stagnaci, způsobených ztrátou cenných lidských zdrojů.

Je patrné, že delegování nabízí prospěch obou stranám: manažerům a podřízeným. Pro manažera se uvolňuje více času a zdrojů, které může efektivně využít k plnění dalších důležitých úkolů a rozhodnutí. Zaměstnanci získávají nástroj k rozvoji a motivaci, příležitost k seberealizaci v práci. Delegování představuje základ efektivní dělby práce.

Výše popsané výhody delegování – pro manažera, pracovníka a pro celou organizaci, jsou shrnuty v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1: Výhody delegování

| Pro manažera | Pro pracovníka |
|--|---|
| Více času na důležité úkoly Více práce za kratší čas Nové nápady a přístupy Rozvoj kompetencí podřízených Motivování podřízených Vylepšení týmového ducha a důvěry k vedení Snadná kontrola a hodnocení pracovníků Vyhnutí se stagnaci organizace | Osobní růst Profesní růst Příležitost k sebeuplatnění a seberealizaci Vyšší motivace k práci |
| Pro celou organizaci | |
| Růst efektivity Zvýšení kvality lidských zdrojů Stabilizace pracovního prostředí | |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Ferencová, 2011, s. 30-31)

3.3.2 Typy delegování

Karmah (2018, s. 27) vymezuje dva základní modely delegování:

- delegování pravomocí,
- delegování úkolů.

V prvním případě (delegování pravomocí) zaměstnanci mají svobodu při hledání řešení problému, přičemž jsou částečně odpovědní za přijatá opatření. Zaměstnanci provádějí nezávislé rozhodnutí a určují okruh kontaktních osob, kromě přímého nadřízeného. Ve druhém případě (delegování úkolů) manažer svěřuje zaměstnancům úkoly, při jejichž vykonávání jsou zaměstnancům poskytovány příležitosti k projevení iniciativy při hledání řešení. Manažer však zůstává odpovědný za sledování prováděných činností.

Bělohávek (2010, s. 20) rozlišuje dvě podoby delegování:

- rozšiřování práce (job enlargement), které je zaměřeno na osvojování nových, ale stejně náročných úkolů,
- obohacování práce (job enrichment), které zahrnuje přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práce.

Z hlediska způsobu delegování lze rozlišovat také (MU, 2011):

- pevné delegování,

- volné delegování.

V rámci pevného delegování jsou úkoly, způsoby, termíny a výsledky přesně definovány manažerem. Volné delegování také svěřuje určité cíle, požadavky na výkon a termíny, avšak postup plnění úkolů může pracovník zvolit si sám.

Plamínek (2013, s. 90) vymezuje z hlediska směru tři základní typy delegování:

- delegování směrem „dolu“ (shora dolu),
- delegování směrem „do strany“ (horizontální),
- delegování směrem „vzhůru“ (zdola nahoru).

Směr „dolů“ znamená delegování na podřízené, většinou věci málo důležité nebo rutinní, ale také věci, které pomáhají podřízenému v jeho osobním rozvoji. Čím je věc důležitější, tím více se stává delegování podobné delegování směrem „vzhůru“. Manažer může delegovat úkol na svého nadřízeného, pokud nemá například dostatečné pravomoci. Delegování směrem „do strany“ znamená delegování na experty, partnery a specialisty. Většinou se jedná o úkoly, které jiní lidé mohou vykonávat lépe, rychleji, odborněji apod. Na tomto typu delegování je založená většina obchodních vztahů – účetní se zabývají účetními výkazy, právníci – sepisováním smluv, finanční poradci – radí v oblasti financí atd. Delegování „do strany“, a někdy i zbývající dva typy „dolu“ a „vzhůru“, často předpokládá existenci určité směny – to znamená, že vykonavatelé svěřených úkolů požadují jistou kompenzaci.

3.3.3 Proces delegování

Rejshahrit, Gubina a Lemesheva (2007, s. 109) popisují proces delegování ve čtyř fázích:

1. fáze (před zahájením manažerské komunikace):

- stanovení cíle v souladu s požadavky,
- analýza možných bariér a způsobů, jak je překonat.

2. fáze (proces manažerské komunikace):

- stanovení a motivování cíle (z pohledu zájmů organizace a zaměstnance) pro podřízeného,
- získání zpětné vazby (porozumění, motivace, zdroje),

- reakce na zpětnou vazbu.
- postupy pro posuzování dosažení cílů, postupy a formy kontroly,
- dokončení manažerské komunikace.

3. fáze (po manažerské komunikaci):

- provádění prací.

4. fáze (po manažerské komunikaci):

- monitorování, motivování a kontrola.

Příprava a průběh delegování zahrnuje tři časová období – před zahájením manažerské komunikace, v jejím procesu a po ní, tj. období pohybu k dosažení cíle.

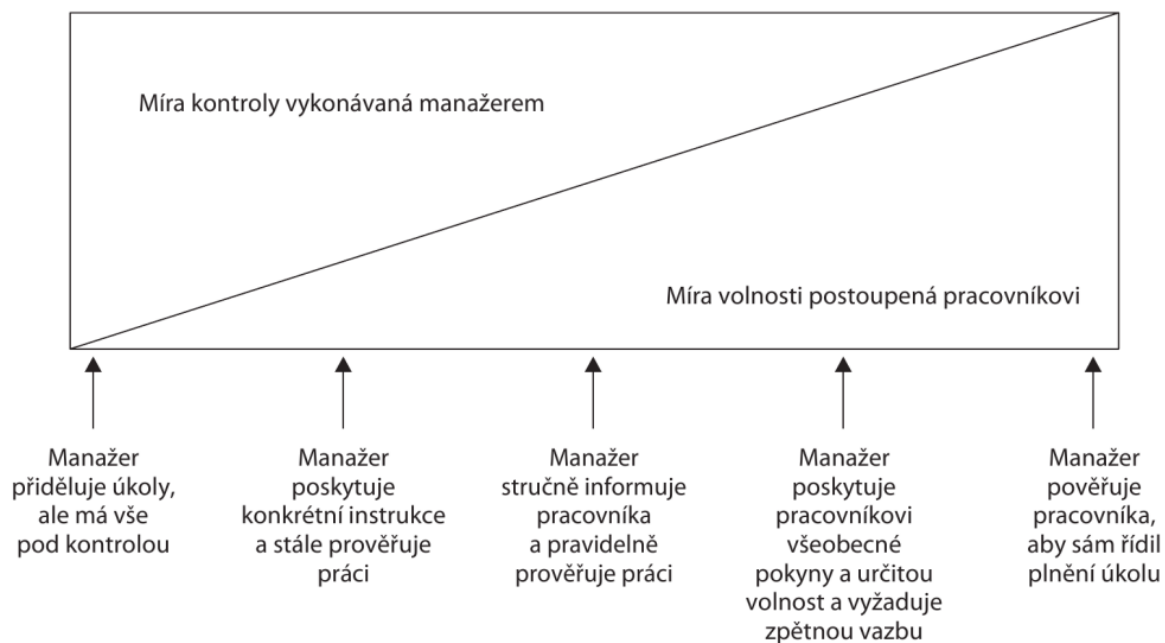
Proces delegování je možné popsat v následujících fázích: analýza práce, plánování delegování, výběr vhodných podřízených, volba a realizace zadání odpovědnosti, podpora delegování (včetně motivace), kontrola výstupu (Ferencová, 2011, s. 22).

Důležitou fází a nedílnou součástí úspěšného delegování je kompetentní volba typu kontroly, která je určena těmito faktory (Rejshahrit, Gubina, Lemesheva, 2007, s. 110):

- typ podřízeného, úroveň jeho kvalifikace, motivace a loajality,
- druh úkolu, úroveň složitosti a novosti,
- cíl manažera (vedoucího),
- typ firemní kultury a stylu řízení v organizaci.

Podle Armstronga (2008, s. 67) je celý proces delegování ovlivněn mírou kontroly a sdílených pravomocí. Čím více kontroly je manažerem zachovávána a čím méně pravomocí je podřízenému svěřeno, tím pečlivější je příprava cílů, postupů a požadavků na výkon. Naopak, čím více svobody poskytuje manažer podřízenému, tím méně času zabírá fáze přípravy cílů a postupů, ale tím více času je potřeba věnovat získání zpětné vazby. To znamená, že proces delegování je úzce spojený s typem delegování (pevné / volné delegování). Graficky je proces delegování v závislosti na míře delegování zobrazen na následujícím obrázku (Obr. 2).

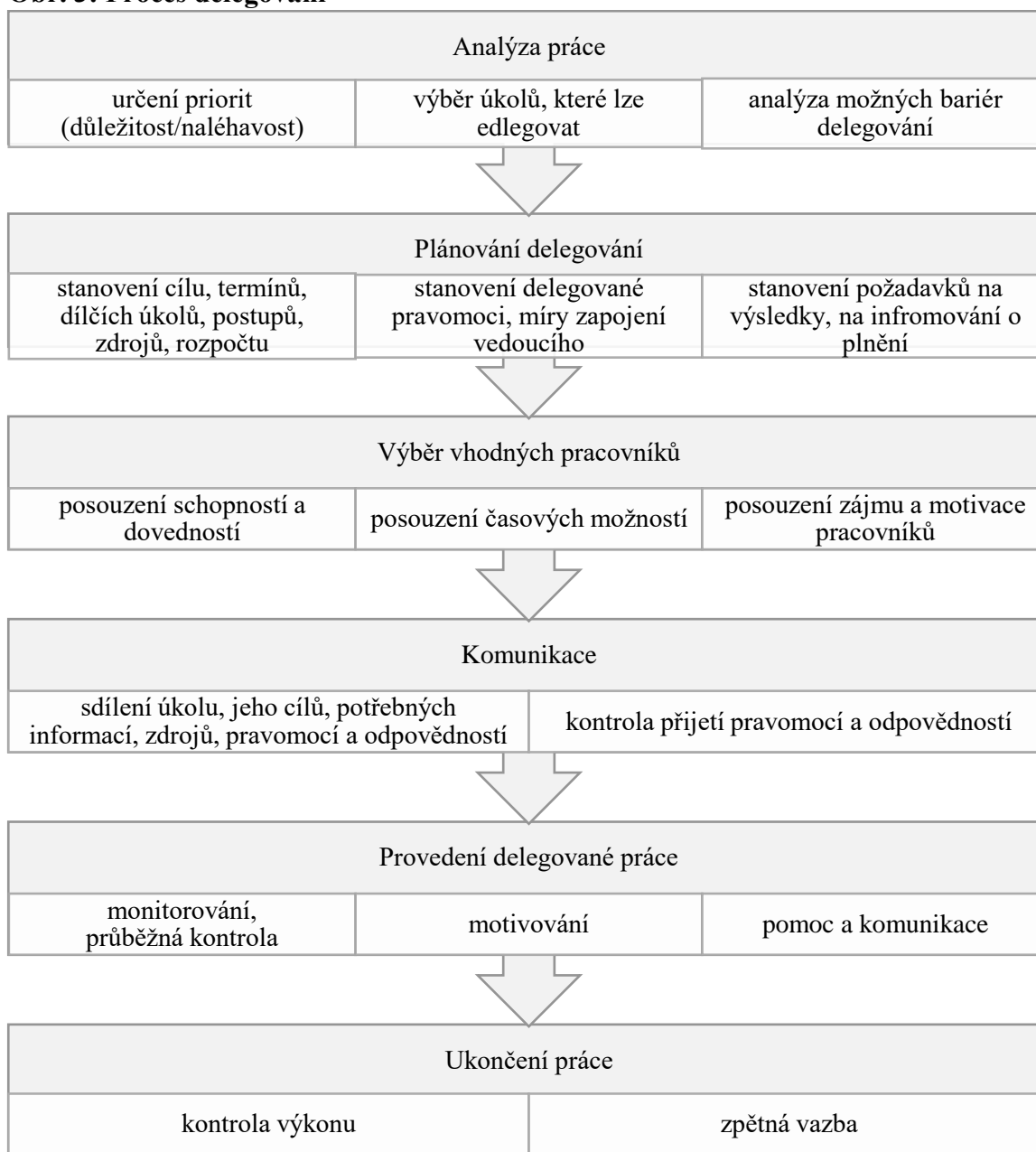
Obr. 2: Proces a míra delegování



Zdroj: Armstrong, 2008, s. 67.

Výše uvedené informace o postupech a fázích procesu delegování jsou shrnuty v rámci následujícího schématu (Obr. 3).

Obr. 3: Proces delegování



Zdroj: vlastní zpracování, 2019.

Jednou z důležitých podmínek realizace motivujícího a efektivního delegování je znalost a překonávání bariér jak ze strany vůdce, tak ze strany podřízeného.

3.3.4 Bariéry delegování

Mnoho zdrojů pro oblast managementu poukazuje na potřebu delegování pravomoci. Ale daleko ne každý z těchto zdrojů nahlíží na tento proces tak podrobně, aby bylo možné pochopit, že delegování není opravdu jednoduchou činností a zjistit, jaké chyby se v tomto procesu nejčastěji vyskytují a jak jim lze zabránit. Mezitím praxe ukazuje, že mnoho manažerů čelí problémům s delegováním. Na základě analýzy různých zdrojů byly vymezeny typické chyby a bariéry úspěšného delegování.

Jednostranný proces delegování – nedostatečné přijetí pravomocí

Aby byl proces delegování úspěšný, musí být oboustranný. K problémům často dochází kvůli nedostatečné zpětné vazbě ze strany vedoucího, který nekontroluje, zda došlo k pochopení pravomocí a odpovědnosti ze strany podřízeného. V případě, že k tomu nedošlo, je proces jednostranný, tj. do něho je zapojen pouze vůdce.

Situace, kdy pracovník není ochoten přijmout pravomoc a odpovědnost za delegovaný úkol, může nastat z několika důvodů: nepochopení nebo špatné pochopení cíle, nedostatečná motivace zaměstnance nebo nesprávná volba motivačních faktorů vedoucím (manažerem), jakož i nedostatek nebo absence potřebných zdrojů. Druhým faktorem, díky kterému může být porušena dvoustranná povaha delegování, jsou určité překážky a bariéry ze strany manažera. V důsledku toho jsou dodrženy vnější, formální aspekty přenosu pravomocí a odpovědnosti, ale manažer skutečně nedeleguje pravomoc, a tedy ani odpovědnost za dosažení cíle (Rejshahrit, Gubina, Lemesheva, 2007, s. 109).

Na straně manažera se může jednat o faktory osobní povahy, které brání efektivnímu delegování. Jedná se například o pocity nenahraditelnosti, existence určitých obav a nejistoty.

Pocit nenahraditelnosti: manažer si myslí, že pouze on sám může provést práci, přičemž vychází v tom z posouzení vlastního přínosu, nikoli z objektivního porovnání kvality své práce a práce podřízeného (Jemelka, 2019).

Nechut' opustit nějakou činnost, kterou manažer dobře umí: manažer by měl být připravený na to, že delegování úkolu povede k nižšími výsledkům, než dosahoval on sám. Je to nejčastější bariéra delegování. Pokud opravdu při delegování dochází k nižší kvalitě výsledků, manažer může ztratit důvěru a motivaci k pokračování v delegování

(Plevová
a kol., 2012, s. 185).

Obava z neoblíbenosti: manažer se může obávat, že svěřením úkolů bude obtěžovat své podřízené. V tomto případě by se měl prozkoumat svůj přístup ke způsobu vedení

a pečlivě analyzovat práci a pracovní možnosti svých podřízených. Je třeba také pamatovat, že svěřením úkolů podřízení získávají určitou svobodu a pravomoci, které jim dávají příležitost k osobnímu a profesnímu růstu. Vzhledem k tomu pracovníci mohou lépe hodnotit manažera, který jim důvěřuje a než toho, který to nedělá (Plevová a kol., 2012, s. 185).

Nechť věnovat čas a úsilí definování a popisování úkolů: plánování delegování je dost náročná fáze, mnozí manažeři se domnívají, že je to zbytečná ztráta času. Více praxe v této oblasti však zaručí to, že manažer bude plánovat a delegovat rychleji a efektivněji.

Strach ze ztráty autority a kontroly se často vyskytují u nejistých manažerů nebo u těch, kteří pracují ve firmě krátce. Za takových okolností je možné začít s částečným delegováním nebo s požadavky na sdílení kvalitní zpětné vazby (Altaxo, 2013).

4 Vlastní práce

Ve vlastní práci je provedená analýza delegování ve vybrané přepravní firmě. Na základě vlastních zkušeností jsou popsány management a náplň činnosti klíčových pracovníků, je vytvořena schéma důležitých procesů a proveden rozbor procesů delegování na příkladu činnosti manažerů logistiky (dispečerů). Výsledky vlastního šetření jsou použity ke zhodnocení stávajícího přístupů manažerů logistiky k delegování.

4.1 Představení vybrané společnosti

Vybraná společnost se zabývá nákladní silniční přepravou v Evropě. Sídlo společnosti je v Praze. Společnost má vlastní vozový park, v případě nedostatečné kapacity spolupracuje s dalšími vybranými dodavateli přepravních služeb.

Služby společnosti zahrnují:

- výběr nejlepší trasy k přepravě nákladu,
- přeprava a plná podpora nákladu jakýmkoli dopravním prostředkem,
- dodání kombinovaných nákladů (od několika majitelů) v rámci jedné trasy,
- dodání jakéhokoli druhu povoleného zboží (různého objemu a hmotnosti, vyžadující různé podmínky skladování a přepravy),
- pojištění nákladů,
- služby úschovy zásilek,
- celní odbavení,
- registrace vývozní a dovozní dokumentace,
- informace o průběhu přepravy, o umístění nákladu atd.

Společnost má dostatečné zkušenosti s přepravou různého zboží v rámci Evropy: malý / objemný náklad, přeprava oděvů, obuvi a doplňků, lékařského vybavení a léků, polygrafických výrobků, křehkých předmětů, produktů podléhajících rychlé zkáze atd. Výhodou společnosti je to, že dobře zná vlastnosti dodávek jakéhokoli druhu zboží, což výrazně zvyšuje kvalitu služeb. Populární je také přeprava kombinovaného nákladů, která zákazníkům umožňuje výrazně ušetřit na přepravě jejich zboží.

Před podpisem smlouvy může zákazník sdílet individuální požadavky a přání, které budou pracovníky firmy zohledněny. Mohou se týkat trasy, výběru vhodného druhu dopravy, vlastností umístění nákladu uvnitř vozidla, dodací lhůty atd. Řidiči zaručují bezpečnou přepravu jakéhokoli zboží přesně včas do různých evropských zemí. Přeprava zboží je poměrně populární službou, která zároveň vyžaduje svědomitou a dobře koordinovanou práci společnosti, její pracovníků a dodavatelů souvisejících služeb.

4.2 Management a personál společnosti

Poskytování služeb společnosti je možné díky koordinované práci velkému týmu, který se skládá z manažerů, dispečerů (logistici), řidiče, asistentů, pracovníků finančního oddělení (fakturace) a pracovníků reklamačního oddělení. V čele společnosti je její vlastník (ředitel), který koordinuje činnost dalších manažerů. Stanovená práva a povinnosti manažerů jsou úzce závislé na úkolech, které musí v průběhu své práce řešit. Proto je vhodné začít analýzou jednotlivých úrovní řízení a nejdůležitějších funkcí manažerů ve vybrané společnosti.

Podle obecně přijímaného rozdělení manažerských úrovní lze ve vybrané společnosti vymezit tři hlavní úrovně managementu: vyšší (TOP), střední a nižší (liniový).

TOP management je zastoupen ředitelem společnosti, který je zároveň její vlastníkem. V současné době nedošlo zatím k potřebě oddělit pravomoci majitele a případných vůdců společnosti. Ředitel zvládá strategické řízení firmy, formuluje její poslání, hodnoty a politiku, základní standardy její činnosti. Ředitel rozhoduje o případném rozšíření společnosti na nové trhy, o přijetí nových zaměstnanců apod. Ředitel komunikuje s vládními orgány a hlavními dodavateli. Ve vybrané společnosti má ředitel zástupce. Plní funkce ředitele v době jeho nepřítomnosti a také vykonává řádu činnosti, které by mohl vykonávat asistent. Lze proto tvrdit, že zástupce je zařazen do TOP managementu firmy a je přímo podřízený majitelovi, ale ve skutečnosti plní činnosti, mající většinou operativní a taktický charakter.

Další úroveň managementu ve společnosti je tvořena manažery, kteří se většinou zabývají operativními záležitostmi. Jsou přímo podřízeni majitelovi společnosti. Jejich bezprostředními podřízenými jsou dispečeri (logistici) společnosti. V případě potřeby řídí také pracovníky na nižších úrovních – zejména řidiče. Věnují se komunikaci a řízení asistentů, pracovníků oddělení fakturace a reklamací. Funkce manažerů jsou dost

rozmanité, vyžadují hluboké komplexní znalosti, analytické dovednosti, skvělé komunikační dovednosti, schopnosti veřejného projevu a řešení konfliktů. Často zastupují majitele v rámci veřejných akcí (výstavy nebo veletrhy, zahraniční eventy). Manažeři se zabývají také výběrem a přijetím pracovníků ve firmě, přijímacími pohovory a počátečním školením. Manažeři pravidelně podávají zprávy ředitelovi, a také přijímají jeho vzkazy a nařízení

o budoucích plánech a cílech společnosti. Manažeři vystupují jako komunikační mezičlánkem mezi TOP managementem a liniiovými managementem. V některých případech může to být spíše negativním faktem kvůli riziku selhání při předávání informací.

Manažeři na nižší (liniové) úrovni jsou dispečeri (logistici). Zabývají se komunikací se zákazníky, zpracováním poptávek a objednávek, a, co je důležité – bezprostředním plánováním, řízením a kontrolou přepravních služeb. To znamená, že přijímají

a zpracovávají objednávky, vytváří, rozpracovávají a schvalují návrhy tras, sdělují tyto informace řidičům, kontrolují průběh přepravy. Dispečeri jsou odpovědní za řešení případných komplikací při realizaci služeb, za spolupráci s externími dodavateli služeb.

Z popisu základních funkcí manažerů je patrné, že manažeři liniové úrovni (dispečeri) jsou zodpovědní za dost různorodé činnosti. Navíc k výše zmíněným funkcím se zabývají řízením a kontrolou řádových pracovníků – řidičů, asistentů, pracovníků fakturace a reklamace. Tito pracovníci jsou relativně samostatní, tj. jsou schopní plnit své povinnosti sami, bez přímého zásahu vedoucích. Přes to musí tyto povinnosti být vždy sdíleny

a objasněny manažery. Za výsledek plnění služby a spokojenost zákazníků jsou konečně zodpovědní manažeři, proto jejich výkon závisí do velké míry na tom, jak dobře jsou tyto povinnosti komunikovány a kontrolovány.

Práva, povinnosti a odpovědnosti vedoucích pracovníků na všech úrovních, jakož i všech zaměstnanců společnosti, jsou stanovena v dokumentech – popis pracovních míst. Spolu s pracovní smlouvou jsou popisy pracovních míst poskytovány novým pracovníkům firmy. Lze tvrdit, že přítomnost popisů pracovních míst umožňuje zefektivnit proces rozdělení pravomocí a realizace jednotlivých procesů v organizaci.

Kromě toho pomáhá popis pracovních míst chránit zaměstnance před vykonáváním neobvyklých funkcí, definuje systém vztahů mezi vedoucím a podřízenými. Kromě toho tyto dokumenty zefektivňují tok informací v organizaci, formulují požadavky na pracovní místa a postup hodnocení zaměstnanců.

Instrukce se ve firmě však dost dlouhou dobu nemění. Přes to by měly být vylepšovány a upravovány podle měnících se podmínek a aktuálních požadavků firmy.

4.3 Delegování úkolů a odpovědností na nejvyšší úrovni managementu

V řídicí struktuře společnosti dochází k rozdělení a racionálnímu rozdělování práv, povinností a odpovědností mezi jejími úseky a jednotlivými pracovníky. Na základě vlastních zkušeností lze konstatovat, že jsou možné dva směry rozdělení pravomocí ve společnosti:

- přenesení pravomocí,
- centralizace řešení.

Nejtypičtější jsou následující distribuce řešení: centralizace a delegování. K centralizaci řešení dochází zejména při plnění následujících činností:

- investiční rozhodnutí,
- finanční rozhodnutí,
- osobní schůzky v top managementu.

K omezené centralizaci dochází při rozhodnutích o výzkumu a vývoji, rozšíření působnosti firmy, rozhodnutí o potřebě přijetí nových pracovníků.

Omezená delegace:

- investiční rozhodnutí v rámci rozpočtu,
- rozhodnutí o personálu.

Vysoká delegace:

- aktuální provozní problémy,
- rozhodnutí o prodeji produktů.

4.4 Rozbor procesu delegování na příkladu činnosti manažerů logistiky

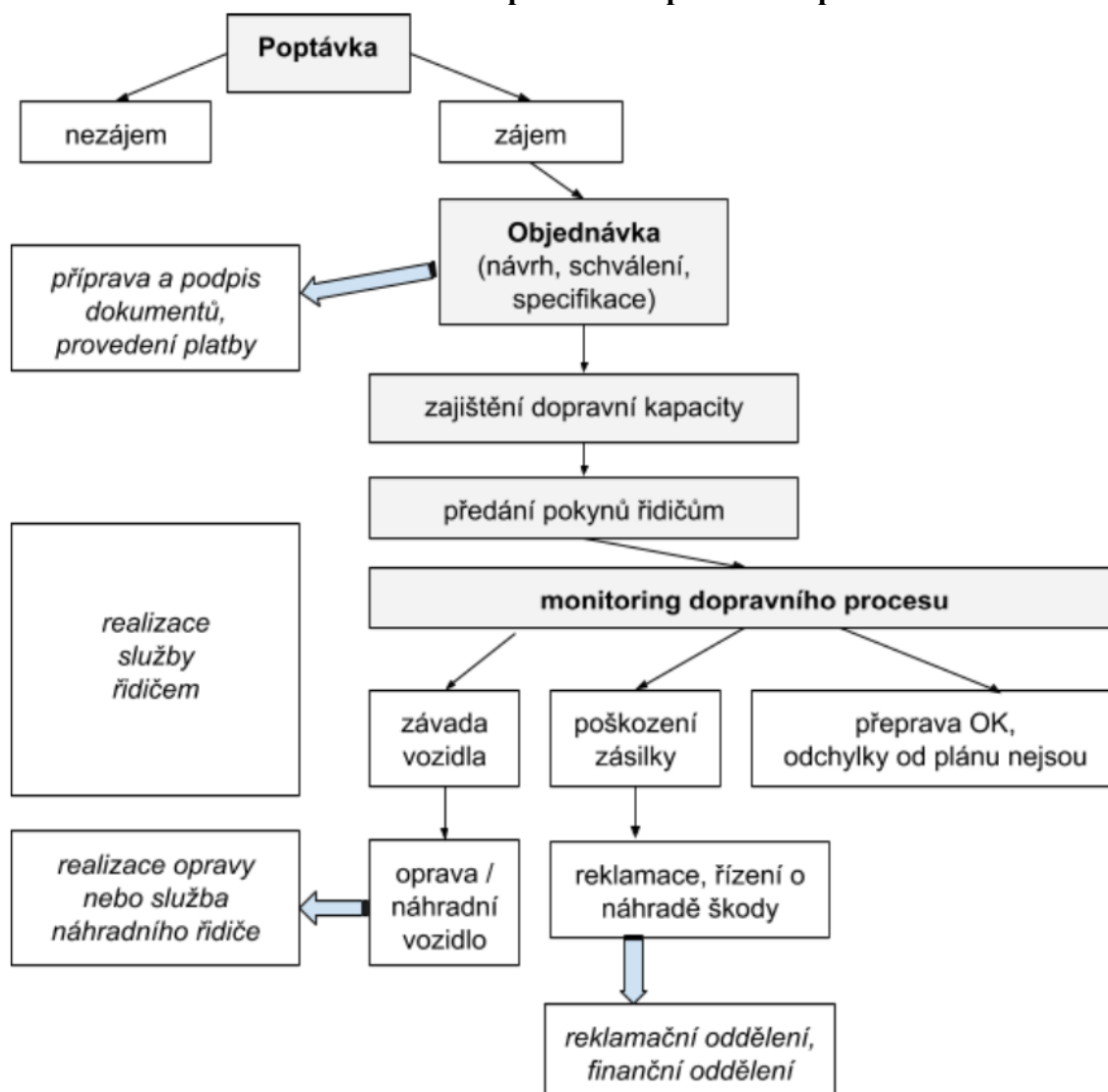
Hlavní náplň činnosti manažera logistiky (ve firmě jsou zjednodušeně nazýváni dispečery) spočívá v organizaci, řízení a kontrole dopravy. Dispečer musí efektivně koordinovat a vytěžovat vozidla, plánovat a kontrolovat činnost řidičů, kontrolovat stav vozidel a zajišťovat řešení případných závad vozidel, poškození zásilek či odchylky od plánu. Dispečer přijímá objednávky od zákazníků, plánuje a zajišťuje potřebnou dopravní kapacitu, předává pokyny řidičům a sleduje celý dopravní proces.

Dispečer musí splňovat následující kvalifikační požadavky a disponovat následujícími dovednostmi:

- schopnost samostatného a rychlého rozhodování,
- komunikační dovednosti (musí komunikovat se zákazníky, řidiči a dodavateli, často v cizích jazycích),
- odolnost vůči stresu a schopnost jednání v krizových situacích,
- minimálně středoškolské vzdělání v oboru dopravy,
- znalosti plánovacích systémů a dokumentů,
- znalost specifik dopravní flotily, omezení provozu, nařízení EU týkajících se silniční dopravy (zejména nařízení č. 561/2006, platné od 11.4. 2007) apod.

Dispečer plní řadu činností. Dále je na základě vlastních zkušeností vytvořeno schéma procesů (viz Obr. 4), které dispečer musí plnit v rámci své činnosti. Kurzivou jsou označeny ty činnosti, které dispečer deleguje dalším pracovníkům firmy (viz Obr. 4). Dále jsou jednotlivé činnosti a procesy podrobněji rozepsány.

Obr. 4: Schéma základních činností a pracovních procesů dispečera



Zdroj: vlastní za použití nástroje Docs.Google, (2020).

1. Poptávka

Zákazníci mohou vytvořit nezávaznou objednávku prostřednictvím online formuláře, e-mailem nebo telefonicky. Dispečer zpracovávají rovněž objednávky, které zákazníci sdělují prostřednictvím messengerů či online na sociálních sítích. Dispečer kontroluje informace, které poskytuje zákazník a v případě potřeby může požádat o dodatečných údajích. Následně dispečer zpracovává předběžný návrh a přibližnou kalkulaci, pak je posílá zákazníkovi ke schválení. V případě, že zákazník vysloví zájem o spolupráci, přechází dispečer ke zpracování objednávky.

2. Objednávka

V této fázi musí dispečer naplánovat přepravní službu, určit konkrétní termíny a cenu. Tyto informace předává asistentům ve firmě a finančnímu oddělení. Právě zde dochází k prvnímu významnému etapu delegování pravomocí. Dispečer nemusí vytvářet smlouvy, faktury, přijímat a evidovat platby. V závislosti na tom, jak rychle předá dispečer potřebné podklady asistentům, závisí, kdy dojde k podpisu smlouvy se zákazníkem, kdy bude provedená platba apod. Je důležité také, aby dispečer předal najednou úplně informace, potřebné k vypracování smlouvy a faktury. Nesmí zde být chyby, protože to výrazně prodlužuje a obtěžuje proces komunikace se zákazníkem, může mít dopad na samotnou službu a spokojenost zákazníka.

3. Zajištění dopravní kapacity

Na základě specifických požadavků zákazníka musí dispečer naplánovat přepravní službu, určit odpovědnost za bezprostřední realizaci služby (jmenovat konkrétního řidiče a vozidlo), definovat konkrétní pokyny pro řidiče. V této fázi musí dispečer využít své znalosti o vozovém parku, specifických vlastnostech a stavu vozidel, a také zohlednit možnosti a požadavky řidičů.

Tato fáze klade významné požadavky na analytické schopnosti dispečera, jeho schopnosti operativně rozhodovat. V případě, že nemá dispečer k dispozici dostatečné znalosti, schopnosti, zkušenosti nebo čas může část svých úkolů v této fázi delegovat na další pracovníky. V tomto případě může se jednat o horizontální delegování. Pokud nemá dispečer výše zmíněné zdroje v dostatečné výši a nebude efektivně delegovat – dojde k významným problémům. Nejméně významná z nich je nedodržení termínů služby. Může však dojít až k závazným chybám při realizaci služby a nesplnění požadavků zákazníků, definovaných ve smlouvě, reklamacím a finančním ztrátám.

Vzhledem k tomu je důležité na konci procesu plánování služby pečlivě zkontrolovat plán, odstranit případné nepřesnosti nebo chyby. Dispečer může delegovat tuto činnost na své nadřízené nebo další dispečery, mající dostatečné znalosti a zkušenosti. Dochází zde k horizontálnímu delegování nebo delegování „zdola nahoru“. Nadřízení manažeři rádi spolupracují s dispečery v této oblasti, zejména pokud působí dispečer ve firmě kratší dobu. Nicméně musí být frekvence a objem této delegované činnosti být přiměřené. Není přípustné, aby dispečer předkládal ke kontrole a schválení plány, které nejsou pečlivě či nesrozumitelně propracované.

4. Předání pokynů řidičům

Po konečné úpravě plánu služby musí dispečer předat pokyny řidičům. K tomuto účelu zpravidla používá firemní formulář, případně doplňuje o ústní nebo písemné instrukce. Předání pokynů je náročnější činností, pokud pracují řidiče ve firmě kratší dobu. Může zde dojít ke komplikacím z důvodu nekvalitní komunikace, nedostatečným komunikačním schopnostem dispečera nebo řidiče.

V případě, že nemá firemní park vozidla, potřebná k realizaci poptávané služby, může dojít k delegování povinností na jiné firmy. Firma má k dispozici seznam dodavatelů přepravních služeb, s nimiž měla pozitivní zkušenosti. V případě, že žádný z těchto dodavatelů nebude schopný přijmout sdílené odpovědnosti, musí dispečer dohlédnout nového „příjemce“ a domluvit se s ním na spolupráci.

5. Monitoring dopravního procesu

V této fázi komunikuje dispečer s řidičem, kontroluje jeho výkon a plnění plánu. V případě, že bylo plnění služby delegováno na externí přepravci, může být proces monitoringu složitější než v případě realizace služby vlastními silami firmy. Dispečer musí se předem domluvit s externí firmou o reportingu stavu dopravního procesu. Je třeba definovat termíny, frekvenci a způsob předání informací. Tato činnost není obvykle delegována, vykonávají ji dispečeré sami. V době nepřítomnosti dispečera musí být tato činnost horizontálně delegována (na jiné dispečery) a následně zkontrolována.

Dispečer je také zodpovědný za komunikaci s kontaktními osobami v místě nakládky a vykládky zásilky, kontrolu těchto procesů, zejména přítomnosti potřebné dokumentace, podpisů apod.

Dispečer sleduje, zda přeprava proběhla v pořádku nebo došlo ke komplikacím. Komplikace mohou být způsobeny poškozením zásilky, z důvodu závady vozidla, pracovní neschopnosti nebo selhání řidiče. Někdy dochází k netypickým a neočekávaným komplikacím. Dispečer je zodpovědný za efektivní řešení těchto situací. Je zde důležitá schopnost dispečera operativně rozhodovat a efektivně komunikovat, být odolným vůči stresu. V závislosti na typu komplikace deleguje dispečer její odstranění na různé pracovníky (interní a externí). Mezi interní příjemce odpovědnosti jsou další řidiče, pracovníci reklamačního oddělení, asistenty. Externí příjemce jsou techniky, pracovníci

servisních středisek, pojišťoven apod. Pokud je všechno v pořádku, přechází dispečer k závěrečné komunikaci se zákazníkem.

6. Závěrečná komunikace se zákazníkem

V této fázi předává dispečer dokumenty a zprávu o realizované službě zákazníkovi. Závěrečná komunikace se zákazníkem může být delegována na další dispečery nebo asistenty zejména v případě jednoduché a bezproblémové realizace služby. Pokud došlo k významným komplikacím nebo reklamacím může být odpovědnost za závěrečnou komunikaci převzatá nadřízenými manažery.

4.5 Výsledky šetření

Dalším krokem ve zjišťování stávající situace ve zkoumané problematice bylo vlastní šetření – všichni manažeři logistiky / dispečeri (celkem je jich 8), působící ve firmě, byli požádáni o vyplnění ankety (vzor ankety – viz Příloha A). Proces vyplňování odpovědí probíhal v rámci bezprostřední komunikace s respondenty.

Na začátku vlastního šetření byli respondenti dotázáni, jak často delegují jednotlivé pracovní činnosti, popsané v předchozí kapitole – např. tvorba smluv, dokumentace, předání pokynů řidičům atd. Výsledky jsou zahrnuty v následující tabulce (viz Tab. 2). Jsou uvedeny četnosti odpovědí (n) a jejich váhy na celkovém počtu získaných odpovědí ($váha = n / 8$). Červenou barvou jsou označeny činnosti, které jsou delegovány jen velmi vzácně nebo nikdy. Zelenou barvou jsou označeny činnosti, které jsou delegovány dost často nebo vždy. Z výsledků je patrné, že dispečeri nejvíce delegují následující činnosti:

- tvorba smluv a faktur (6 z 8 respondentů to vždy deleguje),
- řešení případných komplikací v rámci realizace služby (3 z 8 respondentů to vždy deleguje, stejný počet respondentů – deleguje to často),
- předání zprávy a dokumentace zákazníkům (4 z 8 respondentů to deleguje často).

Nikdy nebo velmi výjimečně jsou delegovány následující činnosti:

- tvorba plánu služby, vč. určení termínů, odpovědností, úkolů, specifik (5 z 8 respondentů to nikdy nedeleguje),

- předání pokynů firemním a externím řidičům (5 z 8 respondentů to nikdy nedeleguje), předání pokynů externím řidičům je vzácněji delegováno než předání pokynů firemním řidičům.

Tab. 2: Jak často delegují dispečeri vybrané činnosti

| Jak často delegujete následující činnosti? | nikdy | | vzácně | | občas | | často | | vždy | |
|--|-------|------|--------|------|-------|------|-------|------|------|------|
| | n | váha | n | váha | n | váha | n | váha | n | váha |
| Tvorba smlouvy, faktur | 0 | 0,00 | 1 | 0,13 | 0 | 0,00 | 1 | 0,13 | 6 | 0,75 |
| Tvorba plánu služby, vč. určení termínů, odpovědností, úkolů, specifik | 5 | 0,75 | 1 | 0,13 | 1 | 0,13 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Kontrola a schválení plánu služby | 2 | 0,25 | 1 | 0,13 | 2 | 0,25 | 1 | 0,13 | 2 | 0,25 |
| Předání pokynů firemním řidičům | 5 | 0,63 | 1 | 0,13 | 1 | 0,13 | 1 | 0,13 | 0 | 0,00 |
| Předání pokynů externím řidičům | 5 | 0,63 | 3 | 0,38 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Kontrola stavu plnění služby (monitoring dopravního procesu) | 6 | 0,75 | 1 | 0,13 | 1 | 0,13 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Řešení případných komplikací v rámci realizace služby | 0 | 0,00 | 1 | 0,13 | 1 | 0,13 | 3 | 0,38 | 3 | 0,38 |
| Předání zprávy a dokumentace zákazníkům | 1 | 0,13 | 1 | 0,13 | 2 | 0,25 | 4 | 0,50 | 0 | 0,00 |

Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Další otázka je zaměřená na zkoumání přístupu dispečerů k procesu delegování. Ze shrnutí teoretických východisek je známo, že efektivní proces delegování je systematicky a zahrnuje řadu dílčích činností. Pečlivý přístup k delegování zvyšuje jeho efektivitu. Na druhou stranu nepřináší delegování výhody, pokud je samotnému procesu delegování věnováno příliš mnoho času a úsilí.

Na základě výsledků šetření lze tvrdit, že věnují dispečeri přiměřený čas a úsilí (viz Tab. 3). Více než polovina respondentů se v procesu delegování **věnuje** následujícím činnostem:

- získání zpětné vazby „příjemce“ (zda úkolu porozuměl, zda je dostatečně motivován porozumění, zda má potřebné zdroje) (7 z 8 respondentů),
- stanovení a sdílení cíle delegovaného úkolu „příjemci“ (6 z 8 respondentů),
- průběžné monitorování, motivování a kontrola plnění úkolu „příjemcem“ (5 z 8 respondentů).

Jedná polovina respondentů se následujícím činnostem obvykle **věnuje**, a druhá polovina se jim **nevěnuje**:

- motivování „příjemce“ k efektivnímu plnění delegovaného úkolu (4 z 8 respondentů),
- stanovení a sdílení postupů pro posuzování dosažení cílů, konkrétních postupů realizace úkolu, formy kontroly (4 z 8 respondentů).

Tab. 3: Činnosti, související s delegováním, které realizují dispečeri

| 2. Jaké činnosti obvykle realizujete v procesu delegování? | ano | | ne | |
|---|----------|-------------|----------|-------------|
| | <i>n</i> | <i>váha</i> | <i>n</i> | <i>váha</i> |
| posouzení úkolu z hlediska jeho důležitosti a naléhavosti (hodnocení, zda lze tento úkol delegovat nebo ne) | 2 | 0,25 | 6 | 0,75 |
| analýza možných bariér delegování a způsobů, jak je překonat | 3 | 0,375 | 5 | 0,625 |
| stanovení a sdílení cíle delegovaného úkolu „příjemcovi“ | 6 | 0,75 | 2 | 0,25 |
| motivování „příjemce“ k efektivnímu plnění delegovaného úkolu | 4 | 0,5 | 4 | 0,5 |
| získání zpětné vazby „příjemce“ (zda úkolu porozuměl, zda je dostatečně motivován porozumění, zda má potřebné zdroje) | 7 | 0,875 | 1 | 0,125 |
| stanovení a sdílení postupů pro posuzování dosažení cílů, konkrétních postupů realizace úkolu, formy kontroly | 4 | 0,5 | 4 | 0,5 |
| průběžné monitorování, motivování a kontrola plnění úkolu „příjemcem“ | 5 | 0,625 | 3 | 0,375 |
| Součet | 31 | 3,875 | 25 | 3,125 |
| Průměr | 4,43 | 0,55 | 3,57 | 0,45 |

Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Graf 1: Činnosti, související s delegováním, které realizují dispečerši



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Méně než polovina respondentů se následujícím činnostem obvykle **nevěnuje**:

- posouzení úkolu z hlediska jeho důležitosti a naléhavosti (hodnocení, zda lze tento úkol delegovat nebo ne) (6 z 8 respondentů),
- analýza možných bariér delegování a způsobů, jak je překonat (5 z 8 respondentů).

Jednu z významných bariér delegování často představují psychologické potíže: pracovník nerad svěřuje úkoly ostatním lidem, protože je to pro něho psychologicky náročné. Domnívá se, že raději udělá úkol sám, aniž by měl motivovat ostatní lidi k jeho plnění. Delegování může pro pracovníka představovat stresovou situaci zejména pokud musí delegovat úkol svému nadřízenému manažerů nebo pokud má určité potíže s komunikací.

V rámci šetření bylo ověřeno, zda delegování úkolů představuje nějaké psychologické potíže pro respondenty. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce (viz Tab. 4) a jsou ilustrovány pomocí grafů 2.

Z výsledků lze udělat závěr, že nejméně vyvolává nějaké psychologické potíže delegování úkolů podřízeným – odpověď „ne“ uvedlo 5 z 8 respondentů. Naopak představuje psychologické potíže delegování úkolů nadřízeným – uvedla to polovina respondentů (4 z 8). Spíš nepředstavuje žádná potíže také delegování spolupracovníkům – odpověď „ne“ uvedlo 4 z 8 respondentů.

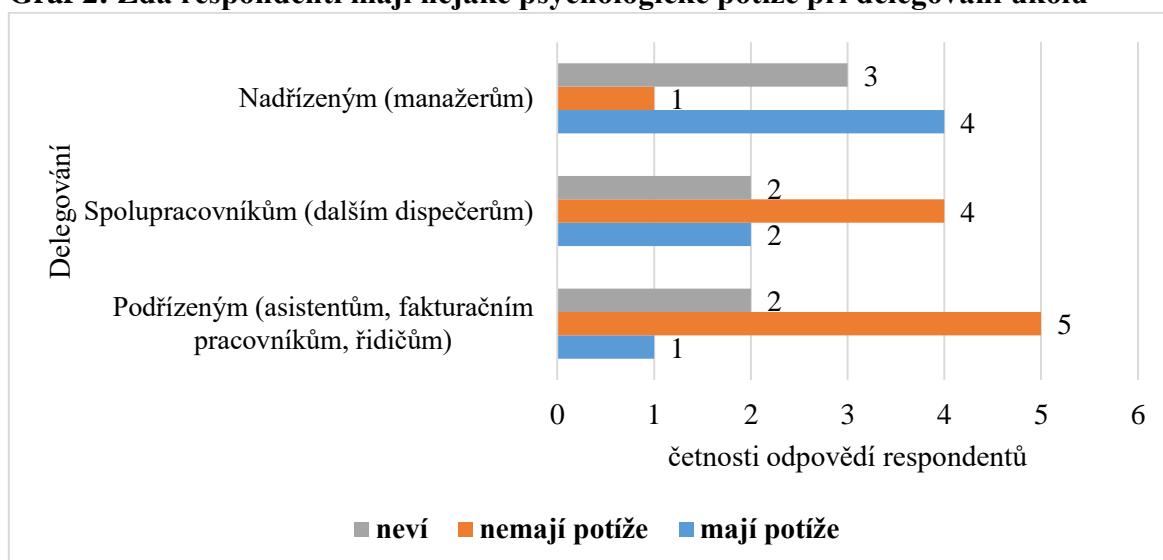
Zjištěné výsledky nejsou zcela uspokojivé a lze tvrdit, že psychologická bariéra delegování je přítomná u mnoha dispečerů.

Tab. 4: Zda respondenti mají nějaké psychologické potíže při delegování úkolů

| 3. Máte nějaké psychologické potíže při delegování úkolu (např. je to pro Vás stresová situace, psychologicky náročná) | ano | | ne | | nevím | |
|--|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|
| | <i>n</i> | <i>váha</i> | <i>n</i> | <i>váha</i> | <i>n</i> | <i>váha</i> |
| Podřízeným (asistentům, fakturačním pracovníkům, řidičům) | 1 | 0,125 | 5 | 0,625 | 2 | 0,25 |
| Spolupracovníkům (dalším dispečerům) | 2 | 0,25 | 4 | 0,5 | 2 | 0,25 |
| Nadřízeným (manažerům) | 4 | 0,5 | 1 | 0,125 | 3 | 0,375 |

Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Graf 2: Zda respondenti mají nějaké psychologické potíže při delegování úkolů



Dále bylo prozkoumáno, zda měli respondenti nějaké negativní zkušenosti s delegováním. Je známo, že se předchozí negativní zkušenosti také dost často stávají bariérou delegování. Výsledky šetření ve vztahu k této otázce jsou uvedeny v tabulce 5 a jsou ilustrovány pomocí grafu 3.

Většina respondentů (6 z 8) uvádí, že se nikdy nesetkávala s odmítnutím přijetí svěřeného úkolů. Polovina respondentů (4 z 8) se také nikdy nesetkávala s nesprávným pochopením úkolů, ale dost velký podíl respondentů (3 z 8) se s tím setkala. Nejčastěji se respondenti (4 z 8) setkávali s tím, že „příjemce“ neudělal nebo nedokončil svěřený úkol. Mnoho respondentů (3 z 8) se nedokázalo vyjádřit svůj názor na to, zda příjemce svěřeného úkolu někdy poskytoval negativní zpětnou vazbu.

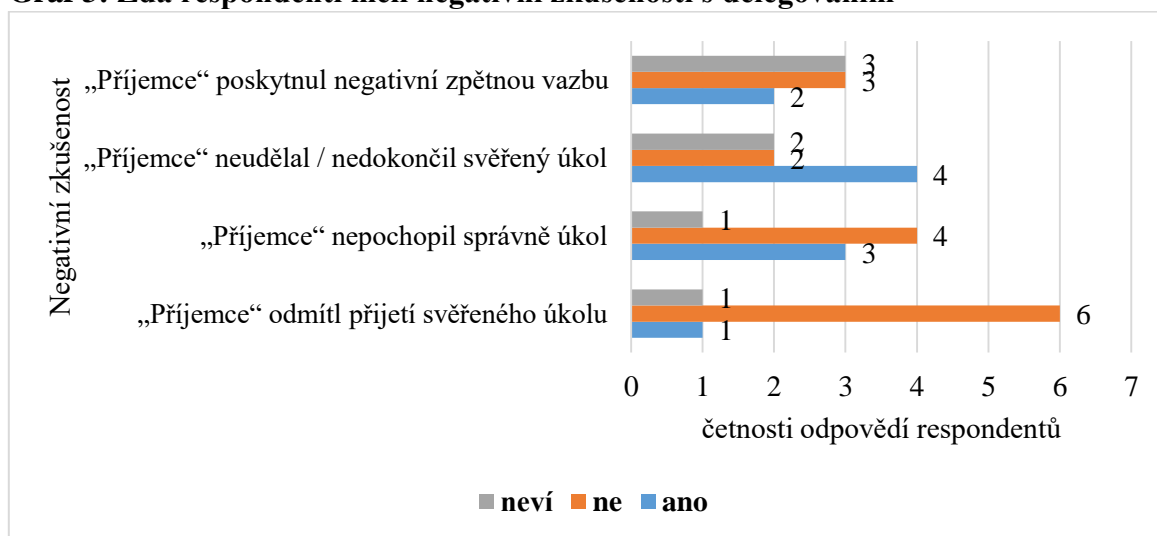
Lze tvrdit, že předchozí negativní zkušenosti s delegováním mohou představovat bariéru jen pro velmi málo respondentů. Lze také doporučit, aby se respondenti více věnovali získání zpětné vazby „příjemců“ delegování.

Tab. 5: Zda respondenti měli negativní zkušenosti s delegováním

| 4. Měl jste někdy negativní zkušenosti s delegováním? | ano | | ne | | nevím | |
|---|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|
| | <i>n</i> | <i>váha</i> | <i>n</i> | <i>váha</i> | <i>n</i> | <i>váha</i> |
| „Příjemce“ odmítl přijetí svěřeného úkolu | 1 | 0,125 | 6 | 0,75 | 1 | 0,125 |
| „Příjemce“ nepochopil správně úkol | 3 | 0,375 | 4 | 0,5 | 1 | 0,125 |
| „Příjemce“ neudělal / nedokončil svěřený úkol | 4 | 0,5 | 2 | 0,25 | 2 | 0,25 |
| „Příjemce“ poskytl negativní zpětnou vazbu | 2 | 0,25 | 3 | 0,375 | 3 | 0,375 |

Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Graf 3: Zda respondenti měli negativní zkušenosti s delegováním



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

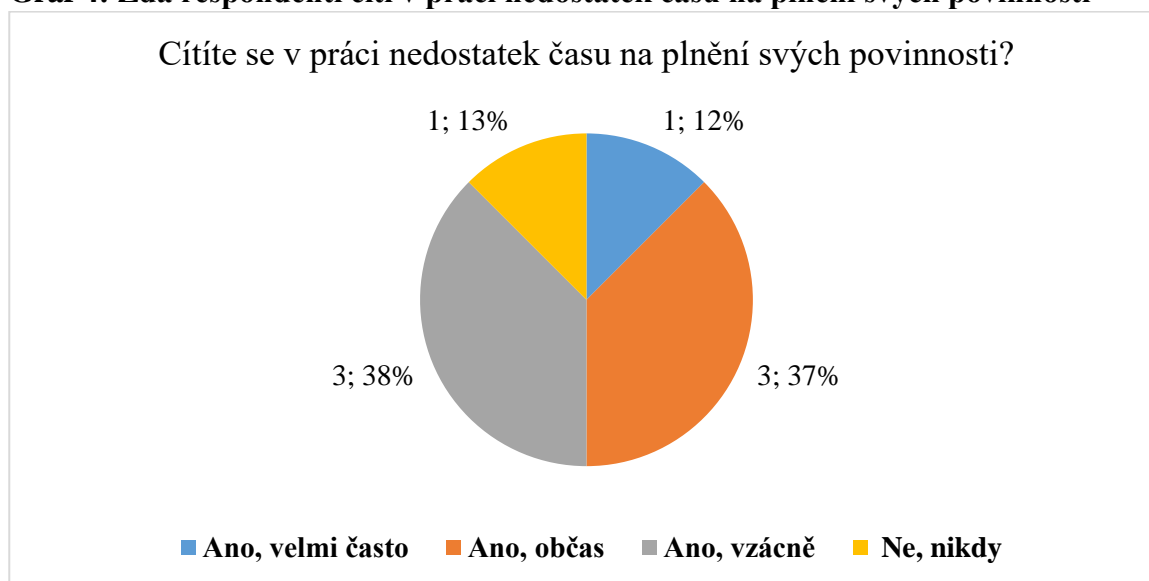
Nedostatek času je obvykle faktorem, způsobujícím potřebu v delegování určitých úkolů jiným lidem. Nedostatek času může také poukazovat na to, že se pracovníci nevěnují delegování dostatečně efektivně a nejsou schopni uplatňovat principy efektivního Time managementu. V rámci šetření měli respondenti subjektivně ohodnotit své pocity ve vztahu k tomu, zda cítí nedostatek času na plnění svých povinností nebo ne. Výsledky jsou uvedeny v tab. 6 a pomoci grafu 4. Polovina respondentů (4 z 8) cítí nedostatek času velmi často nebo občas. Další polovina respondentů (4 z 8) uvedla, že cítí nedostatek času jen vzácně nebo nikdy. Zjištěné výsledky lze hodnotit jako průměrné. Bylo by možné tvrdit o pozitivních výsledcích, pokud by více respondentů uvedlo své pocity spokojenosti s časem.

Tab. 6: Zda respondenti cítí v práci nedostatek času na plnění svých povinností

| 5. Cítíte se v práci nedostatek času na plnění svých povinností? | <i>n</i> | <i>váha</i> |
|--|----------|-------------|
| Ano, velmi často | 1 | 0,125 |
| Ano, občas | 3 | 0,375 |
| Ano, vzácně | 3 | 0,375 |
| Ne, nikdy | 1 | 0,125 |
| Celkem | 8 | 1 |

Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Graf 4: Zda respondenti cítí v práci nedostatek času na plnění svých povinností



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Z výsledků šetření nevyplývá, že je nedostatek času dispečerů způsoben přetížením úkoly, které na ně delegují ostatní pracovníci. Názory respondentů na to, zda cítí přetížení plněním úkolů, které byly na ně delegovány ostatními pracovníky, jsou shrnuty v tabulce 7 (viz také graf 5). Je patrné, že pouze 1 z 8 respondentů uvedl, že je spíš tím přetížen, ostatní respondenti uvedli odpovědi „spíše ne“ (5 z 8) a „rozhodně ne“ (2 z 8). Je to pozitivní zjištění o správném rozdělení povinnosti mezi pracovníky a vnímané nenáročnosti práce. V kombinaci s pocity respondentů o nedostatku času na vlastní úkoly lze udělat závěr, že zatím dispečeré neefektivně využívají svůj čas a nedelegují v dostatečné míře, aby získaly více času.

Tab. 7: Zda respondenti cítí přetížení úkoly, které jsou na ně delegovány ostatními pracovníky

| 6. Myslíte si, že jste přetížen plněním úkolů, které byly delegovány na Vás ostatními pracovníky? | <i>n</i> | <i>váha</i> |
|---|----------|-------------|
| Rozhodně ano | 0 | 0 |
| Spíše ano | 1 | 0,125 |
| Spíše ne | 5 | 0,625 |
| Rozhodně ne | 2 | 0,25 |
| Celkem | 8 | 1 |

Zdroj: dotazníkové šetření, 2020

Graf 5: Zda respondenti cítí přetížení úkoly, které jsou na ně delegovány ostatními pracovníky



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020.

Výše popsaná zjištění se potvrzují také tím, že více než polovina respondentů vidí pozitivní dopady delegování na odstranění nedostatku času v práci. Stejně počty respondentů (3 z 8) uvedly odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“ na otázku „Myslíte si, že delegování úkolů může Vám pomoci odstranit nedostatek času v práci?“. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 8 a jsou ilustrována pomocí grafu 6.

Tab. 8: Názory respondentů na výhodu delegování pro odstranění nedostatku času

| 7. Myslíte si, že delegování úkolů může Vám pomoci odstranit nedostatek času v práci? | <i>n</i> | <i>váha</i> |
|---|----------|-------------|
| Rozhodně ano | 3 | 0,375 |
| Spíše ano | 3 | 0,375 |
| Spíše ne | 1 | 0,125 |
| Rozhodně ne | 1 | 0,125 |
| Celkem | 8 | 1 |

Zdroj: dotazníkové šetření, 2020.

Graf 6: Názory respondentů na výhodu delegování pro odstranění nedostatku času



Zdroj: dotazníkové šetření, 2020.

5 Výsledky a diskuse

V této části jsou shrnuty hlavní výsledky provedeného šetření. Jsou udělány závěry o tom, jaké činnosti jsou nejvíce manažery delegovány. Na základě zjištěných nedostatků jsou vytvořena doporučení pro manažery dané společnosti.

Shrnutí hlavních fází, kdy dochází k delegování úkolů dispečery, je provedeno v tabulce 9. Jsou zde použity výsledky vlastního pozorování a vlastní zkušenosti, a také výsledky provedeného šetření, tj. to, jak manažeři logistiky (dispečeri) přistupují k delegování ve firmě.

Z výsledků provedeného rozboru činností a delegování dispečerů je patrné, že nedochází k delegování všech úkolů. Více možností delegování jsou u dispečerů při plnění činností, které tvoří větší část jejich pracovní náplně – zejména při přípravě plánu služby, monitoringu služby a předání závěrečných zpráv. Jednotlivé činnosti mají významný dopad na kvalitu realizované činnosti a na spokojenost zákazníků, proto k jejich delegování musí dispečeri přistupovat velmi pečlivě. V rámci provedeného dotazníkového šetření mezi dispečery firmy bylo prozkoumáno, jak skutečně přistupují k delegování.

Na základě výsledků šetření je vhodné navrhnout následující doporučení pro dispečery vybrané společnosti:

- vylepšit své znalosti v oblasti Time managementu, více delegovat, pokud cítí nedostatek času na plnění svých povinností,
- posuzovat úkoly z hlediska jejich naléhavosti a důležitosti pro možnosti delegování,
- vylepšit proces sdílení cílů a postupů delegovaných úkolů, kontrolovat jejich plnění a získávat zpětnou vazbu, průběžně motivovat „příjemce“ k plnění úkolu,
- prozkoumat a odstranit psychologické bariéry pro delegování části úkolů nadřazeným pracovníkům.

Následující doporučení vyplývá ze zjištění, že dispečeri často cítí nedostatek času k plnění svých povinností, ale zároveň nejsou přetížení plněním úkolů, které by na ně delegovali ostatní pracovníci:

- prozkoumat potřebu přijmout dalšího pracovníka (dispečera) nebo asistenta, který by převzal část povinností stávajících dispečerů.

Tab. 9: Delegování a činnosti dispečerů

| 1. Poptávka | | | | | |
|---|------------------------|--|--|------------------|--|
| Příjem poptávky, kontrola informace | | | | Není delegování | |
| Komunikace se zákazníkem pro specifikaci požadavků | | | | Není delegování | |
| 2. Objednávka | | | | | |
| Zpracování detailů objednávky, kalkulace | | | | Není delegování | |
| Činnosti dispečera | Delegování | Typ delegování | Náročnost delegování | Význam | Dopady |
| Tvorba smlouvy, faktur | Ano, vždy | Shora-dolu (asistentům, finančnímu úseku) | jednoduché | vysoký | Na samotnou službu a spokojenost zákazníků |
| 3. Zajištění dopravní kapacity | | | | | |
| Tvorba plánu, určení termínů, odpovědností, úkolů, specifik | Není nebo částečně | Horizontální (dispečerům), zdola nahoru (manažerům) | složité | vysoký | Na samotnou službu a spokojenost zákazníků |
| Kontrola a schválení plánu | Je, občas | | jednoduchá | vysoký | |
| 4. Předání pokynů řidičům | | | | | |
| Firemním řidičům | Je, občas | Shora dolu (řidičům) | jednoduchá | vysoký | Na samotnou službu a spokojenost zákazníků |
| Externím dodavatelům | | Outsourcing | složité | vysoký | |
| 5. Monitoring dopravního procesu | | | | | |
| Kontrola stavu | Je, občas | Horizontální (dispečerům) | jednoduchá | Průměrný -vysoký | Na samotnou službu a spokojenost zákazníků |
| Řešení případných komplikací | Je, ve většině případů | Shora dolů (řidičům, reklamačnímu úseku), horizontální, outsourcing | Jednoduché-složité (v závislosti na typu komplikace) | vysoký | |
| 6. Závěrečná komunikace se zákazníkem | | | | | |
| Předání zprávy a dokumentace zákazníkům | Je, občas | Shora dolu horizontální, zdola nahoru (v závislosti na kvalitě provedené služby, komplikacích) | Jednoduché | průměrný | Na výslednou spokojenost zákazníka |

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních zkušeností s provozem firmy, 2020.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá otázkami delegování ve vybrané logistické firmě v Praze, která se zabývá nákladní silniční přepravou v Evropě. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit současný proces delegování v rámci sledované organizace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. Zdrojem informací ke zpracování práce posloužily vlastní zkušenosti s provozem logistické společnosti, teoretické znalosti, shrnuté v první části práce, a také provedené primární šetření. V práci byly popsány procesy delegování úkolů a odpovědností na nejvyšší úrovni managementu, a pak bylo zaměřeno na analýzu delegování na liniové úrovni managementu (manažeři logistiky / dispečeri). Všichni manažeři logistiky ve firmě (celkem jich je osm) vyplnily ankety, které pomohly zhodnotit stávající přístup manažerů k delegování.

Z výsledků analýzy lze udělat závěr o tom, že jsou možné dva směry rozdělení pravomocí na nejvyšší úrovni managementu ve vybrané společnosti – centralizace důležitých řešení (např. investičních, finančních rozhodnutí) a přenesení pravomoci (omezené delegování – např. investiční rozhodnutí v rámci rozpočtu, rozhodnutí o personálu, vysoké delegování – řešení aktuálních problémů, rozhodnutí o prodej).

Liniové manažeři ve firmě (manažeři logistiky / dispečeri) plní řadu různorodých činností, souvisejících s přijetím poptávek, zpracováním objednávek, plánováním přepravy, monitoringem přepravy, závěrečnou komunikací se zákazníkem. Z výsledků šetření bylo zjištěno, že dispečeri používají různé typy delegování – shora dolů, zdola nahoru a horizontální delegování. Manažeři delegují činnosti zejména při přípravě dokumentace, předání pokynů řidičům, řešení případných komplikací v přepravním procesu. Manažeři nevyužívají plně potenciál delegování v následujících důležitých činnostech – přijetí a zpracování objednávek, tvorba plánu přepravy.

Bylo zjištěno, že manažeři logistiky cítí často nedostatek času v práci, ale zároveň nejsou přetížení plněním úkolů, které by na ně delegovali ostatní pracovníci. Vzhledem k tomu bylo pro manažery doporučeno vylepšit své znalosti v oblasti Time managementu, více delegovat, pokud cítí nedostatek času na plnění svých povinností, posuzovat úkoly z hlediska jejich naléhavosti a důležitosti pro možnosti delegování, vylepšit proces sdílení cílů a postupů delegovaných úkolů, kontrolovat jejich plnění a získávat zpětnou vazbu, průběžně motivovat „příjemce“ k plnění úkolu. V návaznosti na výsledky šetření bylo také

doporučeno prozkoumat a odstranit psychologické bariéry pro delegování části úkolů nadřízeným pracovníkům. Doporučení pro vrcholové manažery spočívalo v prozkoumání potřeby přijmout dalšího pracovníka (dispečera) nebo asistenta, který by převzal část povinností stávajících dispečerů.

Z výsledků lze tvrdit, že stávající proces delegování ve zkoumané firmě je zatím dostatečně kvalitní a slouží k zajištění běžného chodu podnikání. Přetíženost a „přeplněnost“ manažerů různorodými úkoly je však ohrožující pro firmu z dlouhodobého hlediska. Firma by měla aplikovat výše uvedená doporučení, aby byla schopná zvládat neočekávané situace (např. chyby na straně dopravců, technické poruchy) nebo také například přijetí většího počtu objednávek. Tyto situace zvýší pracovní zátěž manažerů, ale vzhledem k jejich stávajícím časovým možnostem a přístupu k delegování, nebudou schopni zvládat to.

7 Seznam použitých zdrojů

Monografie

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

BĚLOHLÁVEK, F. (2010). *15 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3001-1.

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

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

CARNEGIE, D. (0212). *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Pavel Dobrovský – Beta. ISBN 978-80-7303-519-5.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7000-0.

DOBROSELSKIY, V. (2017). Психологическая структура профессиональной деятельности менеджера. *Вестник РМАТ*. Chimki: RMAТ, 3, ss. 44-51. ISSN 224-6789.

DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. (2005). *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1338-0.

FERENCOVÁ, D. (2011). *Delegování v řídicí práci ředitelů mateřských škol*. Závěrečná bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Věra Fantová.

FOTR, J. a kol. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8143-3.

GERBER, V. (2015). Key issues of delegation of authority. *Actual issues of economic sciences*. Novosibirsk: CRNS, 42, ss. 71-76. ISBN 978-5-00068-796-3.

KARMAH, Ahmed. (2018). The effect of delegation of authority on the effectiveness of the work of the organization's staff. *Евразийский союз ученых*. Moskva: Евразийское Научное Содружество, 3-4(48), ss. 26-28. ISSN 2413-9335.

KOČIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7640-8.

KONICHEV, V. (2012). The effectiveness of the manager - the success of the enterprise. *Вестник Оренбургского государственного университета*. Orenburg: ORGU, 2 (138), ss. 308-313. ISSN 1814-6465.

MINTZBERG, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row. ISBN 978-00-6044-556-0.

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

PLAMÍNEK, J. (2013). *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8474-8.

PLAMÍNEK, J. (2015). *Tajemství motivace*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLEVOVÁ, I. a kol. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.

REJSHAHRIT, E., GUBINA, T., LEMESHEVA, V. (2007). Мотивация персонала как основа для рационального распределения ресурсов на производство. *Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал)*. Moskva: Gornaya kniha, 3, ss. 107-111. ISSN 0236-1493.

ROS, J., TEMPLAR, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1279-6.

ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. (2007). *Základy managementu: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9262-5.

WAGNEROVÁ, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6173-2.

YAMPLOSKAYA, D., ZAVGORODNAYA, A. (2018). *Маркетинговое планирование: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры*. 2., přepracované a doplněné vydání. Moskva: Urait. ISBN 978-5-534-06590-9.

ŽŮRKOVÁ, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6221-0.

Оксфордский словарь. (2005). Edice Osadchaya, M. Moskva: Direct Media ISBN 5-16000-443-2.

Internetové zdroje

ALTAXO. (2013). *Delegování úkolů*. [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/delegovani-ukolu>>.

JEMELKA, Jiří. (2019). *Co se děje, když nedelegujete?* [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.btci.cz/leadership-aneb-jak-byt-spravny-manazer/co-se-deje-kdyz-nedelegujete>>.

LINHARTOVÁ, L. (2010). *Základy managementu (studijní text)*. [online]. Praha: VŠEM. [cit. 2019-10-09]. Dostupné z WWW: <https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_zm_linhartova_p.pdf>.

MU. (2011). *Delegování (studijní opora)*. [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně. [cit. 2019-10-09]. Dostupné z WWW: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=48887>.

OXFORD. (2020). Delegate. *Lexico: Oxford Dictionary*. [online]. Oxford. [cit. 2019-10-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.lexico.com/en/definition/delegate>>.

SMITH, Adam. (2019). Výroky známých osobností. *Citaty.net*. [online]. 2019. [cit. 2019-10-09]. Dostupné z WWW: <<https://ru.citaty.net/tsitaty/472492-adam-smit-velichaishii-progress-v-razvitii-proizvoditelnoi-si/>>.

8 Přílohy

| | |
|---|----|
| Příloha A: Anketa pro dispečery společnosti | 51 |
|---|----|

Příloha A: Anketa pro dispečery společnosti

Anketa je určena dispečerům (manažerům logistiky). Je věnována otázkám delegování v rámci pracovní činnosti. Prosím o pečlivé vyplnění odpovědí. Výsledky nebudou poskytnuty vedení společnosti.

1. Jak často delegujete následující činnosti?

| | nikdy | vzácně | občas | často | vždy |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tvorba smlouvy, faktur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tvorba plánu služby, vč. určení termínů, odpovědností, úkolů, specifik | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrola a schválení plánu služby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Předání pokynů firemním řidičům | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Předání pokynů externím řidičům | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrola stavu plnění služby (monitoring dopravního procesu) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Řešení případných komplikací v rámci realizace služby | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Předání zprávy a dokumentace zákazníkům | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Jaké činnosti obvykle realizujete v procesu delegování?

- posouzení úkolu z hlediska jeho důležitosti a naléhavosti (hodnocení, zda lze tento úkol delegovat nebo ne)
- analýza možných bariér delegování a způsobů, jak je překonat
- stanovení a sdílení cíle delegovaného úkolu „příjemcovi“
- motivování „příjemce“ k efektivnímu plnění delegovaného úkolu
- získání zpětné vazby „příjemce“ (zda úkolu porozuměl, zda je dostatečně motivován porozumění, zda má potřebné zdroje)
- stanovení a sdílení postupů pro posuzování dosažení cílů, konkrétních postupů realizace úkolu, formy kontroly
- průběžné monitorování, motivování a kontrola plnění úkolu „příjemcem“

3. Máte nějaké psychologické potíže při delegování úkolu (např. je to pro Vás stresová situace, psychologicky náročná)

| | ano | ne | nevím |
|---|-----|----|-------|
| Podřízeným (asistentům, fakturačním pracovníkům, řidičům) | | | |
| Spolupracovníkům (dalším dispečerům) | | | |
| Nadřízeným (manažerům) | | | |

4. Měl jste někdy negativní zkušenosti s delegováním?

| | ano | ne | nevím |
|---|-----|----|-------|
| „Příjemce“ odmítl přijetí svěřeného úkolu | | | |
| „Příjemce“ nepochopil správně úkol | | | |
| „Příjemce“ neudělal / nedokončil svěřený úkol | | | |
| „Příjemce“ poskytl negativní zpětnou vazbu | | | |

5. Cítíte se v práci nedostatek času na plnění svých povinností?

- Ano, velmi často
- Ano, občas
- Ano, vzácně
- Ne, nikdy

6. Myslíte si, že jste přetížen plněním úkolů, které byly delegovány na Vás ostatními pracovníky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Myslíte si, že delegování úkolů může Vám pomoci odstranit nedostatek času v práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Zdroj: vlastní, 2020.