

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam delegování pro řízení

Roman Teuschel

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Roman Teuschel

Provoz a ekonomika

Název práce

Vliv delegování na řízení

Název anglicky

The importance of delegation for management

Cíle práce

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

Metodika

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

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

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

BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. Grada, Praha 1994

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 13. 3. 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za metodické vedení, odborné konzultace, cenné připomínky a čas, který mi při zpracování práce věnovala.

Význam delegování pro řízení

The importance of delegation for management

Souhrn:

Bakalářská práce se zabývá významem delegování pro efektivní řízení, konkrétněji pak aplikací teoretických konceptů z oblasti delegování, jeho podstatu, cíl a smysl. S ohledem na obsáhlost tématu je práce zaměřena zejména na přínosy delegování jak pro organizaci jako celek, tak i pro manažery a podřízené pracovníky. V kontextu jsou v práci rovněž zmíněny fáze procesu a metodika postupu při delegování a v neposlední řadě i problémy a nejčastější chyby při delegování. Závěrečná část práce je věnována shrnutí získaných poznatků.

Summary:

This bachelor thesis revolves around the significance of the effective supervision delegation; that is the application of the theoretical concepts of delegation and description of its nature, purpose and meaning. Since the issue is such a broad matter, the thesis mainly focuses on the gains the delegation brings for the whole company, for the managers and the subordinate employees alike. In the context of the thesis the individual process stages, the methods of delegation and finally the problems and most frequent mistakes of delegation are mentioned. The last part of the thesis concludes and resumes its findings.

Klíčová slova:

management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránka delegování, bariéry v procesu delegování, motivování, participace

Keywords:

management, manager, managers' functions, leadership, direction styles, delegation, the delegation term content, the delegation subject analysis, the delegation process barriers, motivation, participation

Obsah:

1. ÚVOD	8
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	9
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
3.1. Význam a vymezení klíčových pojmů	10
3.1.1. <i>Management</i>	10
3.1.2. <i>Manažer</i>	11
3.1.3. <i>Vedení a řízení</i>	13
3.1.4. <i>Leader a leadership</i>	13
3.1.5. <i>Delegování</i>	14
3.2. Pojetí delegování	15
3.2.1. <i>Postup při delegování</i>	16
3.3. Cíle delegování.....	17
3.3.1. <i>Dílčí cíle</i>	18
<i>Využívání a plánování času</i>	18
<i>Rozvoj schopností a motivace</i>	19
<i>Příprava personálních náhrad</i>	20
3.4. Přínos delegování pro organizaci	20
3.5. Přínos delegování pro manažera.....	21
3.6. Přínos delegování pro zaměstnance.....	22
3.7. Problémy při delegování.....	23
3.7.1. <i>Bariéry a chyby na straně manažera</i>	24
<i>Jak se vyvarovat chyb při delegování</i>	25
3.7.2. <i>Bariéry na straně podřízených</i>	26
<i>Jak zvýšit ochotu zaměstnanců delegování přijmout</i>	26
4. VLASTNÍ PRÁCE	28
4.1. Přepis rozhovorů.....	28
4.1.1. <i>Otázky seznamovacího charakteru</i>	28
4.1.2. <i>Otázky směřované na samotné delegování</i>	29
4.2. Zhodnocení výsledků.....	38
5. ZÁVĚR	41
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	42
PŘÍLOHY	45

1. Úvod

Téma pro zpracování své bakalářské práce jsem si zvolil v rámci nabízených témat na katedře řízení, a to mj. i z toho důvodu, že při své práci, kterou při studiu na PEF ČZU Praha vykonávám, se s problematikou manažerského řízení a delegování úkolů velmi často setkávám a vnímám tak důležitost aplikace manažerských dovedností už i v této praxi.

Bakalářská práce je zaměřena na význam delegování pro řízení. Vzhledem ke skutečnosti, že proces delegování je poměrně rozsáhlý a je možné se zaměřit na širokou škálu „úkonů“, které s touto manažerskou dovedností souvisí, je tato práce zacílena jednak na přínosy delegování pro organizaci jako celek, na přínosy pro manažera a na přínosy delegování pro samotné delegované pracovníky, tak i na nejčastější chyby při delegování úkolů.

V úvodu teoretické části jsou zmíněny základní pojmy, postupy a pravidla delegování, v druhé části, je práce zaměřena na již zmíněné přínosy. V zájmu celistvosti daného tématu je pak v této práci dále poukázáno na nejčastější chyby při delegování, díky kterým je pak jeho význam často snižován, protože se těm, kteří tuto dovednost neovládají (aniž by si tuto skutečnost uvědomovali), nezdá až tak zásadní a pro efektivní chod organizace důležitý. Bariéry delegování mohou být jak na straně manažera, tak i na straně podřízených a jedním z dílčích cílů této práce je jejich „pojmenování“ a shrnutí postupu, jak se jim vyhnout.

Praktická část práce je postavena na řízených rozhovorech s manažery a s řídicími pracovníky akciové společnosti Alza.cz. Tuto společnost jsem si vybral zejména z toho důvodu, že Alza.cz je společností, ve které již druhým rokem pracuji.

Cílem této práce je podat komplexní pohled na význam delegování pro řízení, a to právě jak z pohledu jeho přínosů, tak i popsáním nejčastějších chyb při delegování a v neposlední řadě výčtem „teoretických návodů“, jak se chybám vyhnout.

2. Cíl práce a metodika

Jedním z hlavních cílů bakalářské práce je zjistit význam delegování pro řízení organizace, jeho význam pro řídicí práci manažera a význam delegování pro podřízené pracovníky. Druhým cílem je pak zjištění nejčastějších bariér delegování a kroků, kterými je možné se jim vyhnout.

Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě základní části: část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, která jsou v praktické části použita pro vlastní výzkum provedený v konkrétní organizaci.

K vytvoření teoretické části práce bylo zapotřebí shromáždit a prostudovat řadu odborných textů. Informace byly čerpány z odborné literatury v tištěné podobě a z webových aplikací.

Pro první část práce byla použita klasická metoda sběru dat. Metoda třídění získaných dat a informací pomohla soustředit pozornost na vyhledávaný okruh zájmů a selektovat za tímto účelem jen takové informace, které byly relevantní pro získání potřebných závěrů k naplnění cíle práce.

Pro zpracování praktické části byla využita metoda řízeného rozhovoru, která je pro získání potřebných informací a splnění praktické části práce ideální. Ve vlastní práci je tedy řízený rozhovor základní formou kvalitativního výzkumu, pomocí které byly jasné zodpovězeny otázky a formulovány závěry, které vedly k naplnění cíle bakalářské práce.

3. Teoretická východiska

3.1. Význam a vymezení klíčových pojmů

Cílem této kapitoly je vysvětlení a přiblížení použité terminologie, která je laickou veřejností často zaměňována nebo jí není chápán přesný význam. Je zde velice stručně popsán význam těch termínů, které s daným tématem úzce souvisí a které se budou v práci dále vyskytovat.

3.1.1. Management

Management organizace zahrnuje nastavení celého systému řízení, pravidel organizace, organizační struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti. Je to de facto proces systematického plánování, rozhodování, vedení lidí a kontroly, který směřuje k dosažení cílů. Základní funkce managementu jsou funkce obchodní, ekonomická, technická, personální a výrobní. (ManagementMania, 2016)

Motto: Peter Ferdinand Drucker

„Management je tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: ‚svobodným‘ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, ‚uměním‘ proto, že jde o obor praktický a aplikační. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie, ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních“. (ManagementMania, 2016)

Management má své počátky již ve starověku a středověku. Prvními dobře organizovanými a řízenými „organizacemi“ byly například už církve a armády. Již v těchto „strukturách“ lze vidět počátky managementu a de facto i delegování.

Vývoj managementu je pak spojován s rozvojem technologií, dělbou práce a její organizací. Management, tak, jak jej víceméně vnímáme dnes, se vyvíjel zhruba od konce 19. století.

„Byl to především rozvoj průmyslové výroby, který v devatenáctém a hlavně dvacátém století způsobil i nutnost hledat nové, adekvátní řídicí struktury, řešení nových složitých vzájemných vztahů koordinace mezi výrobními prostředky, lidmi navzájem, mezi firmami i ekonomickými institucemi. Od nástupu anglické průmyslové revoluce se procesy,

způsoby a metody řízení průmyslových celků označují pojmem management.“ (Zlámal, et al., 2011)

Vítězslav Prukner ve své publikaci uvádí, že v průběhu 20. století je možno vysledovat následující vývoj teorií managementu:

- mechanistický přístup (do 20. let) – představiteli jsou například Max Weber, Henri Fayol a Frederic Taylor
- škola lidských vztahů (20. – 30. léta) – představiteli jsou například Elton Mayo a Tomáš Baťa
- humanistický přístup (40. – 50. léta) – představitelem tohoto směru je například Abraham Maslow
- moderní názory (60. – 70. léta) – představitelem tohoto směru je například Ludvig von Bertalanffy
- postmoderní názory (80. – 90. léta) – představiteli jsou například Gibson Burrell, Martin Parker a Robert Cooper. (Prukner & Novák, 2014)

„O utřídění vývojových etap managementu se pokusila řada autorů. Ukázalo se, že jednoznačně sladit časové a obsahové hledisko je velmi složité, stejně jako přiřadit jednotlivé představitele do příslušných vývojových etap. Některé autory tak můžeme najít ve více etapách.“ (Šajdlerová & Konečný, 2007)

3.1.2. Manažer

Manažer je člověk, který je zodpovědný za svěřenou organizaci nebo její část. Úkolem manažera je řídit a vést - tedy plánovat, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje. Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizaci lze manažery rozdělit „liniově“ (vrcholový manažer, manažer střední linie a manažer první linie). Kromě těchto liniových manažerů jsou ještě další typy manažerů, jejichž zodpovědnost je nastavena jinak – například projektoví manažeři, kteří jsou zodpovědní za konkrétní projekt a jsou typičtí pro maticovou organizační strukturu (v maticové organizační struktuře se po skončení projektu pracovníci vrací na svá stálá místa). Každý manažer by měl splňovat odpovídající úroveň manažerských dovedností. (ManagementMania, 2015)

Manažerské role:

Henry Mintzberg definoval manažerské role na základě pozorování práce mnoha vedoucích pracovníků. Ve své knize „The Nature of Managerial Work“ definoval deset druhů rolí ve třech skupinách. Jeho pojetí se podobá sociálně-psychologickému pojetí rolí:

- interpersonální role: reprezentant, vůdce a spojovací článek
- informační role: sběrač podnětů, šířitel podnětů a mluvčí
- rozhodovací role: tvůrce změn, řešitel poruch, přidělovatel zdrojů a vyjednaváč (ManagementMania, 2013)

Manažerské funkce:

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Ve vývoji manažerského myšlení i v dnešní světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahově náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace.“ (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Fayol. Pro charakteristiku manažerské práce již v roce 1916 definoval pět funkcí:

- plánování – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout
- organizování – zabezpečení zdrojů a podmínek pro uskutečnění plánovaných činností
- příkazování – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům
- koordinace – sladování činností spolupracovníků
- kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti a při jetí závěrů (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Alternativních klasifikací manažerských funkcí je však celá řada. Z českých autorů je možné zmínit například klasifikaci dle Vodáčka a Vodáčkové:

- sekvenční (postupné) – plánování, organizování, výběr a rozmisťování spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrola
- paralelní (průběžné) – analyzování řešených problémů, rozhodování, realizace a implementace

nebo pohled na klasifikaci manažerských funkcí dle Jaromíra Vebera:

- průřezové činnosti – rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování a práce s informacemi
- činnosti naplňující fáze managementu – plánování, implementace a kontrola (ManagementMania, 2016)

3.1.3. Vedení a řízení

Oblast vedení a řízení se týká zejména těch sil a procesů skupinové dynamiky, kterými je zajištěno, že skupina stanovuje a dodržuje normy a dosahuje skupinových cílů. Vedením se rozumí takový způsob práce s členy skupiny, kdy mají ti, kteří jsou vedeni, možnost ovlivňovat procesy a cíle. Je jim dáván určitý prostor pro jejich seberealizaci. Při vedení je tak přítomna jistá míra svobody a spoluúčasti vedených. Naopak při řízení jsou členové skupiny spíše nástrojem pro vykonání rozkazů toho, kdo je řídí. (Švec, 2006)

„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.“ (Veber, 2009)

3.1.4. Leader a leadership

Leader je anglické slovo běžně používané v češtině ve významu vůdce nebo vůdčí osobnost, u nás zatím nejčastěji v souvislosti s politickými stranami. Leader je přirozený vůdce a nepotřebuje k vedení lidí žádné zvláštní kompetence a pravomoc. *„Bývalý americký prezident Harry S. Truman definoval leadera takto: Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi“ (Bender, 2008)*

Bender zastává názor, že leaderem je člověk, který dosahuje výjimečných výsledků. *„V minulosti i v současnosti existuje bezpočet vysoce úspěšných lidí, kteří dosáhli a dosahují výjimečných výsledků. Proto se také stali lídry. Najdete je v každé oblasti lidského snažení. Ve vědě, umění, politice, podnikání, náboženství, sportu.“ (Bender, 2008)*

Rovněž leadership je v dnešní době často skloňovaným pojmem a definic je celá řada. Existuje sice nějaká obecná představa, co tento termín znamená, ale každý může na jeho význam nahlížet trochu jinak. Velmi zjednodušeně by se dalo říci, že leadership je styl vedení a motivace jednotlivých členů týmu. Správný leader má ten dar, že ho lidé následují z vlastní vůle, protože ho vidí jako vzor, který je následováníhodný.

Podat zcela přesnou a jednoznačnou definici vedení není zcela snadné. Jedná se o spojení několika oborů – historie, ekonomie, politologie, ale i sociologie. Leadership můžeme jednoduše charakterizovat jako snahu „přimět lidi dělat věci ochotně“. (Dědina & Cejthamr, 2005)

Jednou z nejdůležitějších, ale zároveň i nejnáročnějších, složek práce leadera, je právě proces delegování.

3.1.5. Delegování

Existuje více definic, které různými způsoby vymezují význam tohoto pojmu. Velmi zjednodušeně lze říci, že delegování spočívá v předání úkolu, vykonávaného dosud nadřízeným manažerem, podřízenému zaměstnanci, a to včetně odpovídajících pravomocí a vytvoření příslušných podmínek pro jeho splnění. Odpovědnost za výsledek delegovaného úkolu však zůstává na manažerovi.

„Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomocí za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený „právo“ mocensky disponovat. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.“ (Cipro, 2009)

Delegování – historický exkurs:

„Pojem delegování je odvozen od latinského „delegatio“ ve smyslu „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“. Slovní základ je pak odvozen od latinského „lex“ (zákon) a od výrazu „legát“ (zplnomocněný vyslanec papeže) z latinského „legatus“ (vyslanec, posel). Termín má také blízko k výrazu „kolega“ z latinského „collega“ (druh v úřadě, spoluúředník) odvozeného od slovesa „legare“ (vysílat, pověřit).“ (Cipro, 2009)

V historickém a „obecnějším“ slova smyslu lze ve vazbě na pojem delegování, a jeho jednu z prvních aplikací v historické praxi, zmínit například referendum (v roce 1802 ve Švýcarsku - předmětem bylo schválení druhé švýcarské ústavy). Jedná se o techniku přímé demokracie, kdy je rozhodovací proces svěřen veřejnosti. Referenda dávají lidem obrovskou moc a svobodu, ale také velkou odpovědnost. Jde o velmi časově a finančně nákladnou metodu, která, přestože by měla být maximálně transparentní, je poměrně snadno manipulovatelná, a to z hlediska formulování otázky. *„Referendum není v jistém principu nic jiného než přenesení odpovědnosti lídrů na "lid".“* (Pitron, 2016)

Při delegování úkolů v dnešní manažerské praxi je proto jedním z nejdůležitějších principů jasná formulace zadávaného úkolu, jeho vysvětlení a stanovení parametrů – viz kapitola 3.2.1. a následující.

3.2. Pojetí delegování

Delegování pravomocí je proces, před jehož uskutečněním manažeři vyhodnotí, že pro organizaci budou užitečnější a prospěšnější, když se budou zabývat jen těmi úkoly, které nejvíce přispějí k dosažení podnikového cíle a ostatní, méně významné úkoly, které dosud sami vykonávali, delegují na své podřízené, byť by je sami možná splnili lépe a rychleji. Delegování je možné realizovat zejména v organizaci, ve které je preferována týmová práce a vedoucí má dostatečný počet kvalitních pracovníků. Základním principem úspěšného delegování je stav, kdy jsou pracovníci de facto schopnější, než jejich manažer. Manažer pak může lépe rozdělovat kompetence, definovat cíle, zajišťovat a rozdělovat zdroje, motivovat pracovníky a průběžně je kontrolovat. (Cipro, 2009)

„Na delegování tedy můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu:

- *Delegování jako paradigma spolupráce manažera s podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů.*
- *Delegování jako plánovaná manažerská technika, návody, metoda a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem.*

První bod vypovídá o vnitřní filosofii manažera, o jeho myšlení a přístupu k lidem, zatímco druhý bod je spíše technokratický přístup, který by měl být standardní manažerskou dovedností a měl by logicky navazovat na pojetí delegování jako vnitřního přesvědčení manažera.“ (Cipro, 2009)

3.2.1. Postup při delegování

Efektivní delegování vyžaduje od manažera analýzu, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání úkolu, průběžnou kontrolu a přiměřenou podporu.

Delegování má své základní principy a postupy, jejichž dodržení je pro efektivní delegování zásadní. Níže jsou jen velice stručně popsány základní kroky:

1) Stanovení úkolu, který je pro delegování vhodný a vymezení jeho cíle

Ne všechny úkoly jsou pro delegování vhodné (např. úkoly osobní povahy, u kterých se k informacím, potřebným k jeho splnění, nedostane nikdo jiný, než právě manažer). Naopak vhodnými jsou úkoly rutinní povahy nebo úkoly opakované.

2) Rozhodnutí o výběru vhodného pracovníka

Je několik kritérií, podle kterých by měl manažer pracovníka vybrat. Některými z těchto kritérií jsou kompetence pracovníka a jeho ochota se úkolu ujmout - z motivačního hlediska může být splnění úkolu i určitou výzvou, jakási zralost a zkušenost pracovníka s obdobnou problematikou a v neposlední řadě musí mít vybraný pracovník čas k jeho řádnému a kvalitnímu splnění.

3) Vysvětlení úkolu a stanovení jeho parametrů

V této fázi je důležité vysvětlit pracovníkovi přesné zadání úkolu, předání relevantních informací, vymezení, čeho má být jeho splněním dosaženo a jakým způsobem je očekáváno zpracování výstupu. Současně je potřeba, aby pracovník dostal přiměřené pravomoci, které potřebuje ke splnění zadaného. V souhrnu by se dalo konstatovat, že by měl manažer poskytnout pracovníkovi cíl, konečný termín, měřítko kvality, rozpočet a limity.

4) Kontrola, že pracovník zadaný úkol správně pochopil

Ideální je forma rekapitulace samotným delegovaným pracovníkem

5) Podpora pracovníka

Delegovaný pracovník musí mít jistotu, že vzniknou-li v průběhu plnění úkolu potíže, je právě manažer tím člověkem, na kterého se může bez váhání obrátit. Již na začátku je ovšem ideální stanovit, že při výskytu problému přijde pracovník vždy s návrhem variantního řešení, aby nedocházelo k tzv. zpětnému delegování, kdy delegovaný pracovník bude odpovědnost za veškerá dílčí řešení vracet zpět na manažera.

6) Průběžná kontrola pracovníka

Průběžná kontrola může zpočátku probíhat například formou zpětné vazby v předem stanovených termínech, později již například při neformálních rozhovorech, kdy si manažer udělá představu o fázích již zpracovaných nebo rozpracovaných a bude tak mít přehled o plnění dílčích termínů.

7) Zhodnocení a ohodnocení vykonané práce

Po splnění úkolu by měl manažer pracovníkovi sdělit, jak si dle jeho názoru při plnění úkolu vedl. Pokud byl průběh řešení úkolu dle manažerových představ, termín zadání byl splněn a cíl naplněn, měl by manažer projevit uznání a odvedenou práci adekvátně ohodnotit, pokud si až tak dobře nevedl, bylo by vhodné ocenit alespoň nějakou část jeho práce. (Cipro, 2009)

3.3. Cíle delegování

„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.“ (Cipro, 2009)

Pro navrhování specifických cílů v řízení a plánování je v posledních letech poměrně často využívána metoda SMART.

„SMART je jednoduchý nástroj napomáhající definovat cíle. Tento nástroj se uplatňuje především v rámci strategického řízení a řízení projektů, ale je možné ho použít i pro všechny ostatní oblasti (osobní cíle, cíle oddělení/firmy, cíle procesů, apod.).“ (Prukner & Novák, 2014)

SMART je zkratka anglických termínů pro různé oblasti definice cíle, přičemž v anglické verzi má každé písmeno více přídavných jmen – níže jsou uvedena ta nejužívanější:

S: Specific – specifické (konkrétní) cíle

- dobře popsany cíl je takový, ze kterého je hned zřejmé, čeho má být dosaženo – co a proč se má udělat, kdo a kde úkol zajistí. Úkol je dobře specifikován tehdy, je-li člověk, který bude úkol vypracovávat, schopen jej vlastními slovy zopakovat.

M: Measurable – měřitelné cíle

- úkol (a jeho splnění) je nejlépe měřitelný tehdy, je-li zadán exaktně (množství, vlastnosti, rozměry, apod.). Konkrétní hodnota, ke které je potřeba dospět, musí být jednoznačně měřitelná.

A: Achievable/Acceptable – dosažitelné / akceptované cíle

- cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Akceptovatelné například nejsou ty cíle, které jsou zjevně nedosažitelné, nebo ty, které jsou naopak naprosto banální. Manažer by měl vědět, jakými způsoby lze cíle dosáhnout a co je k tomu zapotřebí udělat.

R: Realistic/Relevant – realistické / relevantní cíle

- tento cíl se trochu překrývá s „cílem pod písmenem A“, pokud se zaměříme na pojmy jako relevantní, realistický, resourced (pokrytý zdroji). Zatímco „A“ se však více zaměřuje na proces, „R“ se soustředí na výsledek. Všichni zúčastnění se musí shodnout na tom, že cíl je reálný a splnitelný, přičemž míru realističnosti cíle by měl umět odhadnout manažer, který cíl stanovuje. Plánovaný výsledek musí být tedy realistický, a řešitel musí být přesvědčen, že jej lze dosáhnout.

T: Time Specific/Trackable – časově specifické / sledovatelné cíle

- stanovení časového horizontu splnění úkolu, tedy dosažení cíle, je velice důležité. Ideální je stanovení termínu, kdy se úkol začne plnit a kdy je nutné jej dokončit. (Prukner & Novák, 2014)

„Kromě výše uvedené zkratky SMART existuje také její rozšířená podoba SMARTER, která k výše uvedeným písmenkům a jejich významům přidává ještě evaluated (vyhodnocený) případně exciting (zajímavé až doslova vzrušující) a reviewed (zhodnocený) popřípadě rewarded (odměněný).“ (Valový, 2013)

3.3.1. Dílčí cíle

Cesta k hlavnímu cíli delegování vede přes naplňování celé řady dílčích cílů. Níže je uveden, pro větší názornost, jen jejich demonstrativní výčet:

Využívání a plánování času

Delegování manažerovi ušetří čas potřebný pro plnění významnějších úkolů a podporuje tak tedy efektivnější využívání vlastního času. V dnešní době je pro plánování a řízení času používán termín „time management“.

Time Management – řízení času - je oblast řízení, která zahrnuje různé metody hospodaření s časem. Cílem je zvýšení produktivity a efektivnosti využití času. Hospodaření s časem zasahuje i do osobního života a souvisí tedy s pojmy, jako jsou

životní styl, kvalita života či psychická hygiena. Řízení času se týká nejen manažerů na všech stupních řízení, ale i ostatních pracovníků. Přes všechny různé přístupy, generace, metody a pomocníky hraje klíčovou roli v řízení času motivace a sebekázeň.

Názory na řízení času se v průběhu doby vyvíjely, hovoří se o čtyřech „generacích přístupů“ k time managementu:

- Time Management 1. generace: soustředění se na uspořádání úkolů a činností
- Time Management 2. generace: plánování úkolů v čase a stanovování cílů, charakteristické je využívání kalendářů a různých organizátorů
- Time Management 3. generace: zdůraznění koordinace různých aktivit určování priorit cílů a úkolů.
- Time Management 4. generace: navrácení se k člověku, zdůraznění jeho hodnoty a kvality života, zaměření se na soulad osobních priorit s firemními prioritami a hodnotami. (ManagementMania, 2016)

Rozvoj schopností a motivace

„Ochota k plnění nějakých delegovaných úkolů souvisí také s pojmem motivace. Motivace je určitý vnitřní proces spouštěný motivem, a měl by vést ke stavu uspokojení“ (Hiršová, 2007)

Delegování umožní manažerovi získat mj. čas i pro nové nebo náročnější úkoly a tím pádem rozvíjet i své vlastní schopnosti a získávat nové zkušenosti. Posiluje tím svou vnitřní motivaci a předchází tím riziku stagnace nebo syndromu vyhoření. Současně jsou na druhé straně delegováním kladeny nové nebo vyšší nároky na podřízené - tím se zlepšují jejich schopnosti, zvyšuje se sebevědomí a roste jejich vnitřní motivace.

„Motivace je součástí dynamiky osobnosti, a je dost proměnlivá. Důležité je zvážit, jak moc je pracovník motivován vnitřně a nakolik potřebuje vnější stimuly. Míra vnitřní motivace se pozná nejčastěji v kritických chvílích, kdy úkol nejde tak dobře, jak by měl. Pokud je i za takových podmínek pracovník stejně vytrvalý, je dostatečně vnitřně motivován.“ (Cipro, 2009)

Motivaci, mimo jiné, ovlivňuje i očekávání sebeuplatnění, které je výsledkem dosavadních zkušeností pracovníka, a to na kterékoliv pracovní pozici. Základní myšlenky formuloval Milan Nekonečný následovně:

- „Pracovník vyhledává hlavně takové situace, o kterých si je jistý, že je zvládne díky svým osobním předpokladům. Jiným situacím se vyhýbá.
- Čím vyšší je očekávání schopnosti sebeuplatnění, tím více úsilí pracovník využije pro dokončení konkrétních cílů.
- Pokud má pracovník pocit, že jeho schopnosti by měly stačit, dokáže lépe překonávat obtížné situace a snáze zdolává problémy, které v souvislosti s úkolem vznikají“ (Nakonečný, 2005)

„O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.“ (Bělohávek, 2001)

Příprava personálních náhrad

Díky delegování si může manažer rovněž ověřit schopnosti svých podřízených pracovníků a relevantně posoudit jejich komplexní přístup k novým delegovaným úkolům. Díky tomu tak lépe zhodnotí, pro které úkoly má ten který pracovník nejlepší schopnosti a poznává, se kterými pracovníky může do budoucna počítat pro plnění náročnějších a komplikovanějších úkolů. Současně si tímto i prověřuje, kteří pracovníci by byli v případě potřeby vhodní jako jeho zástupci, případně nástupci.

„Vhodným delegováním může manažer také připravovat případné personální náhrady – tj. mladé talenty či manažerské zálohy, jež se mohou projevit při vedení určitého projektu, kde jsou jasně definované hranice jejich odpovědnosti i pravomoci při rozhodování.“ (Cipro, 2009)

3.4. Přínos delegování pro organizaci

K delegování management přistupuje pro jeho nesporné výhody, které jsou zřejmé nejen z výstupů, ale jsou znatelné již během samotného procesu. Výhody jsou na straně organizace, delegujícího i delegovaného, takže v případě správné aplikace těží z delegování všechny strany.

Očekávané výhody delegování pro organizaci:

- ✓ efektivnější výkon jednotlivců i skupin, neboť jsou lidské zdroje lépe řízeny a tím pádem lépe využívány

- ✓ příprava personálních náhrad – „stabilizace“ pracovníků, možnost jejich rozvoje, zvýšení důvěry a loajality k organizaci
- ✓ zvýšení motivace, odpovědnosti a tvořivosti zaměstnanců
- ✓ snadnější dodržování pracovních postupů a termínů

„Rozvoj kvalitativní stránky lidského potenciálu organizace – tzn. schopností, znalostí, dovedností a volných vlastností členů organizace – je jednou z nezbytných podmínek dlouhodobé organizační efektivity. Zvláštní důležitosti nabývá rozvoj lidského potenciálu organizace v situaci dynamického vývoje vnějšího úkolového a operačního prostředí organizace, vnitřních přeměn, a rychlého vývoje situace, kdy se lidé (personál) stávají hlavními činiteli organizační adaptace.“ (Mateiciuc, 2011)

3.5. Přínos delegování pro manažera

Jednou ze zásadních výhod delegování pro manažera je, že delegování práce a zároveň části svých pravomocí na podřízené pracovníky jim přináší úsporu času, díky které se mohou věnovat úkolům s vyšší prioritou.

Očekávané výhody delegování pro manažera:

- ✓ redukce času manažera pro výkon důležitějších činností nebo plnění těch úkolů, které není vhodné delegovat
- ✓ efektivnější využití fondu pracovní doby všemi zúčastněnými
- ✓ možnost snadněji řídit různé operace
- ✓ přesnější „měření výkonu“ zaměstnance, jeho snadnější motivace a hodnocení
- ✓ rozvoj kompetencí zaměstnanců a tím zabránění jejich stagnace
- ✓ usnadnění kontroly splnění daného cíle
- ✓ růst manažerských schopností a dovedností včetně uspokojení z toho, že manažer správným delegováním pomáhá k profesnímu rozvoji svých podřízených zaměstnanců

Delegováním úkolů může vedoucí pracovník zhodnotit, kteří jeho zaměstnanci jsou pro organizaci přínosní v případě, že se bude rozhodovat o perspektivnosti určitých zaměstnanců. Delegování může manažerovi sloužit i jako určitá diagnostika schopností podřízených. Může je pak lépe hodnotit podle jejich přístupu k delegovaným činnostem a může tak zároveň poznat, s kterými pracovníky může v budoucnu počítat a na který druh

úkolů mají jeho podřízení adekvátní schopnosti. Zároveň si mezi svými podřízenými může delegováním otestovat svého zástupce, výhledově i nástupce. Mezi výhody delegování patří i nové nápady a přístupy, rozvoj schopností a motivace pracovníků, jejich snazší hodnocení, kontrola a vyhnutí se vlastní stagnaci. (Cipro, 2009)

„Delegováním se manažer může vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončila řada talentovaných a schopných manažerů. Hřbitovy jsou plné lidí, kteří se mylně domnívali, že nemohou být nahrazeni. Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím. Ti, kteří nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci.“ (Koubek, 2007)

3.6. Přínos delegování pro zaměstnance

Podřízení pracovníci velmi často vítají tento způsob jejich vedení, protože jim umožňuje získat řadu benefitů, jakými jsou například profesionální růst, lepší výsledky při plnění zadaných úkolů, sebeuspokojení a mnohdy i vyšší sebevědomí.

Očekávané výhody delegování pro zaměstnance:

- ✓ osobnostní a profesní růst a rozvoj - povzbuzení k tvořivosti včetně možnosti ukázat své schopnosti a vlastní potenciál
- ✓ zvýšení kvality práce
- ✓ zvýšení iniciativy, motivace a uspokojení s práce
- ✓ odměňování podle výkonu a výsledků práce
- ✓ větší loajalita a sounáležitost s organizací

„Potvrzuje se, že organizace, podniky, společnosti a instituce, jejichž management si uvědomuje, jaký význam pro ně mají jejich zaměstnanci, věnují značnou pozornost zejména výběru, vzdělávání a výcviku personálu, získávání zaměstnanců pro organizační cíle a podporování „kvality jejich pracovního života“ (quality of work life, QWL) v zájmu vytvoření a udržení příznivého vnitroorganizačního psychosociálního klimatu podporujícího dosahování organizačních cílů.“

Užitky plynoucí z efektivního delegování jsou obecně pozitivní jako pro organizaci, tak pro zaměstnance. Rozumné delegování přispívá k optimálnímu využití lidských zdrojů, k rovnoměrnějšímu rozložení pracovní zátěže, k zaangažování výkonného personálu na

plnění organizačních úkolů, ke spoluodpovědnosti za dosažení organizačních cílů, a zároveň dává naději na zlepšení organizačního výkonu.

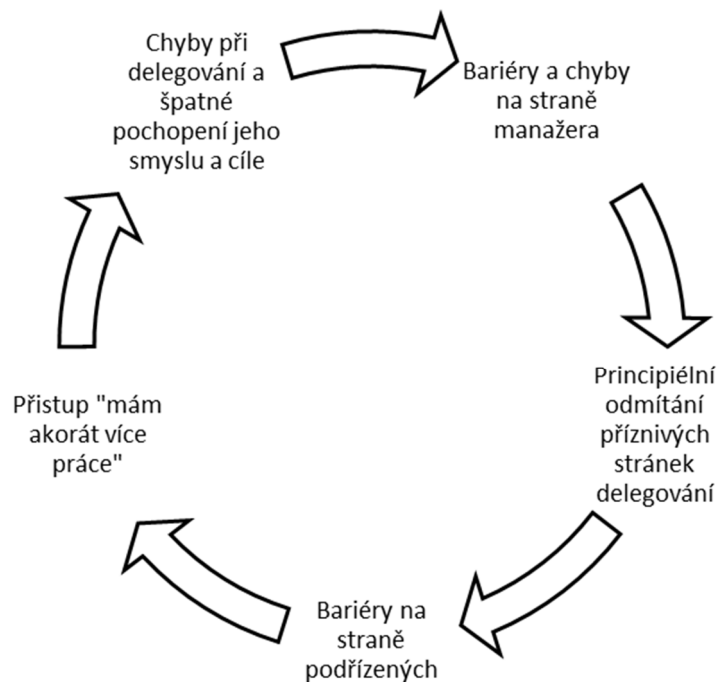
Demonstrativní výčet pozitivních účinků delegování:

- je nástrojem výcviku, získávání zkušeností a rozvoje personálu – staví zaměstnance do situací, kdy si musejí dokázat poradit s vlastním rozhodováním
- zvyšuje pracovní motivaci a morálku zaměstnanců poskytováním možnosti spolupodílet se na řízení organizace a uspokojuje tím vyšší potřeby zaměstnanců.
- má charakter motivátoru
- umožňuje testovat způsobilost podřízených a posoudit tak možnost pověřovat je náročnějšími úkoly, případně je povýšit (Mateiciuc, 2011)

3.7. Problémy při delegování

Problémy při delegování většinou vychází ze tří základních důvodů. Prvním důvodem je, že tzv. bariéru vytváří sám manažer, který v delegování příliš nevěří, nedokáže se s ním vypořádat a principiálně jej odmítá. Druhým důvodem je přístup samotných podřízených, kteří v delegování úkolů vidí spíše „více práce, za jejíž provedení je placen jejich nadřízený“. Třetím důvodem jsou chyby při delegování a špatné pochopení jeho smyslu a cíle. Pokud má výše popsaný přístup k delegování jen několik zaměstnanců a jeden, či dva manažeri v rámci celé organizace, lze tuto skutečnost poměrně snadno změnit. Pokud na tomto „špatném principu“ funguje organizace jako celek, málokdy je organizací úspěšnou a prosperující.

„V manažerské praxi byla identifikována řada důvodů, hovořících ve prospěch delegování (odlehčení úkolové a pracovní zátěže manažerů, vtažení nižších manažerů a výkonného personálu „do hry“ a jejich získání pro „společnou věc“, vytváření příležitosti k ověření schopností a loajality podřízených), ale také bariér účinného delegování, vynořujících se jak na straně manažerů (nedůvěra vůči podřízeným, pocit nezastupitelnosti, perfekcionismus, přeceňování vlastních schopností, přesvědčení o tom, že druzí jsou méně schopní, než je on sám, obava ze ztráty vlivu, riziko ztráty kompetentnosti a autority), tak na straně osob, na něž mají být úkoly delegovány (práce navíc, pocit přílišného exploatování nadřízeným, nedostatek prostředků a „pák“ potřebných ke splnění úkolu, obavy z nekompetentnosti a nedostačivosti).“ (Mateiciuc, 2011)



Obrázek 1: Vlastní zpracování na základě údajů z www.free-management-ebooks.com

3.7.1. Bariéry a chyby na straně manažera

„Proč je delegování pro manažery obtížné? Pomineme-li případy, kdy nadřízený nedokáže jasně stanovit, co by jeho podřízený měl vykonat, je tomu nejčastěji v důsledku nedůvěry, obav a osobní nejistoty. Obav manažerů z toho, že podřízení nebudou schopni vykonat práci stejně dobře jako oni, a že nadřízení manažerů budou proto s prací jejich oddělení nespokojeni, ale i z toho, že by jejich podřízení mohli vykonat práci lépe, a tak jejich pozici ohrozit.“

Dále může mít manažer obavy, že ztratí autoritu, bude nucen předat své know-how podřízeným, stane se na svých podřízených závislý, apod. Tyto obavy mohou být opodstatněné, avšak především u osob bojících se rizika. Manažer, který nedokáže akceptovat „nebezpečí“ spojené s delegováním, neplní dobře svoji roli - nevyužívá plně potenciálu pracovníků a bere jim možnost rozvíjet se. Pokud bude manažer za každou chybu svých podřízených podroben sankcím, delegování omezí a u svých podřízených nebude větší samostatnosti podporovat.

„Princip zachování odpovědnosti je proto v moderních organizacích často modifikován: manažer nese řídicí odpovědnost, v souladu s níž je za chyby svých

zaměstnanců odpovědný jen tehdy, pokud k nim došlo v důsledku neplnění jeho manažerských povinností.“ (Urban, 2013)

Při delegování úkolů se manažer často dopouští následujících chyb:

- deleguje pouze neatraktivní nebo příliš náročně úkoly
- deleguje úkoly na nevhodné pracovníky nebo deleguje jeden úkol více pracovníkům
- úkol deleguje na poslední chvíli a často stanovuje podrobný způsob, jak dosáhnout cíle
- neposkytne podřízenému dostatečné zdroje ke splnění úkolu
- nestanoví jednoznačná kritéria kvality
- průběžně nevyžaduje zpětnou vazbu a podceňuje kontrolu výsledků práce podřízeného (Zielke, 2006)

„Není pochyb o tom, že manažeři, kteří se těchto chyb dopouštějí, svým podnikům škodí. Nejen proto, že zbytečně stresují své okolí, ale i z toho důvodu, že jejich chyby jsou drahé. Vedoucí, kteří nedokážou jasně zadat úkoly, obávají se předávat pravomoci, nejsou schopni své spolupracovníky motivovat, přinášet jim inspiraci, získat si jejich důvěru, vytvořit tým, podobně jako ti, jejichž (nejschopnější) zaměstnanci pravidelně po krátké době odcházejí, protože jim brání dosáhnout pocitu smysluplné práce, nebo kteří svou neschopností komunikovat své podniky přivádějí na pokraj stávků, se dopouštějí nákladných chyb. Často stejně nákladných jako vedoucí, kteří nejsou schopni kontrolovat výrobní náklady nebo otevírat nové tržní příležitosti. Chyby v řízení lidí jsou však přesto často zastírány nebo dokonce tolerovány. Důvodem, proč přežívají, je, že jejich dopad většinou není okamžitý.“ (Urban, 2014)

Jak se vyvarovat chyb při delegování

Aby bylo delegování efektivní a přinášelo „užitek všem zúčastněným“, je potřeba dodržet základní pravidla:

- delegovány musí být úkoly, ne postupy a metody, jak cíle dosáhnout a pro splnění úkolu musí být vybrán vhodný pracovník
- předání informací musí být jasné, věcné, „snadno uchopitelné“, srozumitelné a jasně musí být stanoven i termín a kvalita splnění úkolu
- pracovník musí být v průběhu plnění úkolu kontrolován a svým nadřízeným podporován

- po splnění úkolu musí být provedeno jeho zhodnocení a ohodnocení vykonané práce

3.7.2. Bariéry na straně podřízených

„Nikdy neříkejte lidem, jak mají věci dělat. Řekněte jim, co je potřeba udělat a oni vás překvapí svým důvtipem.“ (Adair & Peter, 2009)

Překážky delegování jsou bezpochyby i na straně podřízených, na které má být úkol delegován. Demonstrativní výčet bariér:

- pro podřízené je často jednodušší nechat si od nadřízených neustále radit, než přijmout odpovědnost za přijatá vlastní rozhodnutí
- přijetí delegovaných úkolů znamená pro podřízené více práce – tomu se chtějí často vyhnout
- podřízení se zpravidla bojí kritiky nadřízených, mají malou sebedůvěru, bojí se vlastního selhání a znemožnění se, na což by mohlo navázat ohrožení jejich pozice (Mateiciuc, 2011)

„Kritický styl komunikace brání v delegování oboustranně – manažer je přesvědčen o neschopnosti svých podřízených (které si ostatně sám vybral) a podřízení postupně ztratí zájem o přebírání nových odpovědností. Vedoucího vnímají jako odbornou autoritu, které se nikdy nevyrovnají, a zvykli si na relativní pohodu, kdy veškeré náročnější úkoly si řeší vedoucí sám. Zkušenější pracovníci stagnují a mladší nadějní se buď zařadí do řady průměrných, nebo ti ambicióznější odcházejí ke konkurenci.“ (Cipro, 2009)

Jak zvýšit ochotu zaměstnanců delegování přijmout

Ochotu zaměstnanců přijímat úkoly může mj. zvýšit i způsob delegování. V praxi má delegování řadu podob, které se odlišují stupněm iniciativy, kterou manažer od svého podřízeného očekává. Různé úrovně, které může manažer použít, lze popsat dle níže uvedených pokynů, jakými manažer úkol zadává:

- *Podívejte se na tento problém a shromážděte mi potřebná fakta. Na jejich základě pak rozhodnu, jak budeme dále postupovat.*
- *Shrňte mi varianty dalšího postupu, které máme k dispozici, včetně jejich výhod a nevýhod. Po jejich zvážení rozhodnu, kterou z nich vybereme.*
- *Doporučte mi, co máme podniknout a předložte mi svůj návrh ke schválení.*

- *Oznamte mi, co zamýšlíte podniknout. S postupem počkejte na moje schválení*
- *Zvažte, co by se dalo podniknout. Pokud to nezamítanu, můžete sám postupovat dále.*
- *Jednejte podle svého uvážení. Informujte mě o tom, co jste podnikl a jakých výsledků jste dosáhl.*
- *Jednejte podle svého uvážení. Informujte mě pouze tehdy, pokud narazíte na problémy.*
- *Jednejte podle svého uvážení. Žádnou další komunikaci nevyžaduji. (Urban, 2010)*

„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“

Theodore Roosevelt

4. Vlastní práce

V praktické části bakalářské práce byly provedeny čtyři řízené rozhovory s řídicími pracovníky z akciové společnosti Alza.cz. Tuto společnost jsem si vybral zejména z toho důvodu, že Alza je společností, ve které již druhým rokem pracuji, a líbí se mi organizační struktura firmy. Alza.cz je v oboru elektronického obchodování bezesporu jedničkou a vzhledem k velkému počtu zaměstnanců je i ideální kandidát pro provedení řízených rozhovorů.

4.1. Přepis rozhovorů

Rozhovory jsou dvojího charakteru. První část je vedena spíše v seznamovací rovině, druhá se zaměřuje primárně na dané téma, a to, jestli z pohledu respondentů má samotné delegování určitý význam pro řízení firmy, respektive oddělení. Zároveň se otázky týkají i preferencí v rámci delegování, chyb či doporučení.

4.1.1. Otázky seznamovacího charakteru

Respondenti jsou celkem čtyři. Z důvodu alespoň částečné anonymity si přáli, aby nebyla zveřejněna jejich jména. Z tohoto důvodu jsou označeni jako řídicí pracovník „A“, „B“, „C“ a „D“ – dále budou označeni pouze jako příslušné písmeno.

Všem respondentům je lehce přes 30 let s ukončeným vzděláním, avšak s jedinou výjimkou, a to respondenta „C“, jenž stále studuje magisterský obor a je mu 24 let. První dva mají vzdělání středoškolské, poslední ukončené studium magisterské.

První dotazovaný „A“ je pověřený vedením týmu SEO specialistů v rámci oddělení online marketingu. Mají na starosti optimalizaci e-shopu pro webové vyhledávače, zbožové srovnávače atp. V Alze, kam původně přišel na nižší pozici, pracuje téměř tři roky a měl bohaté zkušenosti již z předchozích let. Aktuálně má přímé podřízené dva, avšak pravidelně deleguje na spoustu pracovníků z obsahové redakce a dalších oddělení.

Manažer „B“ pracuje jako ředitel webového a mobilního vývoje. Zhruba před pěti lety začal pracovat v Alze jako programátor a postupně kariérně rostl. Prošel si pozicemi jako koordinátor projektů, teamleader a poté vedoucí. Z této pozice přešel na jeho současnou. Přímou podřízených má kolem devíti, avšak celý počet podřízených čítá asi 30 lidí.

Vedoucí pracovník „C“ pracuje jako Teamleader Obsahové redakce. V Alze začal pracovat jako externí copywriter, odkud se následně dostal na pozici E-shop specialisty, jenž už v té době svým způsobem mj. zadával práci externistům a spravoval určitý segment zboží. Následně se skrze výběrové řízení posunul až na současnou pozici. V Alze je všehovšudy více než dva roky. Aktuálně má tři přímé podřízené. Nicméně externistů, na které pravidelně deleguje, jsou desítky.

Poslední dotazovaná pracuje na pozici HR Project Manager. „D“ v Alze pracuje necelé dva roky a do společnosti přišla z jiné firmy, kde se starala o nábor IT zaměstnanců. Předchozích pracovních zkušeností bylo mnohem více. V současné době má jednoho podřízeného.

4.1.2. Otázky směřované na samotné delegování

1) Co pro Vás znamená proces delegování ve Vaší pracovní činnosti? Jak vnímáte jeho význam? Má pro Vás či Alzu vůbec smysl?

- A. Má pro mě i Alzu obrovský význam. Já osobně deleguji proto, abych rozvíjel znalosti a povědomí o celém online marketingu u tzv. juniorních specialistů. Rozhodně nedeleguji úkoly, které bych sám nezvládl, ba naopak. Nicméně je to pro mě cesta, jak rozvíjet jejich potenciál a hledat silné a slabé stránky jednotlivých podřízených.
- B. Konkrétně u nás v Alze, je taková nepsaná kultura, že by člověk měl být dost univerzální. Běžné operace by měl zvládat samostatně. Věci, které jsou za hranou „běžných operací“ delegujeme často a význam to má opravdu veliký, nejenom pro společnost.
- C. V Alze delegování jede na plné obrátky. Konkrétně v Obsahové redakci máme úzký tým lidí, který běžně deleguje až na desítky externistů. Můžou to být rutinní úkoly, typu napsání produktových popisků, nicméně stále častěji také delegujeme zpracování článků, editace HTML či vytvoření textů zaměřené na SEO. Tyto výstupy se pak editují a schvalují, a to kolikrát i z několika hledisek (gramatická a typografická správnost, analýza klíčových slov atp.), respektive několika lidmi. Vzniká nám tak efektivní delegování jednotlivých činností a projektů.

- D. Význam to jistě má, a ne malý. Díky delegování se vám uvolní ruce, můžete se věnovat důležitým otázkám ve firmě a strategickým plánům. Nepracujete tak na 150 % a výsledek je pak vždy efektivnější.

Všichni dotazovaní se shodli na důležitosti delegování. Prozradili, že díky delegování jsou nejenom jejich činnosti, ale i práce podřízených, mnohem efektivnější a organizovanější.

2) Co si myslíte o možných chybách, kterých se při delegování můžete dopustit?

- A. Chyby mohou spočívat ve stanovení nereálného termínu splnění, nesrozumitelné formulaci zadání nebo mohou chyby spočívat v komunikaci obecně. Občas se může i stát, že se zvolí nevhodná osoba.
- B. Těch chyb může nastat opravdu hodně, nicméně se snažíme držet pravidel jako SMART delegace. Dát si pozor na termíny odevzdání a také na to, ať je zřejmé, co je na koho delegováno.
- C. Jednoznačně největším problémem bývá nedostatek informací o zadání. Pokud se hned zprvu nevytyčí pomyslné mantinely, každý může daný článek či jiný projekt pojmout trochu jinak, byť už „jen“ co se struktury týče, a tak vzniká práce navíc či práce neúplná.
- D. Například když deleguji projekt, o jehož výsledku mám v hlavě jasnou představu v širších souvislostech, tu ale dostatečně nesdělím. Ta daná osoba to ovšem může pojmout zcela odlišně, protože zná jen určitý výsek a stručné zadání. S tím se částečně i pojí to, že se nedeleguje dostatečně SMART – teď mám na mysli to pravidlo.

Respondenti se opět více méně ve všem shodli. Tvrdí, že nutné je především správně specifikovat zadání. Důležité je rovněž stanovení reálného termínu, delegovat na kompetentní osobu, případně zasadit úkol do širších souvislostí.

3) Co je nejčastějším důvodem pro delegování úkolu?

- A. Díky delegování v týmu zvládneme více práce současně. Stejně tak je to důležité pro samotný rozvoj zaměstnanců, tak jak jsme zmínili v první odpovědi.
- B. V podstatě efektivita realizace. Když například nestíhám či vím, že někdo má volnější kapacitu a je k danému úkolu kompetentní, tak deleguji.

- C. Nadměrné množství práce. Zaměstnanci, kteří dělají u nás v kancelářích, delegují operativu na externisty, a tak mají více času se věnovat spíše strategické činnosti.
- D. Deleguji, protože je v Alze převis úkolů nad časem. Samotným delegováním de facto rozvíjíte i podřízeného – ten se učí, získává nové informace i zkušenosti.

K delegování úkolů dochází zpravidla z důvodů velkého objemu práce. Když manažeři delegují, rovněž se jim uvolní ruce pro další činnosti, ke kterým by se jinak špatně dostávali – třeba ke strategičtějším úkolům.

4) Znáte pojem zpětné delegování? Jakým způsobem mu předcházíte?

- A. Mám pravidlo „když nevíš, tak se zeptej“. Avšak jsem mnohem raději, když podřízený o svěřeném úkolu nejprve přemýšlí samostatně, čímž se mj. opět určitým způsobem rozvíjí.
- B. Ano, tuhle formu „nešťastného bumerangu“ znám. Setkávám se s tím převážně u nových lidí. Lidé se často bojí zodpovědnosti, která je s úkolem spojena. Naučil jsem se delegovat větší pravomoci a kompetenci, aneb „udělej si to podle sebe, ale i určitá odpovědnost půjde za tebou“.
- C. Zním, občas k tomu delegovaný úkol bohužel dospěje. Nicméně kolikrát je to chyba pracovníka, který úkol zadal, že neposkytl dostatek informací. Samozřejmě se od všech zaměstnanců očekává jistá samostatnost a dedukce, ta ale nemusí být vždy správná a je lepší, když je zadání specifikováno jednoznačně.
- D. Zním, příliš se s ním nesetkávám. Snažím se zadávat na základě SMART cílů, čímž by se tyto negativní dopady měly minimalizovat.

Pojem zpětné delegování znají všichni dotazovaní. Manažeři „A“ a „B“ učí své podřízené samostatnosti a ke splnění určitých úkolů nechávají volnější ruku, což se ve své podstatě může odrazit na společném sdílení odpovědnosti. Vedoucí pracovníci „C“ a „D“ se snaží co nejpřesněji specifikovat delegované úkoly, respektive zadávat je dostatečně SMART.

5) Existuje něco, co raději nedelegujete či delegovat nesmíte?

- A. Raději nedeleguji důležité jednání či komunikaci s klíčovými klienty. Stejně tak pokud odhadnu, že juniorní pracovník nemá dostatek zkušeností – například co se technických zákroků týče.

- B. Delegovat nesmím tajná interní čísla, jako například obraty a zisky, případně mzdy. Nedeleguji věci, které mě vyloženě baví, a současně vím, že delegování úkolu nemá pro oddělení přidanou hodnotu. Obecně ale deleguji často – uvědomuji si, že to má pro mě i firmu spoustu nepostradatelných bonusů.
- C. Nedeleguji určité manažerské pravomoci a mzdy. Zprvu jsme zápasili s tím, že jsme určité věci delegovat nechtěli, protože sepsání či vysvětlení zabere mnohem více času, než kdyby to dotyčná osoba udělal sama. Příkladem můžou být drobné typografické chyby, které jsme donekonečna opravovali. Pak jsme přešli k tomu, že jsme chtěli po externistech, aby si je opravovali sami, čímž se částečně vzdělávali a chybám se do budoucna předchází. Ušetřil se tak čas na obou stranách.
- D. Strategické úkoly si spíše nechávám sama pro sebe. Stejně tak jednání s klíčovými kandidáty či agenturami. Rutinní záležitosti a operativu deleguji pořád, je to náš denní chléb.

Respondenti uvedli, že neradi delegují důležité úkoly a samozřejmě tajná čísla – mzdy, obraty, marže atp. Nicméně z odpovědí vyplývá, že jinak delegují rádi a často.

6) V úvodu jste řekl(a), že máte několik podřízených pracovníků. Lze delegovat všechny? Je někdo, komu jste žádný úkol doposud nesvěřil(a)? Pokud ano, z jakého důvodu?

- A. Delegoval jsem již na všechny. Rozhodně se nestalo, abych na někoho nedelegoval vůbec. To by pak pro mě ten zaměstnanec pravděpodobně neměl smysl.
- B. Deleguji na všechny. Každý má jiné znalosti či zaměření, takže si pečlivě vybírám, na koho deleguji ten daný úkol. Nedokážu si vlastně ani z mé pozice představit, k čemu by mi byl podřízený, na kterého nelze delegovat.
- C. Deleguji na všechny, a co to dá. Každý z podřízených má na starosti určitou oblast portfolia a na tom pracuje nejčastěji, a tak když je zapotřebí něco udělat, hned vím, na koho se obrátit.
- D. Mám pouze jednoho, takže rozhodně ano, deleguji. Jedná se většinou o věci týkající se operativy, nejčastěji pak nábor nových kandidátů.

Dotazovaní téměř jednomyslně odpověděli, že delegují na úplně všechny podřízené. Kdyby na některého nedelegovali vůbec, ať už z jakéhokoliv důvodu, tak by ten daný podřízený pro ně neměl smysl a byl by nadbytečný.

7) Jak rozlišujete delegování od přikazování?

- A. K přikazování dojde až tehdy, kdy podřízený není aktivní k delegovanému úkolu. Případně pokud není vůbec schopný najít cestu, jak se s delegovaným úkolem vypořádat. Možná občas přikazuji drobné úkoly, které delegovat nelze.
- B. Já to vidím tak, že je nějaký úkol, který musím předat dál, ať už to nazýváme jakkoliv. Delegování je soubor nějakých technik, jak předat efektivně a správně, nicméně se s tím pojí důležitá myšlenka. Důležité na delegování je mj. i to, že deleguji širší souvislosti, proč je ta daná věc potřeba udělat. Na rozdíl od přikazování, kdy řeknu „prosím tě, udělej to takhle a takhle“.
- C. Přikazování v našem případě nedává moc smysl. My se snažíme člověka dostatečně namotivovat, aby táhl za jeden provaz a aby měl na delegovaném úkolu, minimálně v konečném důsledku, vlastní zájem. Pokud by se pouze přikazovalo, bylo by to moc krátkozraké a ve finále by to nemuselo být ani tak efektivní.
- D. Nuance tam rozhodně je. Záleží na charakteru úkolu. K přikazování většinou dochází až v případě, kdy delegování nemá smysl, či se nedaří. Občas se určitému rozkazu prostě nevyhnete.

Vedoucí pracovníci se opět shodli. Přikazování chápou jako pomyslný druhý krok, který je nutný zpravidla v případech, kdy delegování nedává smysl či podřízený úkol neplní dostatečně. Kdyby se přikazovalo neustále, nedávalo by to z dlouhodobějšího hlediska smysl a chyběl by tam podstatný článek – motivace.

8) Jak postupujete při výběru zaměstnance pro daný úkol?

- A. Pozoruji, jak se daný zaměstnanec vyvíjí a co mu sedí, případně nesedí. Takže deleguji převážně na základě předešlých zkušeností, jak si s třeba i s obdobným úkolem poradil v minulosti.
- B. Jednoznačně na základě předchozích zkušeností, kdy si pomyslně odfiltruji, co komu sedí a naopak. V případě nováčků, které logicky ještě nemám prokouknuté, mi nedělá problém delegovat i nadstandardní úkoly, aby se začínající naučil něco navíc. Viz bod 4.
- C. V případě interních zaměstnanců, jak jsem již říkal, každý má své dané portfolio, a tak hned vím, za kým jít. Co se týče externích copywriterů, dáváme na předchozí zkušenosti a také priority daného zaměstnance. Pokud někoho vyloženě baví notebooky a telefony, nebudeme ho nutit psát o epilátoru či pračce. Ovšem pokud

jsme tlačeni časem či nikdo jiný nemá volnou kapacitu k zpracování, občas musíme přistoupit i k tomuto řešení.

- D. Umím delegovat úkol i na někoho jiného než na podřízené. Na tom není nic špatného, pokud je k tomu ta daná osoba kompetentní. Napomáhám tím i rychlejšímu růstu celého HR oddělení. Když se rozhoduji, na koho co delegovat, soudím dle citu, kompetencí a předešlých zkušeností.

Dotazovaní manažeři v Alza.cz zpravidla přistupují k výběru osoby, na kterou delegovat, velmi zodpovědně. Velkou roli hraje osobní zkušenost s dotyčným, jeho kompetence a časové možnosti. Přihlíží se také na jeho preference – pokud danou činnost nemá v oblibě, snaží se mu manažeři vyhovět. Manažer „C“ prozradil, že nováčky testuje tím, že jim přidělí kolikrát i složitější úkoly – aby věděl, do jaké míry s nimi může počítat pro další spolupráci.

9) Správně delegovat úkol/povinnost je kolikrát dost náročné. Jakým způsobem vlastně nejčastěji delegujete?

- A. Preferuji Asanu, což je internetové rozhraní umožňující bezvadnou komunikaci a delegování. Důležité je, aby úkol byl někde zaznamenaný, další plus je také transparentní komunikace napříč odděleními či kompetentními lidmi. Občas takto zaznamenaný úkol dovysvětlím osobně.
- B. Deleguji většinou elektronicky. Důležitý je pro mě i osobní kontakt, kdy mohu snadněji dovysvětlit delegovaný úkol, a nastává důležitá interakce.
- C. Záleží na charakteru úkolu. Pokud je to nějaký větší úkol, vždy je lepší si o tom ústně popovídat. Nejčastěji však používáme Asanu, která umožňuje elektronicky delegovat na výbornou. Je tam kolonka, kde můžete detailně popsat zadání, přidat nějaké dílčí části k zpracování, lze tam jasně vytyčit termíny a z Asany je také vždy zřejmé, kdo za co zodpovídá.
- D. Kombinuji mnoho způsobů delegování. Nicméně držím se pravidla SMART a deleguji ústně i elektronicky. Ústně se lépe vysvětluje, u elektronické formy je zase úkol neoddiskutovatelný – co je psáno, to je dáno.

Dle dotazovaného vzorku usuzuji, že napříč celou společností funguje delegování skrze internetový nástroj Asana. Respondenti také tvrdí, že je výhodné, aby delegovaný úkol byl

někde poznačený, avšak ne vždy to je dostatečné. Obzvláště při obtížnějších zadáních nastává i osobní kontakt a následná interakce.

10) Vystihuje Vás spíše liberální či autokratický styl řízení?

- A. Z větší části liberální. Občas, ale nerad, musím sáhnout po autokratické formě.
- B. Jednoznačně liberální. Když někdo neví, ať se zeptá, milerád dovysvětlím. Dokonce se nebráním ani konstruktivní kritice – pokud má smysl, je na místě patřičná editace delegovaného úkolu.
- C. Určitě preferuji spíše liberální styl řízení. S tím mám spojenou i určitou motivaci a stimulaci zaměstnance.
- D. Často s podřízeným debatuji a rozebíráme mnoho variant řešení. Jsem ráda, když se i oni na určitém projektu podílí svými nápady, pokud to je v daném případě možné. Takže spíše liberální.

Všichni manažeři se shodli, že delegují v naprosté většině případů liberálně.

11) Jsou (pokud ano, tak jak) Vaši zaměstnanci motivováni?

- A. Samozřejmě jsou, především u nás existuje kvartální plán a následná finanční odměna. Rovněž také zpětná vazba, kdy je důležitá i pochvala. I takové přizvání na konferenci, kde přednáší expert či autorita z oboru, kolikrát rozhodně potěší.
- B. Vnější i vnitřní motivace funguje. V případě větších projektů i kvartální bonusy jako variabilní prvek mezd.
- C. Snažíme se o to maximálně, nejenom finančně. Důležitá je i vzájemná zpětná vazba, pochvala či konstruktivní kritika, která vždycky posune toho druhého o něco dál.
- D. Určitě. Jak finančně, tak i morálně. K fixní složce platu má i variabilní část, která může plat pouze zvýšit, nikoliv snížit.

Ve společnosti funguje tzv. kvartální odměna. Každé čtvrtletí se vyplácí bonusy za odvedenou práci. Vedle finanční motivace ve firmě fungují i další způsoby, jak motivovat podřízené. Například přizvání na zajímavé konference, pochvala, konstruktivní kritika atp.

12) Myslíte si, že ostatní manažeři ve Vaší firmě efektivně využívají delegování? Je nějaké oddělení, kde to není potřeba nebo to dokonce vůbec není možné?

- A. Nejsem si jistý, že v rámci Alzy by nešlo delegovat. Dle mého ne úplně každý z kolegů umí perfektně delegovat, ale doposud ve firmě vše běží, jak má, takže všichni pravděpodobně delegují dostatečně efektivně.
- B. Myslím si, že delegování je v našem případě poměrně neefektivní v rámci maticového řízení mezi odděleními.
- C. Deleguje se pravděpodobně všude a všude to je potřeba. U nás se deleguje kolikrát až přes tři či čtyři úrovně. V jiných odděleních to může být zpravidla méně úrovní, nicméně delegování probíhá.
- D. Asi se deleguje všude. Možná někde v logistice, kdy je pracovník přijatý na konkrétní pozici, není delegování potřebné, nicméně zde v kancelářích je delegování na denním pořádku.

Všichni dotazovaní se shodli, že delegování probíhá pravděpodobně všude – i v jiných odděleních. Manažerka „D“ spekulovala o oddělení logistiky, kdy může být zaměstnanec určený na jednu konkrétní činnost (například balení krabic), takže delegování není potřeba. Manažer „C“ přiznal, že, alespoň dle jeho názoru, není příliš efektivní maticové řízení.

13) Čerpáte inspiraci, co se týče řízení lidí či delegování povinností, od Vašich nadřízených? Jak často Vám delegované úkoly přichází z vyšších míst? Vyhovuje Vám způsob, jakým postupují Vaši nadřízení?

- A. Určitě čerpám inspiraci, a to úplně od všech – od nadřízených i podřízených. Jistá cesta je i určité samostudium, jak správně vést lidi. Delegované úkoly přichází nahodile, je to několikrát týdně.
- B. Inspiraci jednoznačně čerpám. Nad sebou mám, co se hierarchie týče, pouze tzv. board – majitele a lidi z představenstva. Důležité je stále čerpat nové znalosti či postupy, mně osobně delegování rozhodně pomohlo i v kariérním růstu.
- C. U mě to chodí podobně jako ve zbytku oddělení. Úkoly přichází i dochází mimo jiné i ze stejných úrovní řízení, nejenom z vyšších míst. Co se inspirace týče – myslím, že to je v mnoha ohledech vzájemné napříč celou Alzou.
- D. Jistá inspirace tam také bude. Jak asi sám víte, používáme Asanu. Bohužel, občas skrze ni dochází spíše k přikazování formou „udělej“, než optimálnímu delegování, například formou SMART.

V Alze mají manažeři mezi sebou pravděpodobně dobré vztahy a inspiraci čerpají od sebe navzájem. Inspirují se svými nadřízenými či lidmi ze stejné úrovně řízení, nicméně učí se i od svých podřízených. Delegované úkoly z vyšších míst jim přichází nahodile, bez pravidelných intervalů.

14) Kontrolujete průběh delegovaného procesu většinou průběžně, nebo Vás zajímá až konečný výstup?

- A. Tady záleží na povaze úkolu. Pokud to je úkol rutinní či menší, tak mě zajímá až finální výstup, který zpravidla už bývá zkorigovánými podřízenými. Pokud to je něco většího, dokonce třeba kvartální úkol, rozhodně chci být informován průběžně.
- B. Rozhodně průběžně. Začíná to de facto už pondělím, kdy máme schůzku s celým týmem a probíráme i delegované úkoly – v jaké jsme fázi, respektive jak se věci aktuálně mají. Časté jsou i „one to one“ schůzky, kdy projekty rozebíráme jednotlivě a mezi čtyřma očima.
- C. Opět záleží úkol od úkolu. Pokud to je komplexnější projekt, zpravidla je nutné zasahovat již do jeho průběhu. V menších projektech se může stát, že nás zajímá pouze finální výstup.
- D. Zpravidla kontroluji průběh. Máme kvalitně zpracovaný informační systém, kde vidím vše nutné. Například v případě nabírání nových kandidátů chci vědět, jestli byly odeslány pozvánky, případně jestli byl vybrán termín pro osobní pohovor.

Všichni čtyři manažeři se opět shodli na tom, že malé a rutinní úkoly průběžně nekontrolují, zajímá je až finální výstup. Úkoly středního a většího charakteru kontrolují průběžně. Manažerka „D“ zmínila i fakt, že často sleduje průběh úkolu skrze informační systém.

15) Rada na závěr. Máte nějaký zaručený recept, jak delegovat nejlépe, aby mělo co největší význam?

- A. V první řadě je nutné vědět, co je zapotřebí udělat a dobře to zformulovat. Neméně důležité je také jednoznačně určit, kdo co udělá a dokdy, k tomu nám pomáhá i Asana. Pokud je to úkol většího rozsahu, je důležité kontrolovat průběžně. Když sepisují úkol, dost samotnému delegování pomůže i struktura textu – odrážky,

zvýraznění či cokoliv jiného, aby text nepůsobil na první pohled nudně a stroze. V tom se pak člověk i snadno ztratí.

- B. Dle mého názoru je pomyslný svatý grál již zmiňované pravidlo SMART. Nechávám si definovat termín, kdy je reálné to pro kolegu dotáhnout do zdárného konce. Doporučuji si k většině úkolů sednout osobně, v případě externistů například po Skypu. Důležité je si vše řádně vysvětlit a ujistit se, že si obě strany rozumí.
- C. Důležité je předat podřízenému dostatečné informace k úspěšnému zpracování toho daného úkolu. Nutné jsou také potřebné znalosti/dovednosti a kompetence, jež jsou k zpracování nezbytné.
- D. Důležité je se zamyslet mj. nad tím, jak mi bylo delegováno v minulosti, definovat si případné špatné či nepříjemné kroky a poučit se z toho. Současně je dobré pojmout delegování tak, aby to bavilo i toho druhého. Občas se deleguje i nutné zlo, aby se v rámci oddělení či firmy dosáhlo společných cílů, to pak ne vždy musí jít udělat tak, aby to bavilo.

Rady na závěr se u každého trochu liší. Společně se však shodli na tom, aby zadání delegovaného úkolu bylo srozumitelné, jednoznačné a úplné. Manažer „A“ přiznal, že mu dost k delegování pomáhá Asana. „B“ opět vyzdvihl pravidlo SMART a důležitost osobního kontaktu, případně komunikace přes videohovor. „D“ zmínila i skutečnost, že zamyslet se nad tím, jak bylo v minulosti delegováno samotnému manažerovi, je také určitý krok k tomu, jak se poučit a delegovat lépe.

4.2. Zhodnocení výsledků

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že delegování je velmi důležité pro řízení firmy. Někteří dokonce uvedli, že efektivní delegování je posunulo i ve vlastním karierním růstu. Zdůraznili nutnost jasně definovat úkol, pečlivě formulovat zadání, vytyčit termín zpracování a potřebu ověřit si vzájemné pochopení se. Tím se, dle názorů respondentů, mj. dá předejít i tzv. zpětnému delegování.

Přestože se občas setkávají se situací, že zadání úkolu je kolikrát časově náročnější, než kdyby jej vypracovali sami, i tak zpravidla delegují obdobné úkoly. Respondenti si jsou vědomi toho, že ač u vysvětlování stráví poměrně dost času, z dlouhodobějšího hlediska je to mnohem efektivnější přístup, než kdyby úkol vykonávali sami. Například co

se opravování typografických chyb týče – kolikrát v obsahové redakci opravovali ty samé chyby stále dokola, a pak jejich opravení požadovali po autorech textu. Tím se svým způsobem autoři edukovali a chyby odezněly. Editoři a jiní nadřízení měli více času se věnovat jiným, složitějším záležitostem.

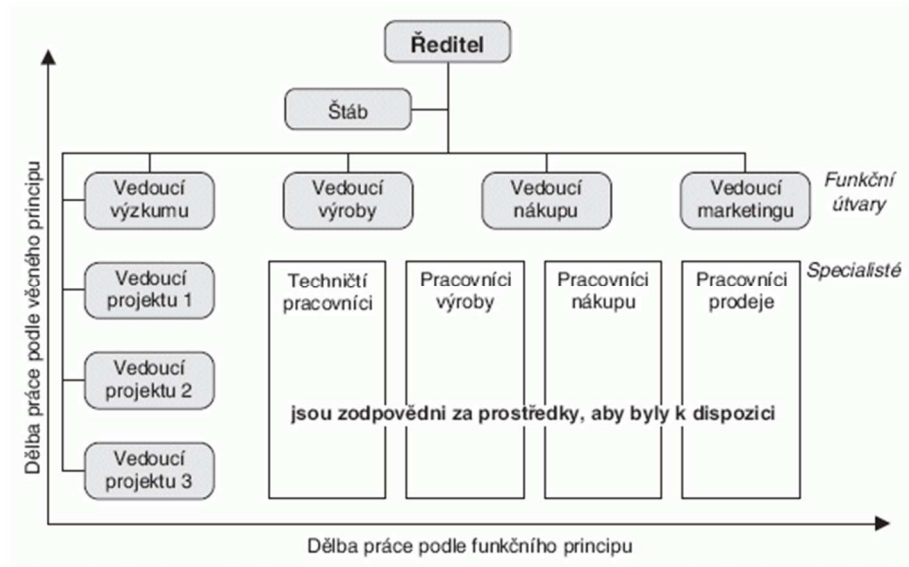
Všichni respondenti rozlišují mezi delegováním a příkazováním. Obecně preferují spíše delegování, nicméně i k příkazování čas od času dojde. Výběr, na koho delegují ten který úkol, zakládají především na předchozích zkušenostech s podřízenými – ví, co komu vyhovuje, a pamatují si, jak se s obdobným úkolem kolega vypořádal.

Všeobecně se v Alze nejčastěji deleguje elektronicky, skrze e-mail a Asanu – webové rozhraní, jež umožňuje efektivní delegování a transparentní komunikaci. Nicméně v případě větších či složitějších projektů je na místě i osobní dovysvětlení.

Dotazovaní si jsou vědomi také důležitosti motivace – pravděpodobně napříč celou společností funguje tzv. kvartální finanční odměna, což je nedílná součást motivace. Samozřejmě nemalou roli hraje i pochvala, případné přizvání na kongres či jiná forma morální/sociální motivace.

Co se týče inspirace a způsobu, jakým delegují... Z rozhovorů byla patrná přátelská atmosféra v celé firmě, kde se nebojí konstruktivní kritiky a inspirace sebe navzájem. Dotazovaní se shodli také na tom, že až na výjimky a menší projekty, je vhodné kontrolovat delegovaný úkol průběžně.

Dva respondenti sami od sebe zmínili i pravidlo SMART, jež v rámci delegování hojně uplatňují. Ti, co jej nezmínili, jej samozřejmě také znají. Nicméně z uvedených postupů a praxe všech dotazovaných je zřejmé, že proces delegování chápou správně a jsou to dobří vedoucí pracovníci. Jediná výtku byla od manažera „B“ – ta vedla k maticovému řízení, které je dle jeho názoru poměrně neefektivní. Nicméně rozebírání obdobné problematiky nebylo předmětem šetření v rámci této práce a nebylo zakomponováno do řízených rozhovorů.



Obrázek 2: Maticová struktura (Kuda & Beránková, 2013)

5. Závěr

Bakalářská práce se primárně zabývala významem delegování pro řízení. V teoretické části byla komplexně popsána problematika delegování, na jejímž základě byly připraveny řízené rozhovory pro řídicí pracovníky ve vybrané společnosti.

V první, teoretické části byla provedena literární rešerše. V ní byly vymezeny základní pojmy, jako například management, manažer, leadership a delegování, jež jsou nezbytnou součástí tématu. V této části byly v neposlední řadě rovněž popsány primární cíle delegování, respektive v čem by měl spočívat jeho význam - zde byla zmíněna například metoda SMART. Jak je uvedeno, mezi cíle delegování odborníci řadí růst efektivity práce; zisk; trvale udržitelný rozvoj firmy; správné využívání a plánování času; motivaci; přípravu personálních náhrad a další. Dále jsou také uvedeny přínosy delegování pro organizaci jako celek, pro manažera a také pro samotné podřízené. V závěru jsou zmíněny také hlavní problémy při delegování, jako například bariéry na straně manažera a na straně podřízených.

Praktická část, přesněji řečeno vlastní část, zjišťovala chápání významu delegování manažery v akciové společnosti Alza.cz. Celkem čtyři respondenti, z nichž byli tři muži a jedna žena, nejprve odpovídali na otázky seznamovacího charakteru, následně pak celkem na 15 otázek v rámci řízeného rozhovoru.

Z kvalitativního výzkumu vyplývá, že dotazovaní manažeři ve společnosti Alza.cz jsou ve svém oboru profesionálové. Perfektně zvládají základní i pokročilejší techniky delegování a při práci používají inovativní rozhraní a informační systémy. V Alze panuje přátelská atmosféra, se kterou jde ruku v ruce i vzájemná inspirace a zdokonalování se v oblasti vedení lidí, případně je tu znát kladný postoj ke konstruktivní kritice. Respondenti chápou rozdíl mezi příkazováním a delegováním, preferují spíše liberální způsob vedení, obstojně umí předcházet zpětnému delegování a chápou důležitost motivace.

Správné delegování efektivně napomáhá růstu a profitabilitě nejenom společnosti, respektive oddělení, ale také samotným manažerům i podřízeným. Význam je tedy neoddiskutovatelný a je na místě v každé společnosti, organizaci či firmě.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

- Adair, J. E. & Peter, R., 2009. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press.
- Bělohlávek, F., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico.
- Bender, U. P., 2008. *Niterný leadership*. Praha: Management Press.
- Cipro, M., 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Dědina, J. & Cejthamr, V., 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Hiršová, M., 2007. *Manažerská psychologie*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, Nakladatelství Oeconomica.
- Koubek, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Kuda, F. & Beránková, E., 2013. *Facility management v technické správě a údržbě budov*. Ostrava: Professional Publishing.
- Nakonečný, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Tureckiová, 2011. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing a.s..
- Urban, J., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Veber, J. a. k. M., 2009. *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O., 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. místo neznámé: Management Press.
- Zielke, C., 2006. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Zlámal, J., Bačík, P. & Bellová, J., 2011. *Management*. Prostějov: Computer Media s.r.o..

Elektronické dokumenty

ManagementMania, 2013. *Manažerské role*. [Online] Dostupné na:

<https://managementmania.com/cs/manazerske-role> [Přístup získán 1 březen 2017].

ManagementMania, 2015. *Manažer (Manager)*. [Online] Dostupné na:

<https://managementmania.com/cs/manazer> [Přístup získán 1 březen 2017].

ManagementMania, 2016. *Manažerské funkce / činnosti*. [Online] Dostupné na:

<https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti> [Přístup získán 1 březen 2017].

ManagementMania, 2016. *Řízení organizace (Organizational Management)*. [Online]

Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/management-organizace> [Přístup získán 28 únor 2017].

ManagementMania, 2016. *Time Management*. [Online] Dostupné na:

<https://managementmania.com/cs/time-management> [Přístup získán 2 březen 2017].

Mateiciuc, A., 2011. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. [Online] Dostupné na:

https://elearning.fvp.slu.cz/pluginfile.php/21656/mod_folder/content/0/Manazerske_dovednosti_a_zireni_lidskych_zdroju_Mateiciuc.pdf?forcedownload=1 [Přístup získán 27 2 2017].

Pitron, j., 2016. [Online] Dostupné na: <http://forum24.cz/jakub-pitron-proc-nejsme-pripraveni-na-celorepublikova-referenda/> [Přístup získán 2 březen 2017].

Prukner, V. & Novák, J., 2014. *Základy managementu*. [Online] Dostupné na:

<https://publi.cz/books/189/Prukner.html> [Přístup získán 1 březen 2017].

Šajdlerová, I. & Konečný, M., 2007. [Online] Dostupné na:

http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf [Přístup získán 1 březen 2017].

Švec, J., 2006. [Online] Dostupné na: www.nuv.cz/file/253_1_1 [Přístup získán 1 březen 2017].

Urban, J., 2013. *Udržet krok se změnami vyžaduje po manažerech delegování pravomoci i odpovědnosti*. [Online] Dostupné na: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni->

[rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60743620-udrzet-krok-se-zmenami-vyzaduje-po-manazerech-delegovani-pravomoci-i-odpovednosti](#) [Přístup získán 5 březem 2017].

Urban, J., 2014. *Deset nejdražších manažerských chyb při řízení lidí*. [Online] Dostupné na: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62509490-serial-deset-nejdrazsich-manazerskych-chyb-pri-rizeni-lidi> [Přístup získán 5 březem 2017].

Valový, A., 2013. *Stanovte si podnikatelské cíle pomocí metody SMART*. [Online] Dostupné na: <http://www.jakzacistpodnikani.cz/stanovte-si-podnikatelske-cile-pomoci-metody-smart/> [Přístup získán 2 březem 2017].

Přílohy

Příloha 1: Otázky kladené v řízeném rozhovoru

1. Co pro Vás znamená proces delegování ve Vaší pracovní činnosti? Jak vnímáte jeho význam? Má pro Vás či Alzu vůbec smysl?
2. Co si myslíte o možných chybách, kterých se při delegování můžete dopustit?
3. Co je nejčastějším důvodem pro delegování úkolu?
4. Znáte pojem zpětné delegování? Jakým způsobem mu předcházíte?
5. Existuje něco, co raději nedelegujete či delegovat nesmíte?
6. V úvodu jste řekl(a), že máte několik podřízených pracovníků. Lze delegovat všechny? Je někdo, komu jste žádný úkol doposud nesvěřil(a)? Pokud ano, z jakého důvodu?
7. Jak rozlišujete delegování od přikazování?
8. Jak postupujete při výběru zaměstnance pro daný úkol?
9. Správně delegovat úkol/povinnost je kolikrát dost náročné. Jakým způsobem vlastně nejčastěji delegujete?
10. Vystihuje Vás spíše liberální či autokratický styl řízení?
11. Jsou (pokud ano, tak jak) Vaši zaměstnanci motivováni?
12. Myslíte si, že ostatní manažeři ve Vaší firmě efektivně využívají delegování? Je nějaké oddělení, kde to není potřeba nebo to dokonce vůbec není možné?
13. Čerpáte inspiraci, co se týče řízení lidí či delegování povinností, od Vašich nadřízených? Jak často Vám delegované úkoly přichází z vyšších míst? Vyhovuje Vám způsob, jakým postupují Vaši nadřízení?
14. Kontrolujete průběh delegovaného procesu většinou průběžně, nebo Vás zajímá až konečný výstup?
15. Rada na závěr. Máte nějaký zaručený recept, jak delegovat nejlépe, aby mělo co největší význam?