

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

Tomáš Čejka

Výzkum delegování ve vybraných organizacích regionu
Research of Delegating in Selected Organisations in the Region

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr., Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

.....

Děkuji RNDr., Ing. Miroslav Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení bakalářské práce a za podporu a trpělivost při jejím vytváření.

OBSAH

ÚVOD	6
1. Teoretická část: Delegování.....	8
1.1. Definice delegování	8
1.2. Cíle delegování	9
1.3. Postupy při delegování.....	9
1.3.1. Měkké delegování.....	10
1.3.2. Tvrdé delegování	10
1.3.3. Překážky při delegování.....	11
1.3.4. Překážky na straně manažera	12
1.3.5. Překážky na straně podřízených	13
1.3.6. Chybné delegování	13
1.4. Fáze procesu delegování.....	14
1.4.1. Analýza práce	15
1.4.1.1. Co delegovat nelze.....	15
1.4.1.2. Co delegovat lze.....	16
1.4.2. Plánování delegování	16
1.4.3. Volba vhodného pracovníka	17
1.4.4. Správný způsob předávání odpovědností	17
1.4.5. Kontrola výstupů delegování	19
2. Praktická část	20
2.1. Metodika	20
2.2. Výběrový soubor.....	20
2.3. Dotazník.....	22
2.3.1. Struktura dotazníku.....	23
2.3.2. Jak tvořit položky v dotazníku.....	24
2.3.3. Typy položek v dotazníku.....	25
2.3.4. Manipulace s dotazníkem	27
2.4. Předvýzkum	28
2.5. Zpracování údajů	28
2.6. Shrnutí výsledků	58
ZÁVĚR.....	60

ANOTACE.....	61
LITERATURA A PRAMENY	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65
PŘÍLOHY	66-69

Úvod

V dnešní době delegování umožňuje, aby manažeři vykonávali svou práci prostřednictvím svých podřízených pracovníků a de facto se stává stěžejní pro efektivní management. Organizace a také pracovní týmy se stávají „štíhlými“ a okolní prostředí nutí manažery a jejich týmy rychle a flexibilně reagovat především na nové situace. Delegování pracovních úkolů a povinností se tak stává otázkou, kterou dnes musí řešit nejen zkušení manažeři, ale i každý začínající vedoucí pracovník.

Volba tématu delegování pracovních úkolů a povinností byla z mé strany zcela záměrná a odvíjela se od mého profesního působení na manažerské pozici, na které se otázkou delegování zabývám dlouhodobě. Přestože je delegování tak důležitou částí manažerské práce, zjistil jsem, že výskyt odborné manažerské literatury na českém trhu, zabývající se tímto tématem, je velmi omezený. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl provést výzkum delegování ve vybraných FM¹ firmách na území Hlavního města Prahy.

Cílem této práce je zjistit, jaký je vztah manažerů vybraných FM firem na území Hlavního města Prahy k delegování, z jakých důvodů delegují, pokud vůbec, případně jestli znají základní postupy delegování tak, jak je definuje dnešní odborná literatura. Pro dosažení cíle bude proveden výzkum, jehož smyslem bude prostřednictvím dotazníkového šetření buď potvrdit, respektive falzifikovat, Hypotézu₁ a Hypotézu₂ nebo potvrdit nulovou Hypotézu₀, jež byly pro tento účel stanoveny.

Pro zpracování bakalářské práce jsem použil následujících metod. Data shromážděná v dotazníkovém šetření byla konfrontována se stanovenými hypotézami a zjištění byla komentována samostatně pro každou položku dotazníku za využití deskriptivní statistiky. U většiny komentářů bylo použito metody komparace k vyčíslení jednotlivých rozdílů kardinálních, ordinálních a částečně nominálních dat, což bylo ve většině případů podpořeno grafickým a tabulkovým zobrazením. Ke grafickému zobrazení bylo použito výsečových anebo sloupcových grafů, vytvořených s využitím tabulkového kalkulátoru MS Excel. Pro zobrazení dat v tabulkách bylo použito textového editoru MS Word. Závěr práce byl formulován za použití syntézy zjištěných poznatků.

¹ FM – Facility Management

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Po úvodu následuje teoretická část, ve které jsou shrnuty poznatky ze studia odborné literatury. Třetí kapitolu tvoří praktická část, ve které je uveden způsob metodického zpracování a v níž jsou také shrnuty komentáře výsledků z dotazníkového šetření. Čtvrtou kapitolu tvoří závěr, v němž je provedeno zhodnocení naplnění cíle bakalářské práce.

1. Teoretická část: Delegování

1.1. Definice delegování

Podle Cipra je delegování nutné chápat jako dlouhodobý proces, během něž manažer postupně vkládá důvěru ve své podřízené, ty postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně je vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi². V podstatě delegování chápe jako investici do pracovníka, která se projeví až po delší době³. Takové delegování lze využít jen na pracovištích, kde má manažer k dispozici dostatek podřízených, které by mohl požádat o splnění nějakého úkolu. Delegování je tedy manažerská technika, díky níž mají manažeři možnost věnovat se svým úkolům, prostřednictvím přenášení části svých úkolů na své podřízené. Ovšem, jak upozorňuje Lojda, přenést jen úkol nestačí. Během delegování, kdy manažer předává podřízenému vykonání úkolu, je nezbytné vybavit jej odpovídající pravomocí⁴. Neznamená to doslova, že by se manažer tímto způsobem zcela zbavoval odpovědnosti za jemu svěřené úkoly, stále zůstává hlavním manažerem, odpovědným za celkové splnění úkolu a reportující svým nadřízeným nebo klientům⁵. Podřízený pracovník pověřený vykonáním úkolu odpovídá za tuto část a umožní tak svému manažerovi věnovat se významnějším úkolům. Dalo by se říci, že v takovém případě funguje pracovní skupina obdobně jako orchestr. Každé části, jako jsou smyčce, bicí atp., jsou zodpovědné za své vlastní partitury a manažer v podstatě hraje roli dirigenta, zodpovědného za perfektní výkon a souhru celého tělesa.

Na základě mých praktických zkušeností, získaných během 13 let praxe v oblasti facility a property managementu mohu v zásadě souhlasit s Ciproým tvrzením, že naprostá většina manažerů má jasnou představu o tom, jak, co a komu delegovat, co naopak delegovat nelze, a že v naprosté většině z nějakého důvodu tento způsob manažerské práce nevyužívají⁶.

² Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 13.

³ Tamtéž.

⁴ Srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 87.

⁵ Srov. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, *Delegating Work*, s. 15.

⁶ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 12.

1.2. Cíle delegování

Hlavními, všeobecně známými cíli jsou především konkurenceschopnost, zvyšování efektivity organizace a s tím i související efektivní využívání jejích kapacit. S předáváním úkolů souvisí růst kompetencí podřízených pracovníků.

Hlavních cílů se dosahuje prostřednictvím cílů dílčích cílů:

- Pokud manažer využívá techniky delegování a získá tak čas na plnění dalších úkolů, nejen že získá možnost rozvíjet své manažerské dovednosti, ale sníží se výrazně jeho pracovní a stresové zatížení a s velkou pravděpodobností se zvýší jeho pracovní uspokojení.

- Během delegování jsou kladeny nové a vysoké nároky na podřízené. Ti pak mohou své schopnosti rozvíjet obdobným způsobem jako jejich nadřízení⁷. Pracovníci se pak cítí více zapojeni do dění v organizaci a mají větší důvěru v její vedení, mají pocit, že jsou platnými členy týmu.

- Delegování slouží také jako diagnostika schopností podřízených pracovníků⁸. Manažer tímto způsobem, za předpokladu, že úkol byl svěřen konkrétnímu pracovníkovi, může objektivně hodnotit výsledky práce a případně vytipovat adepty do manažerských funkcí.

Úspěšné delegování tedy pomáhá rozvíjet všechny členy týmu, kteří jsou pak kompetentní, velmi dobře informovaní, cítí se být součástí týmu, díky čemuž svou práci vykonávají kvalitně a jsou přínosem pro jakoukoliv organizaci.

1.3. Postupy při delegování

Pokud se manažer rozhodne delegovat část své odpovědnosti na podřízeného pracovníka, pak pracovník, na kterého budou odpovědnosti přeneseny, bude také potřebovat zdroje. A je na manažerovi aby promyslel, jakým způsobem budou zdroje alokovány. Mezi zdroje které manažer může alokovat, patří především vybavení a materiál, finanční prostředky, čas, lidské zdroje a v dnešní době také informace.

⁷ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 15.

⁸ Tamtéž.

Klíčovým zdrojem pro úspěšné delegování jsou lidské zdroje. Výběr lidských zdrojů by měl probíhat v návaznosti na náročnost úkolů⁹. Jde v podstatě o to, mít správné lidi na správném místě.

Pracovníka pak manažer vybaví:

- Odpovědností za svěřený úkol v zastoupení manažera.
- Oprávněním nezbytným pro splnění svěřeného úkolu.
- Alokovanými zdroji, které jsou nezbytné pro dokončení úkolu.

Práci, kterou chce manažer delegovat, by si měl umět rozdělit na dílčí celky. Ty se pak delegují mnohem snadněji a lépe se definuje, co se očekává, že bude finálním výstupem¹⁰.

Předtím než se manažer vůbec rozhodne delegovat, měl by zvážit, jestli jsou nebo nejsou uvažované úkoly vůbec vhodné k delegování. Lojda uvádí pět základních oblastí činnosti manažera podle vhodnosti k delegování, které by měl manažer v každém případě odlišit¹¹.

- Do první oblasti patří úkoly důvěrné povahy, které musí vyřizovat sám manažer. Jde především o rozhodování o finančních prostředcích, personálních otázkách, hodnocení práce, případně o stanovování strategických cílů¹².

- Ve druhé oblasti se objevují úkoly spadající do manažerovi řešitelské oblasti, který je však nucen, ať už z časových nebo v důsledku jejich velkého rozsahu, do jejich řešení zapojit svůj tým¹³.

- Ve třetí oblasti jsou úkoly vhodné k delegování. Manažer se rozhoduje, zda je bude delegovat nebo je splní sám¹⁴. Vždy je potřeba zvážit odbornou kvalifikaci podřízených a jejich schopnost zdárně dokončit zadaný úkol.

- Do čtvrté oblasti patří úkoly, které by měl manažer delegovat v každém případě. Pro úspěšné splnění úkolu je zpravidla postačující poskytnout podřízeným dostatek dat a informací.

⁹ Srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 90.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Srov. tamtéž, s. 91.

¹² Tamtéž.

¹³ Tamtéž.

¹⁴ Tamtéž.

• V poslední oblasti se vyskytují úkoly, které manažer musí delegovat za každých okolností. Tyto úkoly obvykle představují pracovní povinnosti podřízených nebo úkoly, které fungují dobře i bez přispění manažera, a proto by do nich neměl zasahovat¹⁵.

Lojdovo rozdělení má jistě smysl, avšak manažer, coby vedoucí týmu, má také za povinnost zajistit aby členové týmu (pracovní skupiny) byli kvalifikovaní a zkušení. Proto se manažer věnuje jednotlivým členům týmu a investuje do nich prostřednictvím rozvojových aktivit, aby byli schopni plnit již současné i budoucí požadavky. Delegování je v tomto případě cennou metodou, na jejímž každém konci se každý člen týmu něčemu novému naučí, něco nového si z procesu odnese a použije při dalším plnění nových úkolů. A jak píše Tepper, pokud manažer nezvládne dělbu práce, nebude nikdy schopen naplnit své manažerské schopnosti¹⁶.

1.3.1. Měkké delegování

Měkké delegování představuje volný průběh plnění zadaného úkolu. Podřízenému je zadán pouze termín splnění a zadání, které může být předáno i ústně¹⁷.

1.3.2. Tvrdé delegování

U tvrdého delegování se na rozdíl od měkkého úkol zadává velmi přesně, rozpracován do mnoha detailů. Z tohoto důvodu je vhodnější písemné zadání s velkým rozsahem informací. Také vyžaduje větší kontrolu¹⁸.

1.3.3. Překážky při delegování

Překážky při delegování jsou důsledkem v podstatě tří základních zdrojů. Prvním ze zdrojů je samotný manažer, který se nedokáže vyrovnat s delegováním a odmítá ho. Druhým zdrojem bývají obvykle podřízení, kteří vůči delegování vytvářejí odpor a třetím zdrojem chybné delegování.

¹⁵ Srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 91.

¹⁶ Srov. TEPPER, B.B., *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s. 17.

¹⁷ Srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 95.

¹⁸ Tamtéž.

1.3.4. Překážky na straně manažera

Lojda uvádí, že bariéry delegování na straně manažera jsou na prvním místě z těchto tří uvedených¹⁹. Manažer je z mnoha důvodů v pokušení delegování neprovést. Je samozřejmě otázkou, kam až je odmítání delegování uvědomělým a zatvrzelým postojem manažera spojené s obavou ze ztráty kontroly nad vykonávanými úkoly, případně zda se jen nejedná o nedostatek informací, majících za následek tvoření těchto bariér. Ve většině případů však manažeři ví jak delegovat a bariéry v delegování se objevují nejčastěji v podobě námitek, jako například:

- „Sám jsem nejefektivnější...“²⁰

V tomto případě se jedná o manažera, který byl a s největší pravděpodobností je zvyklý si úkoly plnit sám a je pro něj velmi těžké uvěřit, že i ostatní budou úkoly plnit stejně dobře a rychle jako on. Je pro něj jednodušší si práci udělat sám, než by věnoval čas vysvětlováním podřízeným, jak mají splnit úkol.

Ovšem opak je pravdou a poměrně krátký čas, strávený záměrem delegovat, bude pravděpodobně stát za tu investici. Podřízení na sebe budou schopni postupně brát zvýšenou zodpovědnost za strukturování a plánování svých vlastních úkolů²¹.

- „Učení nepadají z nebe...“²²

Manažer užívající tuto námitku v podstatě není dobrým lídrem pro své podřízené. V práci dosahuje mnohem lepších výsledků ve srovnání se svými podřízenými a méně zkušenými kolegy, což má za následek demotivaci podřízených, kteří nemají důvod ani chuť se snažit dosahovat lepších výsledků²³.

Cipro k tomu říká, že manažer musí nést riziko toho, že jeho podřízení, především ti noví, nebudou tak kvalitní, jako on sám. Všichni se musí postupy naučit a to nepůjde bez jejich manažera²⁴.

Okolí většinou ví, že manažer je ten, na koho se mají obrátit pokud jde o dobré nápady a je pochopitelné, že někteří manažeři zaváhají, pokud mají tuto štafetu předat.

¹⁹ Srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 125.

²⁰ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 18.

²¹ Srov. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, *Delegating Work*, s. 27.

²² Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 19.

²³ Srov. tamtéž, s. 20.

²⁴ Tamtéž.

Cítí jakousi konkurenci v době, kdy ostatní oceňují jeho znalosti v dané problematice. Manažer si ale musí uvědomit, že rozvíjet schopnosti svých podřízených bude ku prospěchu organizace, coby rozšířením skupiny dostupných odborníků a manažera v roli jejich lídra²⁵.

- „Nedůvěřuj a prověřuj...“²⁶

Jak píše Cipro, manažer, který užívá tuto námitku, vlastně vůbec nepochopil smysl delegování a smysl řízení lidí. Snaží se za každou cenu participovat na úkolech podřízených, byť je již delegoval, a vážnější rozhodnutí není možné bez jeho souhlasu²⁷. Důvodem bývají nejčastěji obavy manažera z toho, že podřízení udělají chybu anebo jen manažer nechce, aby za splnění úkolu byl pochválen někdo jiný.

Manažer si musí především uvědomit, že se jedná o neefektivní jednání, že věnuje příliš času kontrole a hlavně blokuje kreativní potenciál svého týmu²⁸. Konečně důvěru může manažer začít budovat postupně delegováním malých úkolů.

1.3.5. Překážky na straně podřízených

Překážky na straně podřízených mají oproti těm na straně manažerů poměrně odlišné důvody. Většinou si pracovníci nevěří, že jim svěřené úkoly zvládnou, ať už z důvodu nedostatečné kvalifikace a zkušeností. Častým důvodem také bývá situace, kdy jsou podřízení se svou situací spokojeni a nechtějí ze zaběhnutých kolejí nikterak vybočovat, případně jsou „jen“ líní. V některých ojedinělých případech již mají špatnou předchozí zkušenost s delegováním, kdy například neměli od svého manažera dostatek informací k zadávanému úkolu, a tato nedůvěra jim brání v přijetí nového úkolu²⁹.

1.3.6. Chybné delegování

V neposlední řadě je důležité zmínit vnější omezení v podobě chybného delegování. Jedná se především o konfliktní vztahy na pracovišti vytvářející překážky

²⁵ Srov. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, *Delegating Work*, s. 28.

²⁶ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 21.

²⁷ Tamtéž.

²⁸ Tamtéž.

²⁹ Srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 104.

v delegování a stejně tak informační bariéry. Významnou roli v chybném delegování hraje i nedostatek zdrojů na pracovišti. A jak Lojda dodává, delegování by nemělo vytvářet konflikt zájmů³⁰.

Manažer by také neměl dělat práci za členy svého týmu. Pokud to udělá jednou, je velká šance, že ho někdo požádá, aby to udělal znovu. Manažer by však neměl být pod kontrolou svého týmu. Pokud tomu tak je, objevují se určité znaky špatného delegování, majících například následující důsledky, které uvádí Cipro:

- Nesplnění konečných termínů.
- Někteří zaměstnanci jsou vytíženi více než ostatní.
- Nadřízený nemá na lidi čas.
- Nejasnost pravomocí.
- Podřízení nejsou připraveni na povýšení.
- Podřízení dostávají úkoly, pro které nejsou vycvičeni.
- Fluktuace a časté žádosti o přeložení.
- Opožděné informační toky a nekompletní informace.
- Talentovaní zaměstnanci se v práci nudí a nemají kam postoupit³¹.

V důsledku těchto chyb nebo zcela absentujícího delegování může v organizaci dojít k odchodu kvalitních pracovníků a k následné ztrátě konkurenceschopnosti.

1.4. Fáze procesu delegování

Manažer může mít jasnou představu o projektu nebo o úkolu, který má v úmyslu delegovat, ale ještě před tím, než tak učiní, musí učinit řadu přípravných kroků. Bude si muset uvědomit své důvody pro delegování, jak velký kus práce bude chtít přenést na svého podřízeného. Musí si vybrat vhodného podřízeného pracovníka, který má vhodné dovednosti a schopnosti daný úkol dokončit. Cipro tuto fázi definoval v základní kostře metodiky delegování následovně:

- Analýza práce.
- Plánování delegování.

³⁰ Srov. LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 105.

³¹ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 48-49.

- Volba vhodného pracovníka.
- Správný způsob předávání odpovědností.
- Kontrola výstupů delegování³².

1.4.1. Analýza práce

Pro správné delegování je analýza práce z hlediska priorit nutností. Manažer musí stále prověřovat své odpovědnosti, jestli je efektivní si je ponechat nebo je případně delegovat na své podřízené³³. Pro analýzu důležitosti jednotlivých činností pak může manažer využít například metod ABC analýzy³⁴ nebo Eisenhowerova principu³⁵. Z provedené analýzy manažer pozná, které úkoly může delegovat a které musí zvládnout sám.

1.4.1.1. Co delegovat nelze

Aniž by manažer musel provádět jakoukoliv analýzu práce je zřejmé, že nebude moci delegovat žádné úkoly, ke kterým nemá sám oprávnění. Dále nelze delegovat především činnosti jako disciplinární opatření, formulace strategických cílů a vizí, hodnocení výkonnosti členů týmu, plánování a organizování pracovních činností celého týmu. To jsou činnosti spadající do pracovní náplně manažerů (v případě formulace vizí dokonce top managementu). Manažer také nemůže přenést odpovědnost za prosazování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Nelze delegovat ani tzv. klíčové úkoly, kde hrozí ztráta klíčového zákazníka, penále, soudní spor atp. Nad těmito úkoly musí mít manažer přehled, a kdyby je delegoval, ztratil by je³⁶.

³² Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 60.

³³ Tamtéž.

³⁴ ABC analýza – zařazuje úkoly podle kritérií: A-naléhavé a důležité úkoly; B-důležité, ale nenaléhavé úkoly; C-nejsou naléhavé ani důležité úkoly.

³⁵ Eisenhowerův princip – podle Eisenhowerova principu je možné všechny činnosti rozdělit do čtyř kvadrantů podle jejich důležitosti a naléhavosti.

³⁶ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 62.

1.4.1.2. Co delegovat lze

Delegovat lze v zásadě jakékoliv úkoly, které dokáže každý člen týmu individuálně vyřešit stejně dobře nebo lépe než manažer. Jedná se víceméně o rutinní úkoly s nízkou prioritou. Na těchto úkolech není v podstatě co zkazit a manažer si delegováním jen uvolňuje ruce pro jiné, náročnější úkoly.

Delegovat lze i úkoly, které mohou podřízené rozvíjet a procvičovat jejich schopnosti nebo jim zpestří rutinní práci. Manažer může takovými úkoly, pokud je vhodně použije, motivovat své podřízené. Jak ale Cipro dodává, je nezbytné rovněž s pracovníky prodiskutovat SMART³⁷ cíle z hlediska akceptování nových úkolů, a tím otestovat ochotu pracovníků opustit rutinní činnosti s pravděpodobným rizikem nižší kvality na výstupu, minimálně po dobu jejich zácviku³⁸.

1.4.2. Plánování delegování

Delegování by nemělo v žádném případě být činností nahodilou a nekoordinovanou. Pro splnění úkolů je nezbytné plánovat alokování zdrojů jak materiálních, informačních nebo finančních, ale především personálních.

Předtím, než se manažer začne zabývat otázkou volby vhodného pracovníka, musí si analyzovat úkol a jasně definovat dovednosti, které pro splnění úkolu bude potřebovat. Během analyzování si pak bude pravděpodobně odpovídat na otázky typu: Jaký druh myšlení je pro daný úkol nezbytný? Vyžaduje splnění úkolu schopnosti logického myšlení, rozhodování, plánování nebo kreativního myšlení? Bude předmětem plnění úkolu například tvorba nové databáze, organizování, školení nebo rozvoj?

Pokud manažer zná požadavky na všechny požadavky související se splněním úkolu, přistoupí k volbě vhodného pracovníka, na kterého by mohl splnění úkolu delegovat.

³⁷ SMART – analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování; SMART je akronym z počátečních písmen anglických atributů S – Specific (specifické), M – Measurable (měřitelné cíle), A – Achievable (dosažitelné), R – Realistic (realistické), T – Time (časově specifické).

³⁸ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 64.

1.4.3. Volba vhodného pracovníka

Podobně jako u plánování delegování musí mít manažer v této fázi jasno o osobnostních charakteristikách pracovníků. Nevhodnějším způsobem je nahlédnutí do osobních karet pracovníků, kde manažer získá celkový přehled o silných a slabých stránkách pracovníků, o jejich schopnostech, charakterových vlastnostech a temperamentu. Získané poznatky pak porovná s požadavky na daný úkol a vybere vhodného pracovníka. Samozřejmě nejde jen o soulad mezi požadavky na úkol a schopnostmi daných pracovníků. Cipro také uvádí, že je nutné aby si manažer odpověděl i na následující kritéria v podobě otázek:³⁹

- Je pracovník spolehlivý? A jaké má povahové vlastnosti⁴⁰?
- Má pracovník zájem přijmout odpovědnost⁴¹?
- Budou pracovníka dobře akceptovat v nové roli jeho podřízení kolegové⁴²?
- Má pracovník dostatek času na převzetí nových úkolů⁴³?
- Je pracovník dobře motivovaný⁴⁴?

1.4.4. Správný způsob předávání odpovědností

Pokud manažer má vybraného vhodného pracovníka, následuje další krok, tedy získání zpětné vazby od vybraného pracovníka. Tímto úkonem si manažer ověří, jestli má pracovník potřebné odhodlání, zájem se zapojit a především zda opravdu splňuje požadované podmínky pro delegování daného úkolu. Manažer by v této souvislosti měl s pracovníkem zahájit brífink, jehož cílem by mělo být dosažení shody ve všech aspektech plnění úkolu. Jedním ze způsobů, jak to manažer může udělat je požádat podřízeného pracovníka o jeho názory a zároveň být připraven případně změnit své s ohledem na jejich přínos. Na závěr brífinku by měl mít manažer kladné odpovědi

³⁹ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 73.

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ Tamtéž.

na následující otázky, aby potvrzení skutečnosti, že pracovník splňuje podmínky pro delegování práce⁴⁵.

- Chce to pracovník dělat?

Manažer musí mít od podřízeného pracovníka potvrzeno, že je ochoten úkol přijmout⁴⁶.

- Je srozuměn s tím, co se od něj požaduje?

Manažer potřebuje souhlas podřízeného i z hlediska obsahové části delegovaného úkolu. Pracovník tím dá najevo, že chápe hlavní cíle delegované činnosti, a že jsou v souladu s jeho schopnostmi.

- Souhlasí s časovým harmonogramem⁴⁷?

Manažer diskutuje s podřízeným o jeho názorech na načasování, požádá jej o jeho odhadnutí doby pro splnění úkolu, průběžných termínů apod. Cílem brífinku je dospět k akceptování konečného termínu ze strany podřízeného pracovníka⁴⁸.

- Potřebuje podřízený nějaké další informace?

Pokud manažer pracovníka dobře vybral, neměl by být problém s kladným potvrzením těchto otázek. Pokud se však pracovník na nic neptá, jedná se zpravidla o problém a manažer by měl buď zvážit doplnění informací k delegovanému úkolu, nebo výměnu pracovníka pro delegování úkolu⁴⁹.

Úspěch brífinku je závislý na řádném plánování a efektivní komunikaci ze strany manažera. Ten musí během brífinku pozorně naslouchat, vhodně reagovat a také kontrolovat porozumění ze strany pracovníka. Jen úspěšný brífink povede ke shodě a manažer tak získá jistotu, že delegované pravomoci jsou v dobrých rukou, kdy pracovník ví, co má dělat a s jakým výsledkem. Po brífinku pracovník začíná pracovat na svém úkolu. Pro manažera však práce delegováním na pracovníka nekončí. V této fázi delegování musí jednotlivé termíny plnění úkolu kontrolovat prostřednictvím monitorování.

⁴⁵ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 89.

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Srov. tamtéž, s. 90.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž.

1.4.5. Kontrola výstupů delegování

Kontrolování patří k jednomu ze základních manažerských funkcí, kdy manažer hodnotí plán úkolu vůči skutečnému stavu⁵⁰. Manažer tak musí delegované činnosti zařadit do režimu sledování s cílem zajistit, aby všechny činnosti dodržely stanovený plán. Manažer nesmí předpokládat, ale naopak musí aktivně sledovat plnění úkolů, poskytovat podporu v případě, že je to potřeba, předvídat a řešit problémy, pokud se vyskytnou.

Nejlepším způsobem, jak získat informace, je přímá účast manažera na pracovišti podřízeného pracovníka, což je však časově velmi náročné. Manažer je tak odkázán ve většině případů na systém reportování od svých podřízených⁵¹. V závislosti na počtu úkolů a složitosti přenesené práce by měl manažer zvážit použití jednoho nebo více z následujících nástrojů pro usnadnění sledování delegovaných úkolů:

- Složka souborů pro každý úkol,
- sledovací formulář (kdo, co, dílčí termíny, konečné termíny apod.),
- brífinky pro verbální aktualizaci plnění úkolů,
- velký nástěnný kalendář (případně suchá mazací tabule),
- software pro projektování a sledování úkolů,
- nástroje pro online spolupráci a sdílení kalendářů⁵².

Když manažer zjistí požadované informace o plnění delegovaných úkolů, měl by mít připraveno několik variant dalšího postupu. Tedy, buď konstatovat, že vše běží podle stanoveného plánu nebo případné odchylky od plánu spolu s odpovědným pracovníkem korigovat konkrétními opatřeními. Jak Cipro dodává, je nutné po takových opatřeních vždy zintenzivnit kontrolu, aby měl manažer možnost zjistit, jak nová opatření fungují⁵³.

Jakmile je delegovaný úkol dokončen, měl by manažer naplánovat poslední brífink s podřízeným pracovníkem a prodiskutovat s ním získané poznatky z plnění svěřeného úkolu. Na základě těchto informací si pak manažer může zapsat, co by případně mohl příště udělat jinak pro zlepšení příštího delegování apod.

⁵⁰ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 109.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² Srov. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, *Delegating Work*, s. 53.

⁵³ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 111.

2. Praktická část

2.1. Metodika

Ve svém výzkumu jsem se rozhodl využít metody kvantitativního výzkumu se stanovením hypotéz, které budou testovány měřením, po sběru dat v dotazníkovém šetření. Povaha aplikovaného výzkumu je zamýšlena jako výběrová.

K vytvoření hypotéz jsem přistoupil na základě studia teoretické literatury.

Výzkumný problém: Jaký je přístup k delegování vybraných FM firem na území Hlavního Města Prahy?

Hypotéza₁: Delegováním cílů sledují manažeři vhodnost úkolů k delegování.

Hypotéza₂: Práce delegované podřízeným pracovníkům odpovídají jejich kvalifikaci.

Hypotéza₀: Manažeři delegují své povinnosti a úkoly na základě svého přetížení.

Hypotéza₁ a Hypotéza₂ budou testovány proti tvrzení Hypotéze₀.

K vyhodnocení získaných položek dotazníku využiji metody deskriptivní statistiky, především pak formy grafického zobrazení odpovědí na jednotlivé položky a jejich následného vyhodnocení.

S ohledem na skutečnost, že bude nutné ze základního souboru určit soubor výběrový na základě doporučení, který zahrne respondenty napříč vybranými FM firmami, rozhodl jsem se jako metodu pro zjištění údajů vybrat dotazník.

Tab. č. 2.1: *Přehled otázek dotazníku, vztahujících se k daným hypotézám, zdroj: vlastní*

Výzkumný cíl	Hypotéza ₁	Otázky: 1-9, 11-17, 22-24 (a-d)
Výzkumný cíl	Hypotéza ₂	Otázky: 4-5, 7, 9, 17, 22, 24 (a, c)
Výzkumný cíl	Hypotéza ₀	Otázky: 2-3, 5-6, 8-9, 13, 17, 22-24 (a-d)

2.2. Výběrový soubor

Existuje několik možností výběru výzkumného vzorku tak, aby danou skupinu dobře reprezentovali. Náhodný výběr je metoda, kdy všechny prvky souboru mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány, přičemž každý prvek musí být vybrán

nezávisle na ostatních. Skupinový výběr je způsob výběru, kdy je základní soubor (populace) uspořádán do určitých skupin tak, aby skupiny byly zhruba stejně početné, z těch se pak vybírá například losováním, přičemž skupiny mají opět stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány. Stratifikovaný výběr probíhá náhodným výběrem o určitém počtu prvků ze základních souborů, složených z charakteristických podskupin⁵⁴.

Dále se může jednat o záměrný výběr, který se od předchozích druhů výběru liší ve skutečnosti, že o výběru daného prvku nerozhoduje náhoda, nýbrž záměr řešitele, případně záměr respondenta. Záměrný výběr pak rozlišujeme jako anketní, mechanický a spárovaný výběr. Anketní výběr je takový, kdy se do výběru prvky (jedinci) dostávají sami dle svého vlastního rozhodnutí. Mechanický výběr je metoda výběru, kdy má řešitel v úmyslu zkoumat určité procento prvků ze základního výběru. Spárovaný výběr je druh výběru, kdy řešitel získá ze základního souboru dva nebo více podobné výběry se stejným nebo podobným rozdělením. K rozdělování prvků do spárovaných skupin lze využít techniku náhodných čísel. Prvky, kterým se přiřadí sudá čísla, tvoří jednu skupinu a prvky které obdrží lichá čísla, tvoří druhou skupinu⁵⁵.

V případě mého výzkumu jsem se rozhodl zkoumat úroveň delegování manažerů v FM firmách na území Hlavního města Prahy. S ohledem na skutečnost, že jsem očekával neochotu ze strany respondentů, spolupracovat při vyplňování dotazníků a také proto, že okruh respondentů resp. prvků, které bych mohl do výběrového souboru zařadit byl omezený, oslovil jsem vyšší manažery vybraných vstřícných FM firem, které reagovaly na moje výzvy a požádal je o spolupráci. Na základě doporučení vyšších manažerů jsem obdržel konkrétní jména manažerů napříč společnostmi, včetně jejich e-mailových kontaktů, kteří se zavázali být součástí výběrového souboru. Jednalo se tedy o anketní výběr.

FM firmy s působností na území Hlavního města Prahy, které byly osloveny:

- STRABAG Property and Facility Services a.s.
- OKIN GROUP, a.s.
- Bilfinger HSG Technologies and Facility Management s.r.o.
- FMB - Facility Management Bohemia, s.r.o.

⁵⁴ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 23

⁵⁵ Srov., Tamtéž.

Dle Novotné je počet okolo 50 prvků coby reprezentativní vzorek dostačující⁵⁶. Na základě doporučení od vyšších manažerů jsem tedy rozeslal 48 dotazníků na předem dohodnuté kontaktní e-mailové adresy. Návratnost dotazníků jsem očekával v okolí hranice 90 % s ohledem na fakt, že se jednalo o anketní výběr, kde se tato hranice dala předpokládat. Za minimální považovanou návratnost dotazníkového výzkumu Gavora uvádí 75 %⁵⁷.

2.3. Dotazník

Dotazníková forma šetření je určena především pro hromadné získávání dat. Protože je možné získat data od velkého počtu respondentů, považuje se dotazník za ekonomický výzkumný nástroj⁵⁸. Samotný dotazník je tvořen soustavou předem připravených a předem pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na něž pak dotazovaná osoba, tedy respondent, písemně odpovídá⁵⁹. Je výhodný v případě, kdy řešitel výzkumu potřebuje zadat jednu a tutéž sadu otázek velkému počtu respondentů. Jak uvádí Fernjenčík, jde v podstatě o standardizované interview v předložené písemné podobě⁶⁰.

Gavora užívá v souvislosti s dotazníkem následující odborné termíny, které budu používat ve výzkumu i já. Osoba, která dotazník vyplňuje se nazývá „respondent“. Jednotlivé otázky, které se v dotazníku vyskytnou, budou označeny jako „položky“⁶¹. Chráska k tomu dodává, že „položka“ je podstatně obecnější termín než otázka, přičemž některé položky v dotazníku nemusí mít ani formu otázky⁶². Zadávání samotného dotazníku pak bude označeno termínem „administrace“.

⁵⁶ Srov. NOVOTNÁ, E. *Sociologický výzkum pro manažery*, s. 19.

⁵⁷ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 130.

⁵⁸ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 121.

⁵⁹ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 163.

⁶⁰ Srov. FERNJENČÍK, J., *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*, s. 183.

⁶¹ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 121.

⁶² Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 164.

2.3.1. Struktura dotazníku

Dotazník by měl mít promyšlenou strukturu, což v praxi znamená rozdělit jej do několika okruhů tak, aby se vytvořil vyvážený dotazník⁶³.

Dotazník by se měl skládat zpravidla ze tří částí. Vstupní část dotazníku by měla sestávat z hlavičky a kontaktních informací na řešitele. Dále by měla obsahovat popis cíle dotazníku a rovněž význam respondentových odpovědí. Tyto položky slouží jednak k vytvoření náležitého kontaktu mezi respondentem a řešitelem, ale také respondenta motivují k vyplnění dotazníku. Součástí vstupní části by měly být i pokyny k vyplnění a případně i vzorově vyplněný dotazník. Druhou část by měla tvořit oblast s vlastními otázkami, resp. Položkami, speciálně uspořádaných v dotazníku tak, aby neodpovídaly logice. Toto uspořádání se provádí k odstranění nežádoucího napětí respondenta, případně k „přeladění“ respondenta z jednoho tématu na druhé⁶⁴. Gavora doporučuje umístit na začátek otázky lehčí a přitažlivější, doprostřed těžší a méně zajímavé a nakonec pak otázky spíše důvěrnějšího charakteru⁶⁵. Chráska ještě upozorňuje, že při kladení otázek týkajících se jednoho druhu problému, se může u respondenta vytvořit jistý stereotyp, na jehož základě by mohl odpovídat. Doporučuje proto přerušit dané položky dotazníku funkcionalně psychologickou položkou, jejímž účelem je odvést pozornost respondenta jiným směrem, a teprve potom se k tématu vrátit⁶⁶. Třetí část dotazníku pak tvoří poděkování respondentovi za jeho spolupráci při vyplňování dotazníku. Mimo to by se v dotazníku měly objevit tzv. kontrolní položky, které mají za úkol prověřit relevantnost zjišťovaných údajů. V praxi to vypadá tak, že se řešitel v dotazníku respondenta ptá na jednu skutečnost několika položkami, přičemž položky nesmí být umístěny bezprostředně za sebou. Pokud v odpovědích vznikne nějaký nesoulad, dá se již usuzovat na malou serióznost respondentových odpovědí.

Obecně lze říci, že dotazník by měl vyhovovat třem základním požadavkům:⁶⁷

⁶³ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 122.

⁶⁴ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 164.

⁶⁵ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 122.

⁶⁶ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 164-165.

⁶⁷ Srov., FORET, M., *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, s. 41.

- Položky v dotazníku by měly být formulovány a sestaveny tak, aby respondent odpovídal co nejpřesněji na to, co řešitele zajímá.

- Dotazník by měl vytvořit takové podmínky, aby se respondentovi jeho vyplnění zdálo snadné a žádoucí a zároveň, aby respondent odpovídal pravdivě.

- Aby respondent všem položkám v dotazníku rozuměl a věděl, co po něm řešitel chce, jak má postupovat při práci s položkami dotazníku.

Podstata dobrého dotazníku však spočívá především v jeho validitě, která spočívá v tom, zda dotazník skutečně zjišťuje to, co zjišťovat má. To znamená, že konstrukce dotazníku by měla vycházet ze zdůvodněné vědecké hypotézy a jednotlivé položky dotazníku by pak měly přinášet data pro verifikaci této hypotézy⁶⁸.

Dalším důležitým faktorem dotazníku je jeho reliabilita, čímž se rozumí schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě a přesně zkoumané jevy⁶⁹. Jako vhodná jsou pro stanovení reliability metrická data, získaná z dotazníků, jež umožňují řešiteli data použít v různých analýzách.

2.3.2. Jak tvořit položky v dotazníku

Hlavním požadavkem je jednoznačnost a srozumitelnost každých jednotlivých položek dotazníku. Pouze pokud je to nezbytné, může se v dotazníku užit formulací, které nutí respondenty vzpomínat, kolikrát nebo kdy naposledy něco dělali⁷⁰. Jednoznačnost položek znamená, že jim respondenti budou rozumět všichni stejným způsobem.

Řešitel by se měl v dotazníku vyhnout výrazům jako „několik“, „někdy“, protože odpovědi jsou zpravidla interpretovány různými způsoby⁷¹. Položky dotazníku by také měly zjišťovat odpovědi na otázky, které nelze získat jiným způsobem.

Gavora také radí vyhnout se dvojitým položkám. Položka se má týkat jedné věci, protože pokud se položka týká dvou věcí, hrozí nebezpečí, že respondent bude odpovídat pouze na jednu z nich⁷².

⁶⁸ Srov., CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 171.

⁶⁹ Tamtéž.

⁷⁰ Srov., FORET, M., *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, s. 47.

⁷¹ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 123.

⁷² Tamtéž.

Položky uvedené v dotazníku by měly být sestaveny tak, aby na ně respondent dokázal odpovědět. Zároveň by měly být položky pro respondenty smysluplné, což zvyšuje zájem o vyplnění dotazníku a zároveň jeho validitu. Pokud by se v dotazníku například objevily nějaké znaky, symboly nebo výrazy, kterým by respondent nerozuměl, mohlo by ho to odradit od vyplňování dotazníku⁷³.

Za obdobně problematické jsou považovány položky obsahující výraz „proč“, protože respondenti většinou sami nejsou schopni postihnout celkové vysvětlení problému a všechny momenty, které řešitele zajímají⁷⁴.

Obecně se dá říci, že jednodušeji se tvoří položky dotazující se na faktografické údaje, např. zaměstnání, věk, bydliště apod. Hůře se již formulují položky, jejichž účelem je zjišťování názorů a motivů. U těchto položek je vyšší riziko, že respondent bude údaje v odpovědích buď zlepšovat, nebo zhoršovat. U takových položek například Chráska doporučuje nedotazovat se přímo respondenta, ale zjišťovat mínění celé skupiny, do které respondent patří, na mínění respondentů vůbec apod.⁷⁵.

2.3.3. Typy položek v dotazníku

Gavorovo základní dělení položek v dotazníku je podle stupně otevřenosti⁷⁶. Chráska má druhy položek rozšířeny o kontaktní, funkcionálně psychologické a kontrolní položky⁷⁷.

Podle stupně otevřenosti se rozlišují tři základní typy položek:

- Otevřené (volné, nestandardizované),
- uzavřené (řízené, standardizované),
- kombinace výše uvedených v podobě kompromisních položek tzv. polootevřených (polozavřených).

Otevřené položky nedávají respondentovi možnost výběru z předdefinovaných odpovědí, pouze respondenta nasměrují na dotazovaný jev. Respondentovi

⁷³ Srov., CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 170.

⁷⁴ Srov., FORET, M., *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, s. 47.

⁷⁵ Srov., CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 168.

⁷⁶ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 124.

⁷⁷ Srov., CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 164-165.

je ponechána absolutní volnost při formulování jeho názoru, přičemž ten má možnost se široce zamyslet. Díky tomu jsou odpovědi zpravidla zdrojem neznámých nebo nových údajů, které se obtížněji zpracovávají⁷⁸. Jakmile jsou odpovědi shromážděny, bývá obvykle potřeba provést jejich kategorizaci a zařadit je, což pro řešitele bývá poměrně časově náročné.

Uzavřené položky jsou takové, které respondentovi nabízí předdefinované alternativní odpovědi. Úkol respondenta vlastně spočívá ve vyznačení, z jeho pohledu nejvhodnější odpovědi. Hlavní výhodou těchto položek je jejich jednoduché zpracování. Předkládané varianty však na druhou stranu mohou působit sugestivně a mohou vést ke konformním odpovědím, mohou umožnit respondentovi nahodilé vyplnění bez znalosti dané problematiky⁷⁹. Respondenti však ve většině případů mnohem ochotněji vyplňují právě tento typ položek.

Podle počtu odpovědí lze dělit položky na dichotomické a polytomické s uvedením pořadí variant. Dichotomické položky nabízejí respondentovi jen dvě volby: ano/ne. Výhodou je sice snadná zpracovatelnost, ale respondenta nutí vyjádřit krajní stanovisko. U polytomických položek je možné využít více než dvě odpovědi, přičemž tento typ položek lze dále dělit na výběrové, výčtové a stupnicové položky⁸⁰.

Výběrové položky nabízejí respondentům několik odpovědí, z nichž jednu mají vybrat. Tento typ položek je výhodný pro zpracování, právě díky tomu, že v odpovědích se vylučuje volba z více variant. Při přípravě nabídky odpovědí na konkrétní položky je důležité dbát na to, aby nabídka byla dostatečná a respondent měl vždy možnost nějaké volby odpovědi. Aby se řešitel vyhnul situaci, kdy případně neuvede možnou odpověď, lze použít i variantu „jiná odpověď“, kdy respondent volí tuto odpověď v případě, že mu předkládané možnosti řešitele nevyhovují. Položka tohoto typu je označována jako polouzavřená. Při sestavování odpovědí na předkládané položky řešitel dbá na řazení odpovědí podle nějakého kritéria, kterým může být např. velikost, význam nebo frekvence⁸¹. Výsledky lze potom lépe interpretovat. Dalším druhem výběrových položek jsou škálové položky, kdy respondent vybírá odpovědi ve formě určitého bodu na předložené škále. Škála může mít např. podobu: *naprosto*

⁷⁸ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 126.

⁷⁹ Srov., FORET, M., *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, s. 50.

⁸⁰ Srov., CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 166.

⁸¹ Srov. tamtéž s. 167.

souhlasím 1 2 3 4 5 6 7 naprosto nesouhlasím – v tomto případě se jedná o škálu Likertova typu⁸².

U výčtových položek respondent vybírá několik variant odpovědí. Tento typ položek sice umožňuje volnější výběr, což více odpovídá skutečnosti, ale nevýhodou bývají potíže při statistickém zpracování⁸³. Jednotlivé odpovědi jsou v tomto případě chápány zpravidla jako dichotomická proměnná, která se buď vyskytla nebo nevyskytla⁸⁴.

V rámci stupnicových položek jsou respondentům předkládány konkrétní odpovědi s tím, že respondent by je měl seřadit podle předem stanoveného kritéria (význam, oblíbenost...). Avšak vzhledem k tomu, že u každého respondenta může mít odpověď různou vypovídající hodnotu, doporučuje se využívat tento typ položek jen v nezbytných případech.

Polouzavřené položky jsou specifické tím, že nejprve žádají alternativní odpověď a následně požadují dovysvětlení, resp. objasnění formou otevřené položky⁸⁵. Jinak řečeno, nečiní si nárok na úplnost odpovědi, přičemž nabízejí možnost otevřené otázky (např. „něco jiného – uveďte co“) ⁸⁶.

2.3.4. Manipulace s dotazníkem

Dotazníky lze rozesílat poštou, elektronickou poštou, resp. přes internet, prostřednictvím třetích osob nebo osobní distribucí. Výhodou, především elektronické distribuce, jsou jeho nízké finanční náklady. Na druhou stranu, mezi hlavní nevýhodu volby tohoto distribučního kanálu patří ta, že k respondentovi se dotazník nemusí dostat přes jeho firewallové zabezpečení. V případě využití rozeslání anonymních dotazníků poštou lze očekávat návratnost v intervalu od 30% do 60%, což prakticky znamená, že v tomto případě je potřeba rozeslat až dvojnásobek dotazníků ve srovnání

⁸² Škála Likertova typu – respondentovi se prezentuje tvrzení přičemž se po něm požaduje, aby vyjádřil stupeň svého nesouhlasu na hodnotící škále, zpravidla sedmibodové.

⁸³ Srov., FORET, M., *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, s. 51.

⁸⁴ Tamtéž.

⁸⁵ Srov., GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 126.

⁸⁶ Srov., NOVOTNÁ, E., *Sociologický výzkum pro manažery*, s. 39.

s požadovaným rozsahem výběru⁸⁷. Foret naopak uvádí, že v případě elektronického vracení vyplněných dotazníků mají respondenti pocit větší anonymity a tedy se dá očekávat větší návratnost než v případě osobního sběru⁸⁸.

Po doručení dotazníků řešiteli je dalším krokem kontrola správnosti a úplnosti vyplněných dotazníků. Neúplné, případně chybně vyplněné dotazníky by měly být vyloučeny z dalšího statistického zpracování.

2.4. Předvýzkum

V rámci přípravné fáze výzkumu jsem se rozhodl provést předvýzkum, jehož účelem bylo ověření srozumitelnosti předložených položek v dotazníku na malém souboru respondentů. Tento soubor, který čítal šest prvků, jsem vybral náhodně v rámci své zaměstnanecké skupiny. Formulace, které byly nejasné, byly v konkrétních položkách zpřesněny a doplněny.

2.5. Zpracování údajů

Na doporučení vyšších manažerů z vybraných FM firem bylo odesláno na předem dohodnuté e-mailové adresy celkem 48 dotazníků, z nichž se vrátilo celkem 37 dotazníků. Návratnost činila tedy 77,08 %. Z konečné administrace vyplynulo, že 10 respondentů (20,83 %) dotazník neotevřelo, resp. nevyplnilo a 1 respondent (2,08 %) dotazník otevřel, ale nevyplnil. Vzhledem k tomu, že cílem výzkumu je zjistit jak delegují všichni manažeři z výběrového souboru, resp. ve vybraných FM firmách na území Hlavního města Prahy, nebude předmětem vyhodnocování jednotlivých položek dotazníku ani závěrečného hodnocení zaměření na konkrétní FM firmy.

⁸⁷ Srov., CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, s. 174

⁸⁸ Srov., FORET, M., *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, s. 55

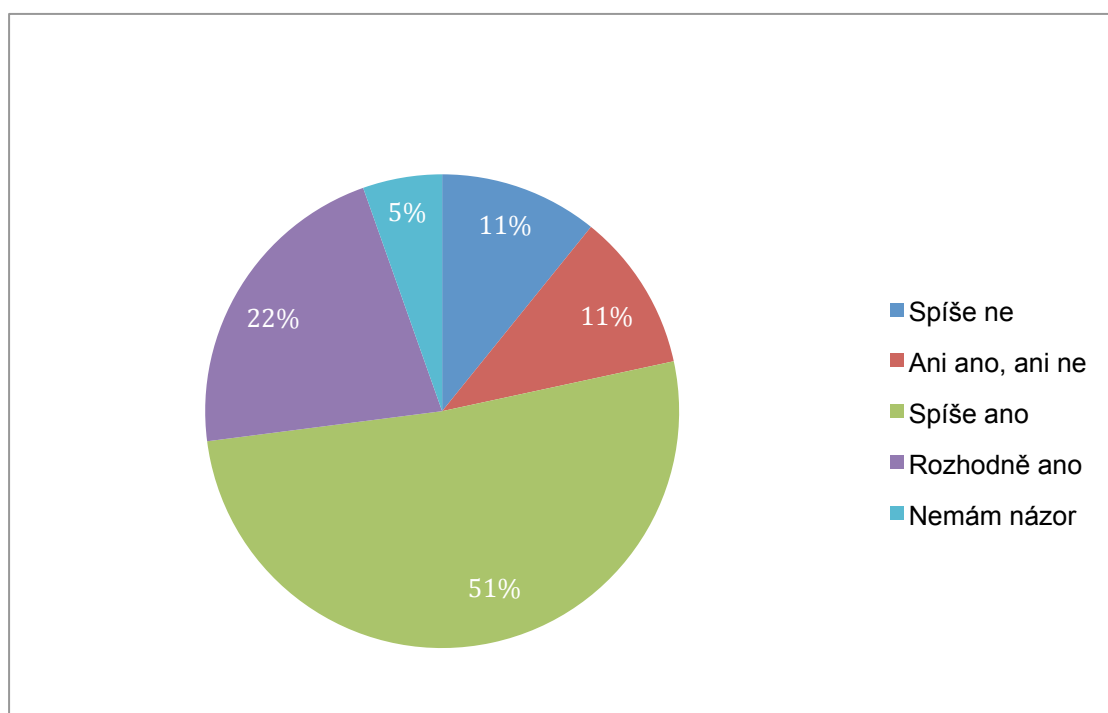
Administrace položek dotazníku:

1, Může delegování zlepšit rozhodování?

Tab. č. 2.2: *Přehled odpovědí k položce č. 1, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	0,00%	0
Spíše ne	10,81%	4
Ani ano, ani ne	10,81%	4
Spíše ano	51,35%	19
Rozhodně ano	21,62%	8
Nemám názor	5,41%	2

Obr. č. 2.1: *Přehled odpovědí k položce č. 1 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



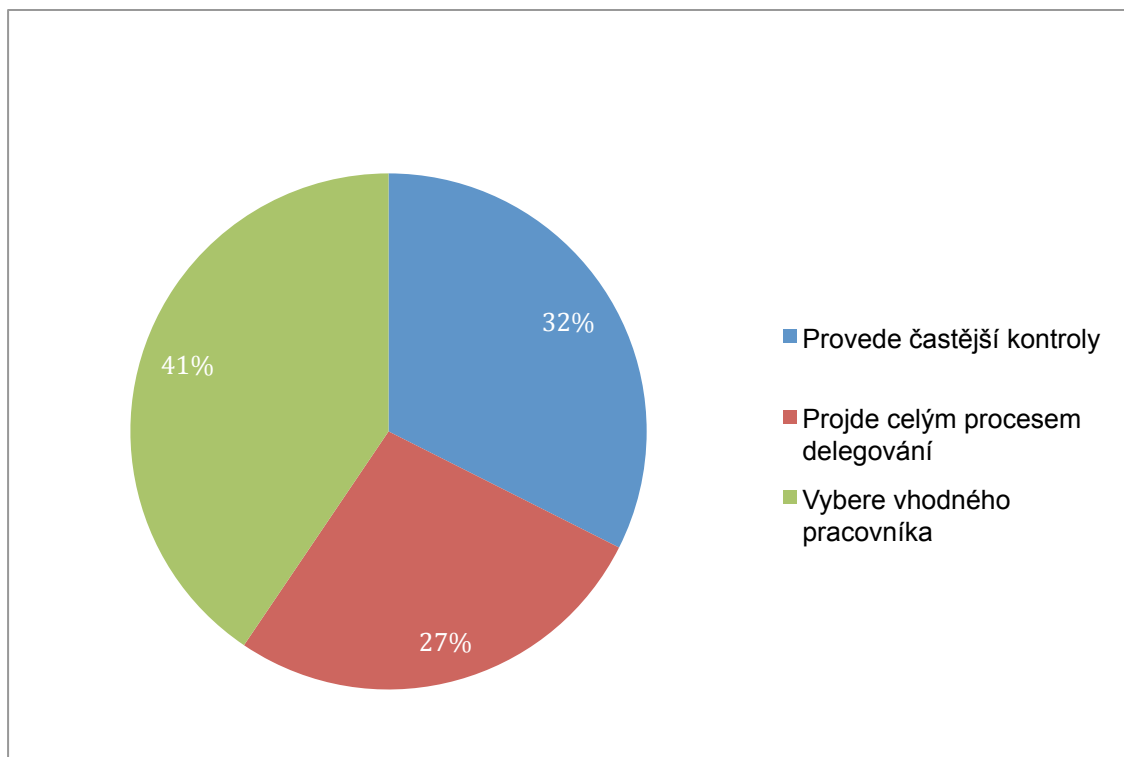
Položka se vztahuje k Hypotéze₁ a jediná správná odpověď, která byla zamýšlena pro účely výzkumu byla „Rozhodně ano“. Delegování zlepšuje rozhodování, protože čerpá ze zkušenosti týmu, který skutečně provádí práci na daných úkolech. Na správnou položku odpovědělo 21,62 % respondentů. Za správnou odpověď lze považovat i „Spíše ano“, kdy na tuto odpověď reagovalo 51,35 % respondentů. Odpověď „Rozhodně ne“ nezvolil žádný z respondentů, nicméně pro účely výzkumu chápou všechny ostatní odpovědi (27,03 %) jako záporné, ať už z důvodu neznalosti správného postupu delegování nebo jiného důvodu. Výsledky z této položky tak potvrzují platnost Hypotézy₁.

2, Jak si manažer udrží odpovědnost za práci, kterou delegoval?

Tab. č. 2.3: *Přehled odpovědí k položce č. 2, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Provede častější kontroly	32,43%	12
Projde celým procesem delegování	27,03%	10
Vybere vhodného pracovníka	40,54%	15

Obr. č. 2.2: *Přehled odpovědí k položce č. 2 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



Položka se vztahuje k Hypotéze₁ a k Hypotéze₀ a jediná správná odpověď na předloženou položku byla uvažována „Projde celým procesem delegování“, čímž si udrží celkovou kontrolu nad plněním úkolu. Cílem bylo prověřit, jestli manažeři chápou delegování jako prostý úkol nebo dlouhodobý proces, např. rozvoje schopností svých podřízených. Správně odpovědělo pouze 27,03 % respondentů. Na zbylé dvě odpovědi reagovalo 72,97 % respondentů, čímž se v tomto případě potvrdila platnost Hypotézy₀.

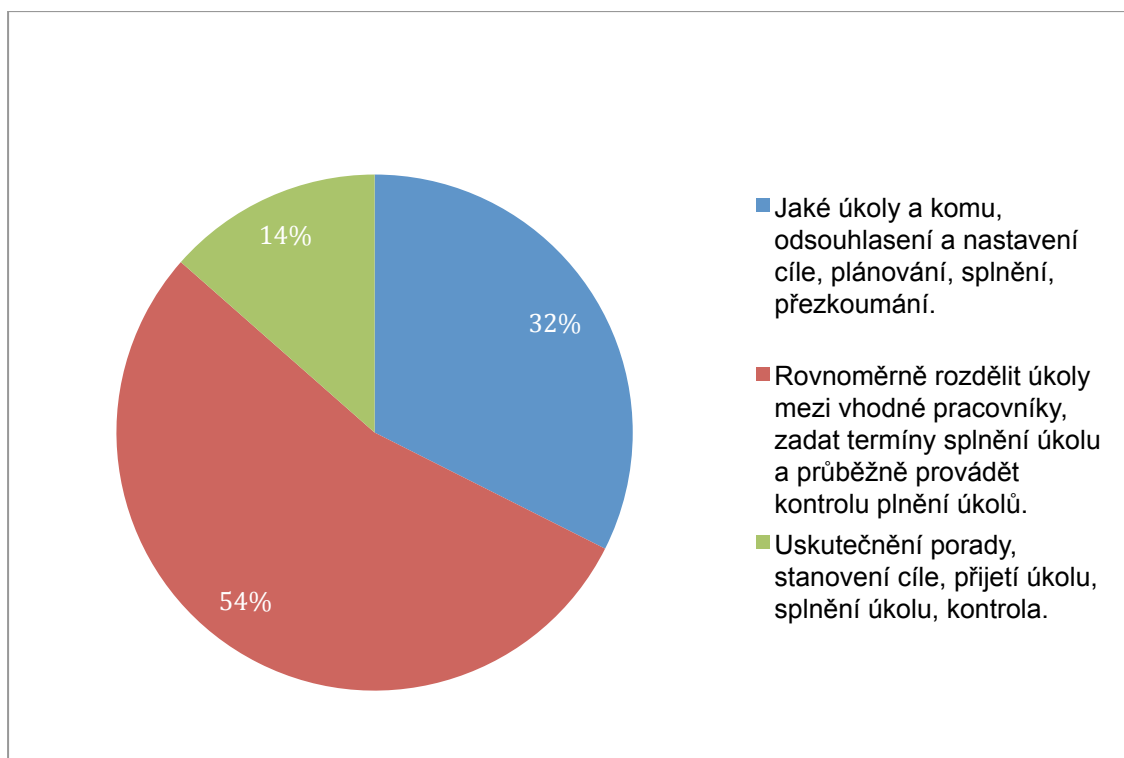
3, Vyberte hlavní kroky v procesu efektivního delegování.

Příprava na delegování v podobě rozhodnutí:

Tab. č. 2.4: *Přehled odpovědí k položce č. 3, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Jaké úkoly a komu, odsouhlasení a nastavení cíle, plánování, splnění, přezkoumání.	32,43%	12
Rovnoměrně rozdělit úkoly mezi vhodné pracovníky, zadat termíny splnění úkolu a průběžně provádět kontrolu plnění úkolů.	54,05%	20
Uskutečnění porady, stanovení cíle, přijetí úkolu, splnění úkolu, kontrola.	13,51%	5

Obr. č. 2.3: *Přehled odpovědí k položce č. 3 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



Položka se vztahuje k Hypotéze₁ a Hypotéze₀, přičemž jako jediná správná odpověď byla uvažována „...jaké úkoly a komu, odsouhlasení a nastavení cíle, plánování, splnění, přezkoumání“ (proces efektivního delegování lze shrnout do následujícího - příprava na delegování v podobě rozhodnutí: jaké úkoly mohou být delegovány a komu, provedení delegování podle: nastavení a odsouhlasení cíle, plánování, člen týmu splní úkol, sledování, přezkoumání provedení). Důležitým bodem u správné odpovědi k dané položce je okamžik vzájemného odsouhlasení

požadovaných činností. Na správnou odpověď reagovalo 32,43 % respondentů, na dvě ostatní reagovalo 67,56 % respondentů, čímž se i v této položce potvrdila platnost Hypotézy₀.

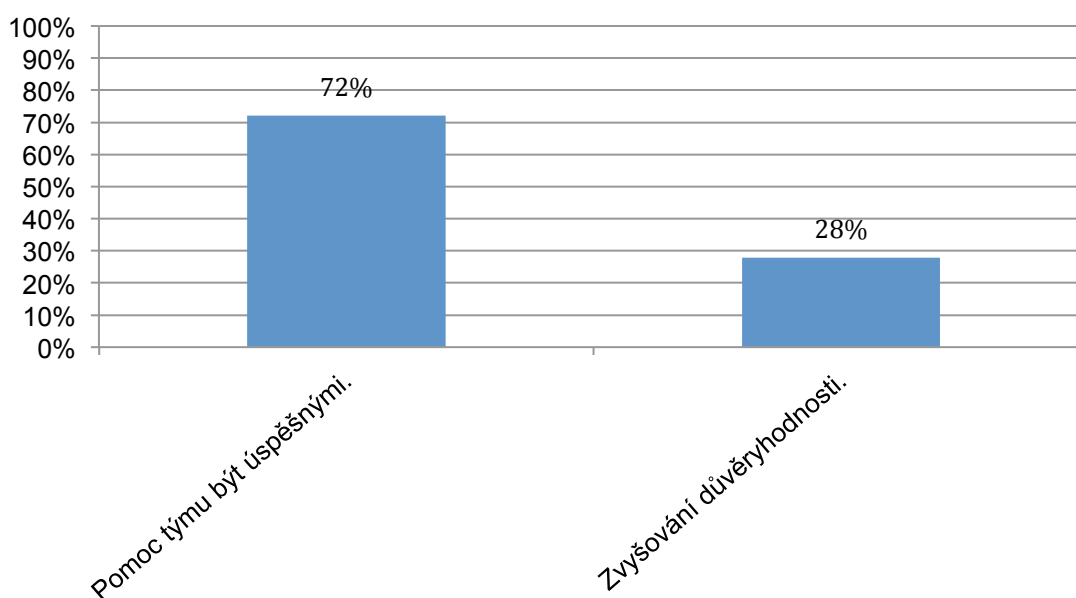
4, Jak lze využít delegování pro rozvíjení důvěry ve vašem týmu?

Tab. č. 2.5: *Přehled odpovědí k položce č. 4/1, zdroj: vlastní*

Vysoká úroveň kontroly.	%	Odpovědí
Pomoc týmu být úspěšnými.	72,09%	31
Zvyšování důvěryhodnosti.	27,91%	12

Položka č. 4 vztahující se k Hypotéze₁ a Hypotéze₂ byla zadána jako maticová položka s více možnostmi výběru. Respondent měl možnost volby od jedné do všech čtyř možností výběru, avšak jako jediná správná kombinace byla uvažována dvojice odpovědí 1, „Vysoká úroveň kontroly; Pomoc týmu být úspěšnými“ a 2, „Postupné snižování úrovně kontroly; Zvyšování důvěryhodnosti“. V bodě jedna tedy na správnou odpověď reagovalo 72,09 % respondentů a stejně tak v bodě dva reagovalo správně 73,81 % respondentů. Tato položka potvrzuje Hypotézu₁ a Hypotézu₂. Manažeři nemají problém snižovat úroveň kontroly a tím dávat najevo svou důvěru v podřízené pracovníky a naopak, vyšší úrovně kontroly sledují pomoc při dosahování úspěchů svých podřízených.

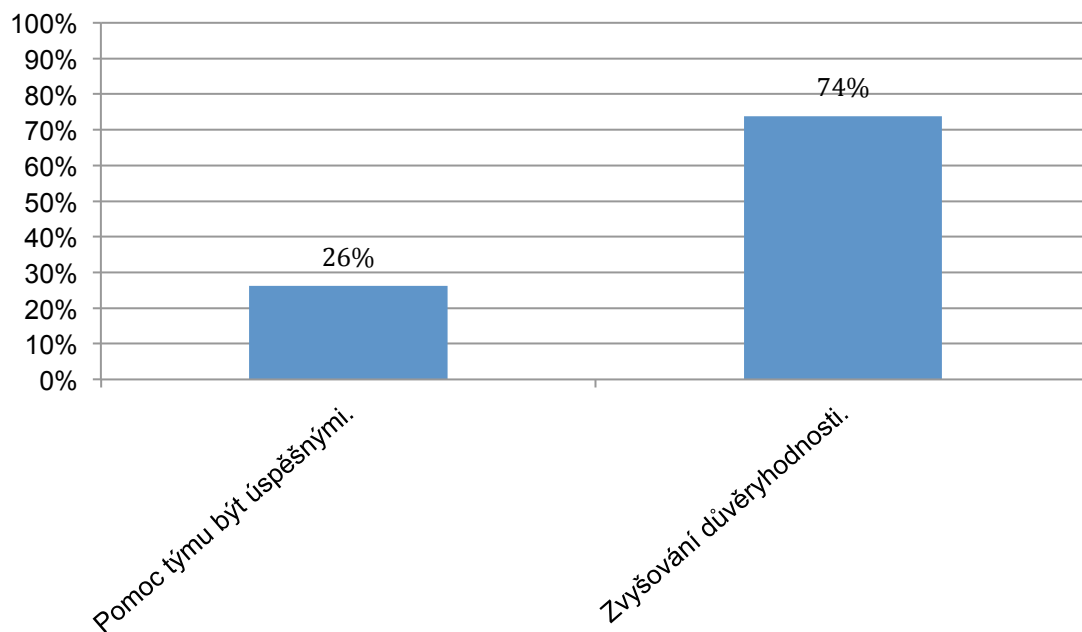
Obr. č. 2.4: *Přehled odpovědí k položce č. 4/1 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



Tab. č. 2.6: *Přehled odpovědí k položce č. 4/2, zdroj: vlastní*

Postupné snižování úrovní kontroly.	%	Odpovědí
Pomoc týmu být úspěšnými.	26,19%	11
Zvyšování důvěryhodnosti.	73,81%	31

Obr. č. 2.5: *Přehled odpovědí k položce č. 4/2 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



5, Popište pro Vás jednu klíčovou výhodu delegování.

Tab. č. 2.7: *Přehled odpovědí k položce č. 5, zdroj: vlastní*

Odpověď
1. Možnost řízení více aktivit ve stejném časovém úseku.
2. Zodpovědnost.
3. Více času na "svou" práci.
4. Uvolnění prostoru ve svém TM, tím získání většího prostoru pro své přímé cíle.
5. Efektivnější záběr v široké úrovni.
6. Využití kapacity jak vlastní, tak i vhodného delegovaného pracovníka.
7. Chod oddělení/firmy není vázaný na jednoho klíčového zaměstnance.
8. Splnění úkolů nad rámec uzavřených smluv.
9. Úspora času.
10. Zamezit svému pracovnímu přetížení.
11. Užší spolupráce a lepší koordinace pracovních úkolů.

<i>Tab. č. 2.7: Přehled odpovědí k položce č. 5, zdroj: vlastní (pokračování)</i>
12. Volné ruce a rozvoj týmu.
13. Větší odpovědnost konkrétního manažera.
14. Zapojení podřízených do řešení úkolů a po vytvoření kontrolních mechanismů.
15. Zvyšování motivace, odpovědnosti a zkušeností pracovníků, na které jsou úkoly delegovány.
16. Výběr správného pracovníka pro delegování přináší tu správnou zpětnou vazbu v daném problému (projektu).
17. Rychlejší rozhodování a pružnější řízení.
18. Časová úspora.
19. Efektivita.
20. Nevím.
21. Jasně určení odpovědnosti.
22. Možnost soustředit se na důležité cíle společnosti a záležitosti menší priority delegovat.
23. Získání prostoru pro činnosti, jež nemohou být delegovány a pozitivní motivace podřízených při zvládnutí delegovaného úkolu.
24. Konkrétní odpovědnost za daný úkol.
25. Vtažení více členů týmu do hry, snížení objemu vlastní práce.
26. Nutnost pro zajištění všech činností.
27. Nevím.
28. Zapojení všech článků (pracovníků) do plnění daných úkolů - týmový duch.
29. Odpovědnost týmu (popř. vybraných členů týmu) za výsledek.
30. Pomoc.
31. Snížení vlastní pracovní zátěže a možnost pojmout jiné úkoly.
32. Delegováním se uvolní časový prostor manažera, který je schopen využít pro další činnost.
33. Snížení pracovní zátěže manažera.
34. Přenesení pravomocí.
35. Podporuje samostatnost pracovníků.
36. Nevím.
37. Spoluúčast na chodu společnosti.

Otevřená položka č. 5 se vztahuje ke všem třem hypotézám. Odpovědi respondentů jsem upravoval pouze gramaticky nikoliv obsahově. Odpovědi, které jsem vyřadil byly č. 20, 27, 36, kdy odpověď byla „Nevím“. Zcela jasně vidí klíčovou výhodu v delegování vztahující se k Hypotéze₀ celkem 8,82 % respondentů z 34 odpovídajících, a to v odpovědích 10, 31 a 33. Efektivitu potvrzující Hypotézu₁,

vidí jako klíčovou výhodu 32,35 % respondentů v odpovědích č. 1, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 18, 19, 22, 32. Rozvoj týmu vidí v odpovědích č. 12, 14, 15, 16, 23, 25, 28 jako klíčovou výhodu 20,59 % respondentů, čímž se potvrzují Hypotéza₁ a Hypotéza₂. Odpovědi 2, 13, 21 a 34 představující 11,76 % respondentů vidí klíčovou výhodu delegování ve větší zodpovědnosti podřízených pracovníků, nedá se však říci, zda zcela jednoznačně podporují některou ze stanovených Hypotéz, stejně tak jako zbylých 26,47 % odpovědí. Existuje mnoho možností, v závislosti na tom, jak ten který manažer vnímá delegování, a takovým pro něj budou i přínosem. Například může mít pocit, že hlavním přínosem může být možnost věnovat se důležité práci nebo možnost rozvíjet své zaměstnance anebo rozvíjet své vztahy se členy týmu...

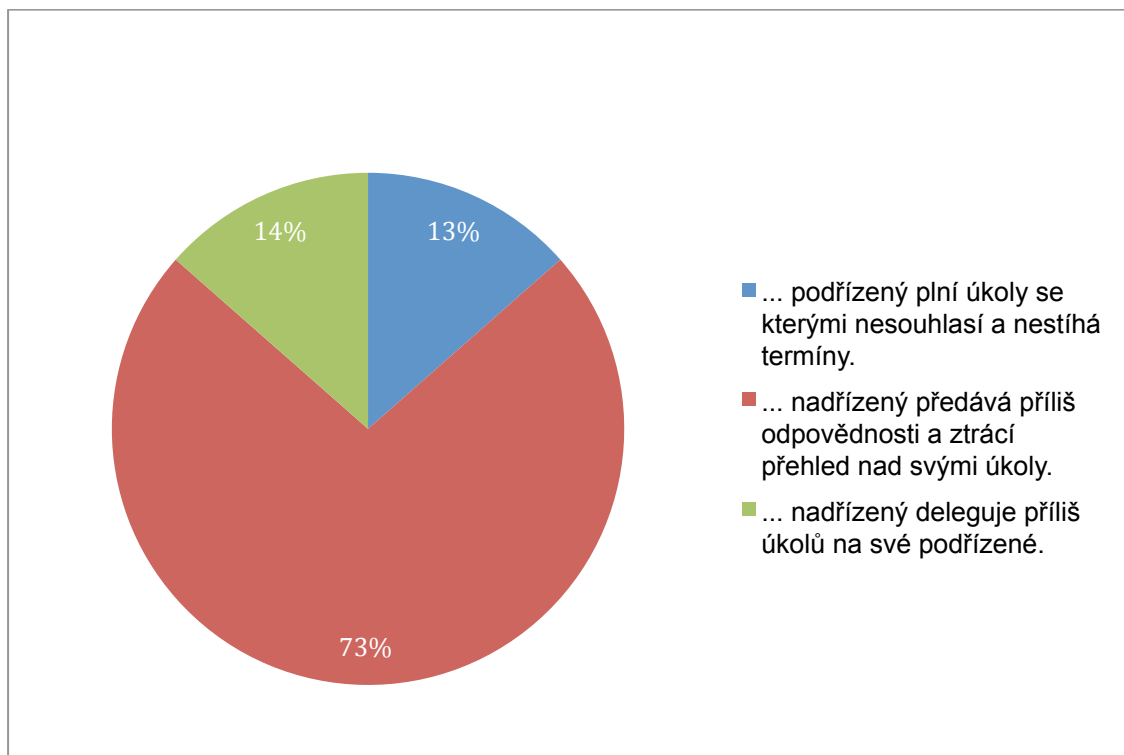
6. Překročení úrovně delegování je když...

Tab. č. 2.8: *Přehled odpovědí k položce č. 6, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
...podřízený plní úkoly se kterými nesouhlasí a nestíhá termíny.	13,51%	5
...nadřízený předává příliš odpovědnosti a ztrácí přehled nad svými úkoly.	72,97%	27
...nadřízený deleguje příliš úkolů na své podřízené.	13,51%	5

Položka č. 6 se vztahuje k Hypotéze₁ a Hypotéze₀. Správná odpověď v případě této položky byla uvažována „Nadřízený předává příliš odpovědností a ztrácí přehled nad svými úkoly.“ 72,97 % respondentů v tomto případě poměrně jednoznačně určilo správnou odpověď, čímž se potvrdila Hypotéza₁.

Obr. č. 2.6: *Přehled odpovědí k položce č. 6 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



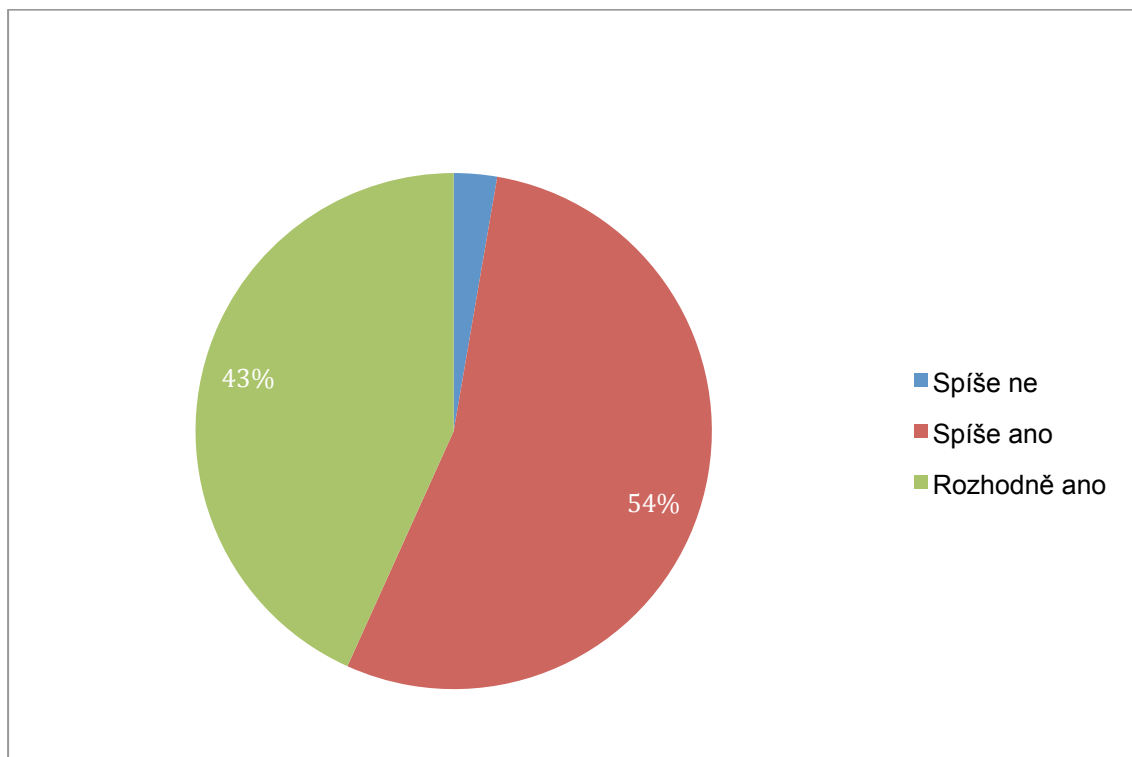
7. Souhlasíte s tvrzením, že mezi znaky efektivního delegování patří také rozvoj individuálních vlastností jednotlivců v týmu?

Tab. č. 2.9: *Přehled odpovědí k položce č. 7, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	0,00%	0
Spíše ne	2,70%	1
Ani ano, ani ne	0,00%	0
Spíše ano	54,05%	20
Rozhodně ano	43,24%	16
Nemám názor	0,00%	0

Cílem položky č. 7 bylo zjistit, jestli respondenti vnímají delegování jako příležitost rozvíjet individuální vlastnosti podřízených pracovníků ve svém týmu. Správná odpověď byla v případě této položky uvažována „Rozhodně ano“ avšak vzhledem k charakteru položky a nabízené škále odpovědí, lze za správnou považovat i odpověď „Spíše ano“. Delegování je způsob, jak rozvíjet jednotlivce v týmu, zlepšit jejich schopnosti a dovednosti. Kromě toho by delegování mělo pomoci jednotlivci cítit se dobře, být informován a zapojen. V tomto případě se zcela výrazně zvýšilo procento správných odpovědí na 97,29 %, čímž se potvrzují Hypotéza₁ a Hypotéza₂.

Obr. č. 2.7: *Přehled odpovědí k položce č. 7 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



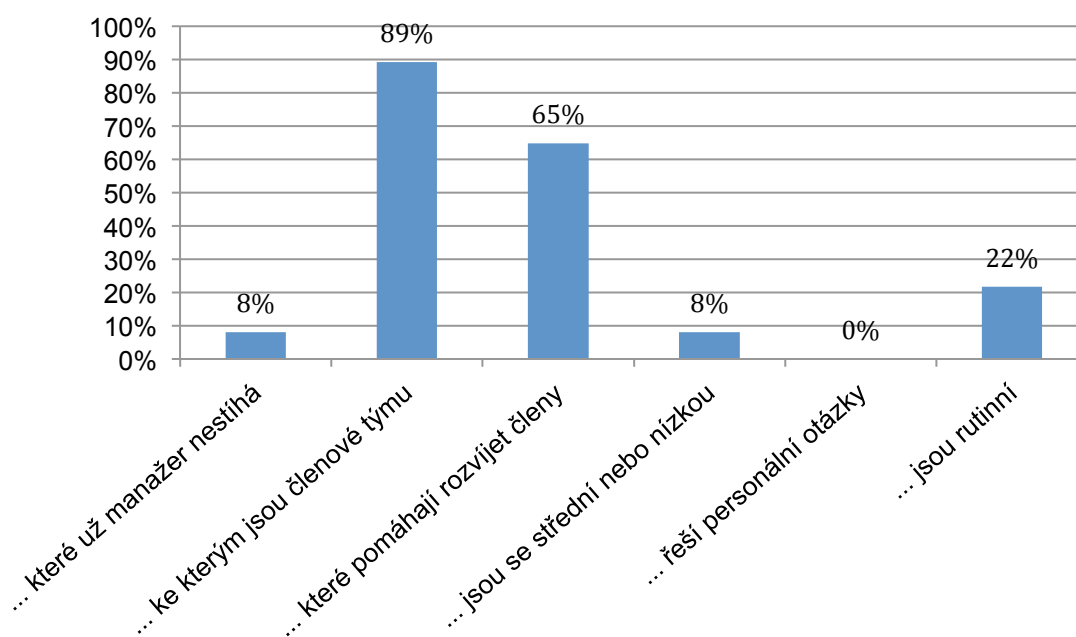
8. Úkoly, které by se měly delegovat jsou takové...

Tab. č. 2.10: *Přehled odpovědí k položce č. 8, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
...které už manažer nestíhá dokončit	8,11%	3
...ke kterým jsou členové týmu kompetentní	89,19%	33
...které pomáhají rozvíjet členy týmu	64,86%	24
...jsou se střední nebo nízkou prioritou	8,11%	3
...řeší personální otázky	0,00%	0
...jsou rutinní	21,62%	8

Položka č. 8 v dotazníku byla uvažována jako položka s více možnostmi výběru, přičemž jako správné byly chápány všechny odpovědi s výjimkou „...které už manažer nestíhá dokončit; ...řeší personální otázky“. Jsou úkoly, které si manažer musí udělat sám, ale z dalších úkolů, které dělá by měl delegovat ty, ke kterým jsou členové jeho týmu kompetentní, pomohou rozvíjet členy jeho týmu, jsou se střední nebo nízkou prioritou, jsou rutinní a jsou pro členy týmu atraktivní. Na první nesprávnou odpověď reagovalo 8,11 % respondentů a na druhou nesprávnou odpověď reagovalo 0 % respondentů. Celkem reagovalo správně 91,89 % respondentů a tím se potvrdily Hypotéza₁ a Hypotéza₂.

Obr. č. 2.8: *Přehled odpovědí k položce č. 8 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



9. Je možné delegovat úkoly s Vaší odpovědností za zdraví a bezpečnost?

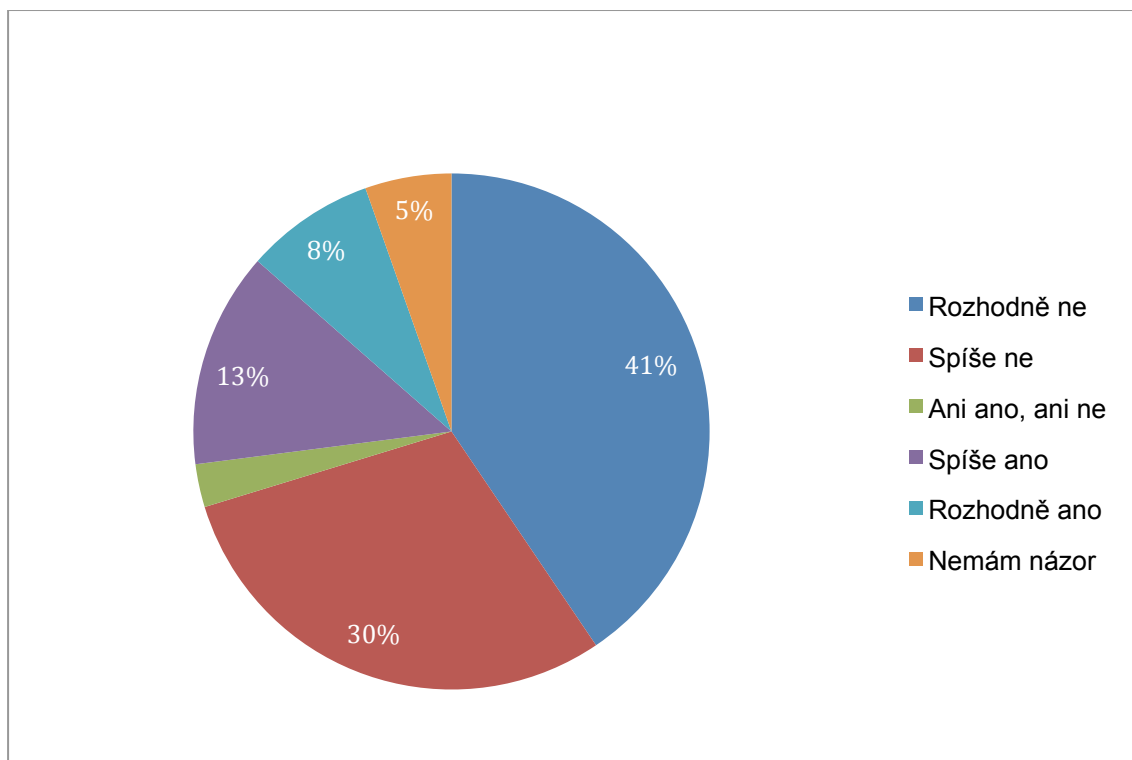
Tab. č. 2.11: *Přehled odpovědí k položce č. 9, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	40,54%	15
Spíše ne	29,73%	11
Ani ano, ani ne	2,70%	1
Spíše ano	13,51%	5
Rozhodně ano	8,11%	3
Nemám názor	5,41%	2

V případě položky č. 9 je uvažována jedna správná odpověď „Rozhodně ne“. Žádnou jinou odpověď není možné v tomto případě považovat za správnou a z hodnocení je tedy zřejmé, že na správnou odpověď reagovalo 40,54 % respondentů (z toho 40 % žen a 40,74 % mužů) a 59,46 % respondentů reagovalo na nesprávné odpovědi, přičemž 8,11 % respondentů reagovalo na odpověď „Rozhodně ano“. Existují aspekty práce manažera a také povinnosti, které nelze delegovat. Vlastní odpovědnost za zdraví a bezpečnost je jednou z nich. Organizace může mimo to,

navrhnout další zásady. V případě této položky se na základě výsledků potvrdila platnost Hypotézy₀.

Obr. č. 2.9: Přehled odpovědí k položce č. 9 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní



10. Uvažujete o změně zaměstnání?

Tab. č. 2.12: Přehled odpovědí k položce č. 10, zdroj: vlastní

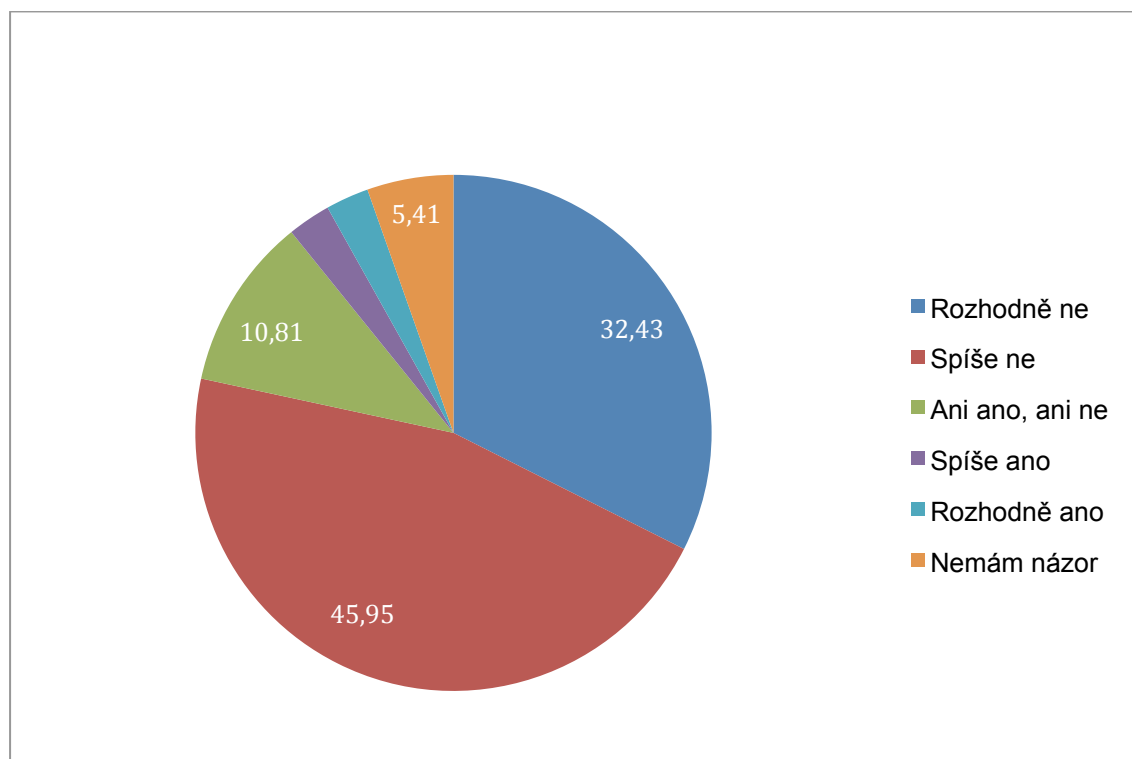
Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	32,43%	12
Spíše ne	45,95%	17
Ani ano, ani ne	10,81%	4
Spíše ano	2,70%	1
Rozhodně ano	2,70%	1
Nemám názor	5,41%	2

Jedná se o první ze dvou kontrolních položek v dotazníku. Nevztahuje se k žádné z hypotéz, účelem položky je pouze potvrdit pravdivost odpovědí respondentů. Zajímavý je fakt, že o případné změně zaměstnavatele uvažují respondenti ve věkové hranici 45 - 54 let, viz Tab. č. 2.12 (avšak jedná se pouze o dva respondenty).

Tab. č. 2.13: Přehled odpovědí k položce č. 10 s ohledem na věkovou hranici respondentů, zdroj: vlastní

Uvažujete o změně zaměstnání?	Věk						Celkem
	18 - 24 let	25 - 34 let	35 - 44 let	45 - 54 let	55 - 64 let	65 let a více	
Rozhodně ne	0	3	3	5	0	1	12
Spíše ne	0	3	8	5	1	0	17
Ani ano, ani ne	0	0	0	3	1	0	4
Spíše ano	0	0	0	1	0	0	1
Rozhodně ano	0	0	0	1	0	0	1
Nemám názor	0	1	1	0	0	0	2
Celkem	0	7	12	15	2	1	37

Obr. č. 2.10: Přehled odpovědí k položce č. 10 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní



11. Proč myslíte, že je důležité stanovit cíl pro úkol, který je delegován?

Tab. č. 2.14: *Přehled odpovědí k položce č. 11, zdroj: vlastní*

1. Je třeba mít stanoveny hranice, či termíny, kvůli efektivnosti a lepší kontrole.
2. Aby byl splněn; motivace.
3. Je to součástí zadání. Ten, na koho je úkol delegován, musí vědět, co se od něho očekává a dále, aby šlo naplnění úkolu zkontrolovat.
4. Bez stanovení cíle není prostor pro zpětnou vazbu.
5. Aby pověřený pracovník viděl světlo na konci tunelu.
6. Aby delegovaný pracovník měl motivaci a informaci jak má být delegovaný úkol splněn.
7. Zajištění splnění zadaného úkolu
8. Aby delegování bylo úspěšné a mohlo být v závěru vyhodnoceno v porovnání se stanoveným cílem.
9. Abychom v průběhu měli možnost zjistit, jestli se k němu přibližujeme, nebo ne.
10. Proto, aby byl úkol splněn včas a v odpovídající kvalitě.
11. Bez konkrétního cíle nemůžeme očekávat správný výsledek.
12. Cíl = očekávaný výsledek.
13. Stanovení cílů pro dané úkoly je důležité pro kontrolu provedení a také pro zpětnou kontrolu.
14. Aby bylo možné zkontrolovat splnění úkolu, dát pracovníkovi zpětnou vazbu.
15. Parametr "splněného cíle" je právě výsledkem efektivního a úspěšného delegování.
16. Pro možnost kontroly splnění.
17. 1) Aby byla následně vybrána správně osoba, která je schopna tento cíl splnit; 2) Úkol je pak možné lépe kontrolovat a vyhodnocovat.
18. Smysl delegování...
19. Pro jeho úspěšné a včasné splnění.
20. Je to stejně důležité pro všechny úkoly.
21. Jinak nemá smysl - vždy musí dotyčný, resp. celý tým vědět, proč se to dělá, jaký má smysl atd.

<i>Tab. č. 2.14: Přehled odpovědí k položce č. 11, zdroj: vlastní (pokračování)</i>
22. Pokud není stanoven cíl, nelze změřit splnění úkolu.
23. Kontrola.
24. Bez toho to nejde.
25. Musím vědět co je cílem a následně musím určit cíl delegovanému.
26. Bez jasného cíle nelze úkol delegovat.
27. Způsob jak hodnotit kvalitu úkolů.
28. Bez toho nelze úkol zadat.
29. Bez stanovení jasného cíle, by nemělo delegování smysl.
30. Pro lepší motivaci na splnění úkolu.
31. Aby byl správný výsledek.
32. Snazší motivace.
33. Nevím.
34. Jednoznačné řešení.
35. Pro dosažení výsledku.
36. A.
37. A.

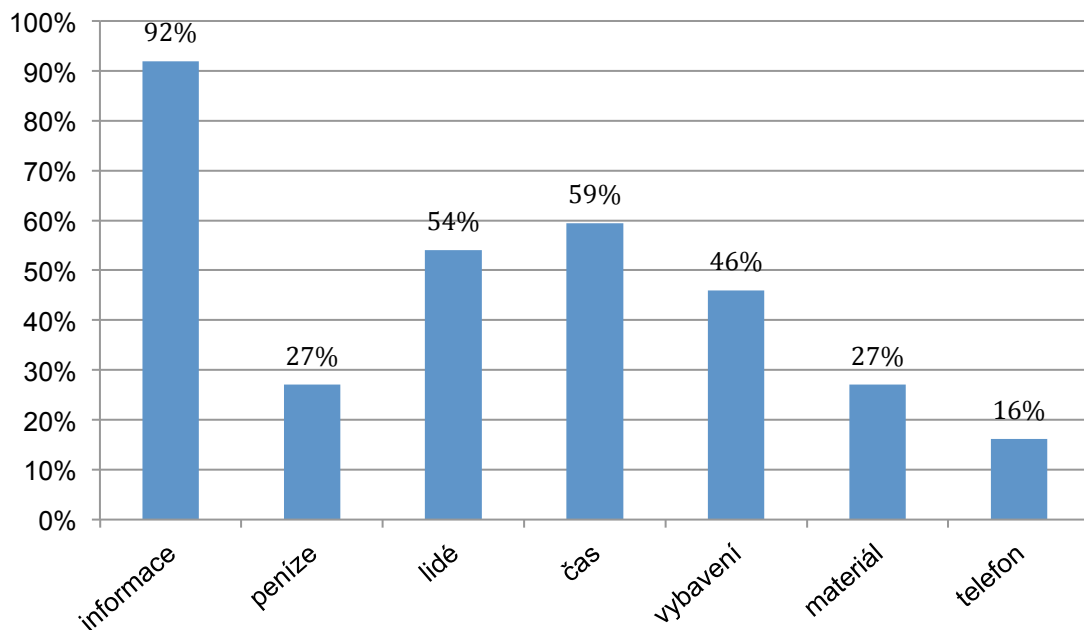
Položka č. 11 byla administrována jako otevřená, jejímž cílem bylo zjistit názor respondentů na stanovování cíle pro delegované úkoly. Z vyhodnocení byly vyřazeny odpovědi 33, 36 a 37. U odpovědí č. 1, 3, 4, 8, 13, 14, 16, 17, 22, 23 a 27 (tedy 32,35 %) respondenti reagovali v podstatě shodně v tom smyslu, že cíl je důležité stanovit pro možnost následné kontroly jeho splnění. Odpovědi č. 2, 9, 10, 11, 12, 19, 25, 26, 28, 29, 31 a 35 se ve 35,29 % shodují v tom, že cíl je nutný stanovit pro zajištění splnění úkolu. Tato odpověď je velmi blízká předchozí skupině odpovědí. Poslední větší skupinou jsou odpovědi č. 2, 6, 30 a 32, kdy si 11,76 % respondentů myslí, že cíl je důležité nastavit pro snazší motivaci. Správná odpověď byla uvažována následovně: Někdo, na koho je delegována povinnost splnit úkol, musí vědět, co se bude konat pro jeho dosažení a kdy. Podle této definice nebyla specifikována žádná odpověď pro danou položku. Potvrzuje se tím platnost Hypotézy₀.

12. Zdroje, které manažer přiděluje při delegování jsou...

Tab. č. 2.15: *Přehled odpovědí k položce č. 12, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Informace	91,89%	34
Peníze	27,03%	10
Lidé	54,05%	20
Čas	59,46%	22
Vybavení	45,95%	17
Materiál	27,03%	10
Telefon	16,22%	6

Obr. č. 2.11: *Přehled odpovědí k položce č. 12 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



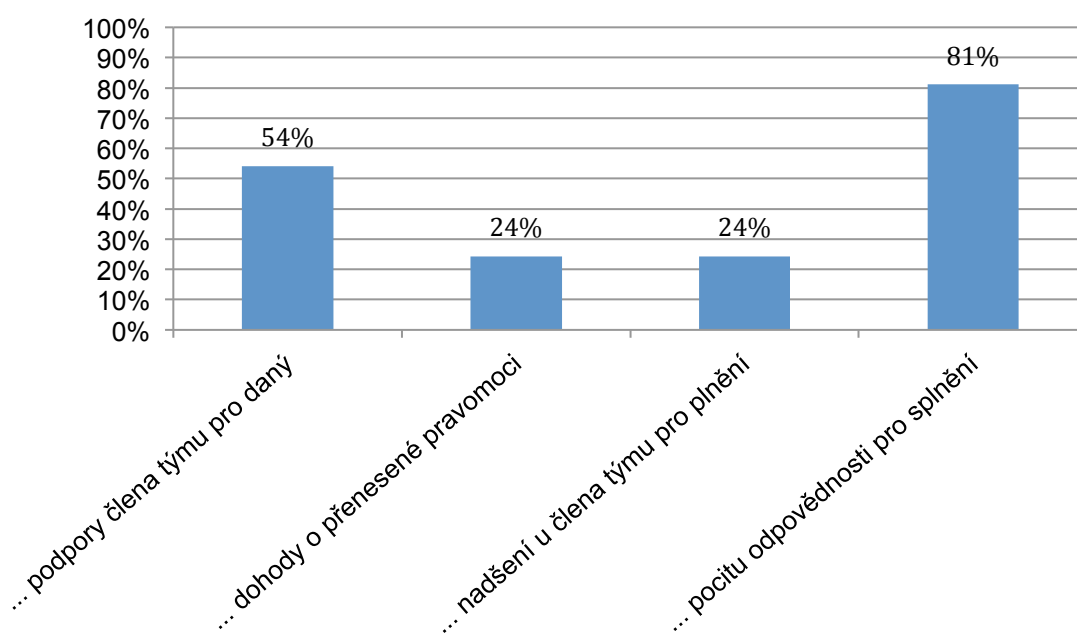
Položka č. 12 byla administrována jako položka s více možnostmi odpovědí s tím, že jediná nesprávná odpověď byla „Telefon“. V rámci odpovědí na danou položku zareagovalo na špatnou variantu odpovědi celkem 16,22 % respondentů (10 % žen a 18,52 % mužů). 92 % respondentů (90 % žen a 92,60 % mužů) je přesvědčeno, že nejdůležitějším zdrojem, který přidělují v průběhu delegování jsou informace. Odpovědi potvrdily platnost Hypotézy₁.

13. V rámci delegování během brífinku se snažíte u člena týmu dosáhnout...

Tab. č. 2.16: *Přehled odpovědí k položce č. 13, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
... podpory člena týmu pro daný úkol	54,05%	20
... dohody o přenesené pravomoci k danému úkolu	24,32%	9
... nadšení u člena týmu pro plnění úkolu	24,32%	9
... pocitu odpovědnosti pro splnění úkolu	81,08%	30

Obr. č. 2.12: *Přehled odpovědí k položce č. 13 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



Položka č. 13 byla administrována jako položka s více možnostmi výběru. Jako nesprávná odpověď byla uvažována „...pocitu odpovědnosti pro splnění úkolu“. Instruktaž by měla usilovat o podporu člena týmu, aby se cítil zavázán a nadšený pro plnění úkolu. Během brífinku by se měl manažer snažit dosáhnout dohody o přenesené pravomoci k delegovanému úkolu. Na nesprávnou odpověď reagovalo 81,08 % respondentů (100 % žen a 74 % mužů). Pro podporu člena týmů se vyjádřilo 54,05 % respondentů a pro dosažení dohody o přenesené pravomoci „jen“ 24,32 % respondentů. V tabulce č. 2.16 na následující stránce, jsem provedl rozdělení odpovědí na položku č.13 podle profesí respondentů z níž je zřejmé, že na nesprávnou odpověď v tomto případě odpovědělo 66,66 % ředitelů, 66,66 % senior manažerů, 91,30 % manažerů a 60 % specialistů. Odpovědi potvrdily platnost Hypotézy₀.

Tab. č. 2.17: *Odpovědi na položku č. 13 s rozdělením respondentů podle profesí, zdroj: vlastní*

V rámci delegování během brífinku se snažíte u člena týmu dosáhnout...	Pracovní pozice				Celkem
	Ředitel	Senior Manažer	Manažer	Specialista	
... podpory člena týmu pro daný úkol	1	3	13	3	20
... dohody o přenesené pravomoci k danému úkolu	0	4	3	2	9
... nadšení u člena týmu pro plnění úkolu	1	1	7	0	9
... pocitu odpovědnosti pro splnění úkolu	2	4	21	3	30
Celkem	3	6	23	5	37

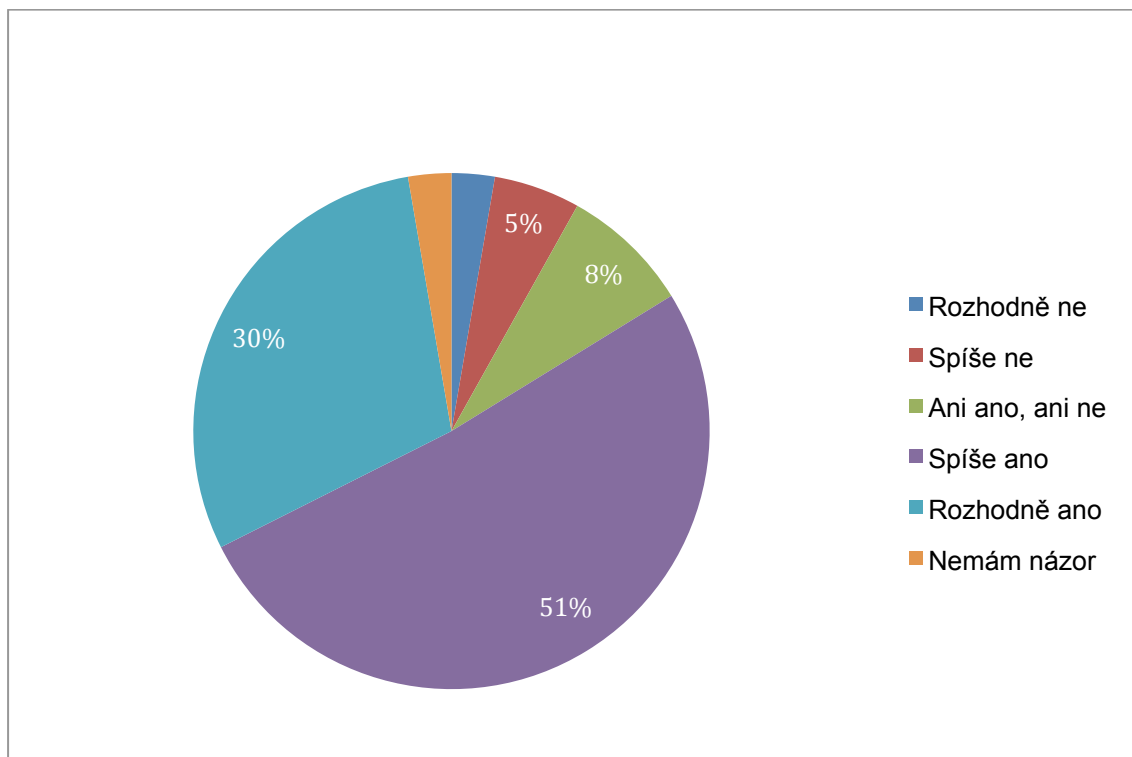
14. Cílem poskytnutí zpětné vazby je motivace členů týmu.

Tab. č. 2.18: *Přehled odpovědí k položce č. 14, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědi
Rozhodně ne	2,70%	1
Spíše ne	5,41%	2
Ani ano, ani ne	8,11%	3
Spíše ano	51,35%	19
Rozhodně ano	29,73%	11
Nemám názor	2,70%	1

Cílem položky č. 14 bylo zjistit názor respondentů na zpětnou vazbu, jejímž cílem by mělo v každém případě být zlepšit výkon. To znamená, že zpětné vazbě by se mělo věnovat takovým způsobem, aby se povzbudili a motivovali členové týmu. Správná odpověď tedy v případě této položky byla „Rozhodně ano“, avšak dá se za správnou považovat i odpověď „Spíše ano“. Na správnou odpověď reagovalo 29,73 % respondentů a na odpověď „Spíše ano“ reagovalo celých 51,35 % respondentů. Odpovědi na tuto položku tak potvrzují platnost Hypotézy₁.

Obr. č. 2.13: Přehled odpovědí k položce č. 14 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní



15. Pohlaví

Cílem položky č. 15 bylo zjistit, v jakém poměru byli v dotazníkovém šetření zastoupeni respondenti ženského a mužského pohlaví.

Tab. č. 2.19: Přehled odpovědí k položce č. 15, zdroj: vlastní

Odpověď	%	Odpovědí
Žena	27,03%	10
Muž	72,97%	27

16. Věková hranice respondentů

Tab. č. 2.20: Přehled odpovědí k položce č. 16, zdroj: vlastní

Odpověď	%	Odpovědí
18 - 24 let	0,00%	0
25 - 34 let	18,92%	7
35 - 44 let	32,43%	12
45 - 54 let	40,54%	15
55 - 64 let	5,41%	2
65 let a více	2,70%	1

Cílem položky č. 16 bylo určit věkovou hranici respondentů, pro možnost případného využití v rámci zpracovávání výsledků dotazníkového šetření.

17. Ujistíte zaměstnance, že mají odpovídající kvalifikaci splnit každý úkol?

Položka č. 17 byla administrována jako uzavřená a jejím úkolem bylo zaměřit se na míru schopnosti respondentů delegovat pracovní úkoly a povinnosti. Jako jediná správná odpověď byla uvažována „Rozhodně ano“ na níž odpovědělo celkem 13,51 % respondentů, avšak k charakteru zadání lze za správnou odpověď považovat i odpověď „Spíše ano“, přičemž na tuto odpověď zareagovalo 37,84 % respondentů. Na nesprávné odpovědi zareagovalo celkem 48,65 % respondentů, přičemž 8,11 % z nich odpovědělo, že nemá názor. Respondenti dle výsledků této položky spíše podporují své podřízené, čímž se potvrdily Hypotéza₁ a Hypotéza₂.

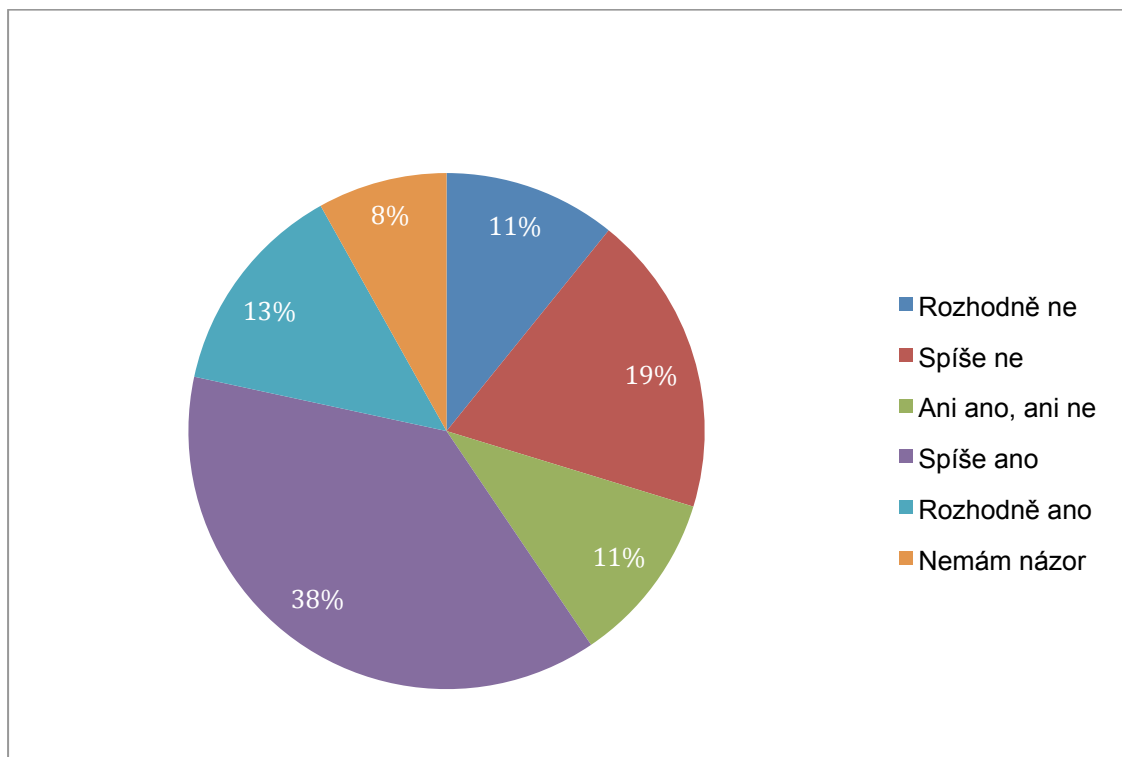
Tab. č. 2.21: *Přehled odpovědí k položce č. 17, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	10,81%	4
Spíše ne	18,92%	7
Ani ano, ani ne	10,81%	4
Spíše ano	37,84%	14
Rozhodně ano	13,51%	5
Nemám názor	8,11%	3

Předpokladem je samozřejmě zjištění potřeb jednotlivých zaměstnanců, které se mohou individuálně lišit. Smyslem podpory je udržovat motivaci v přístupu podřízeného pracovníka a udržet kvalitu jím podávané práce na delegovaných činnostech, eventuálně zjistit, zda takový pracovník nepotřebuje zvýšit úroveň pravomoci a případně otevřít diskusi stran možnosti přijetí dalších odpovědností⁸⁹.

⁸⁹ Srov. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, s. 106.

Obr. č. 2.14: Přehled odpovědí k položce č. 17 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní



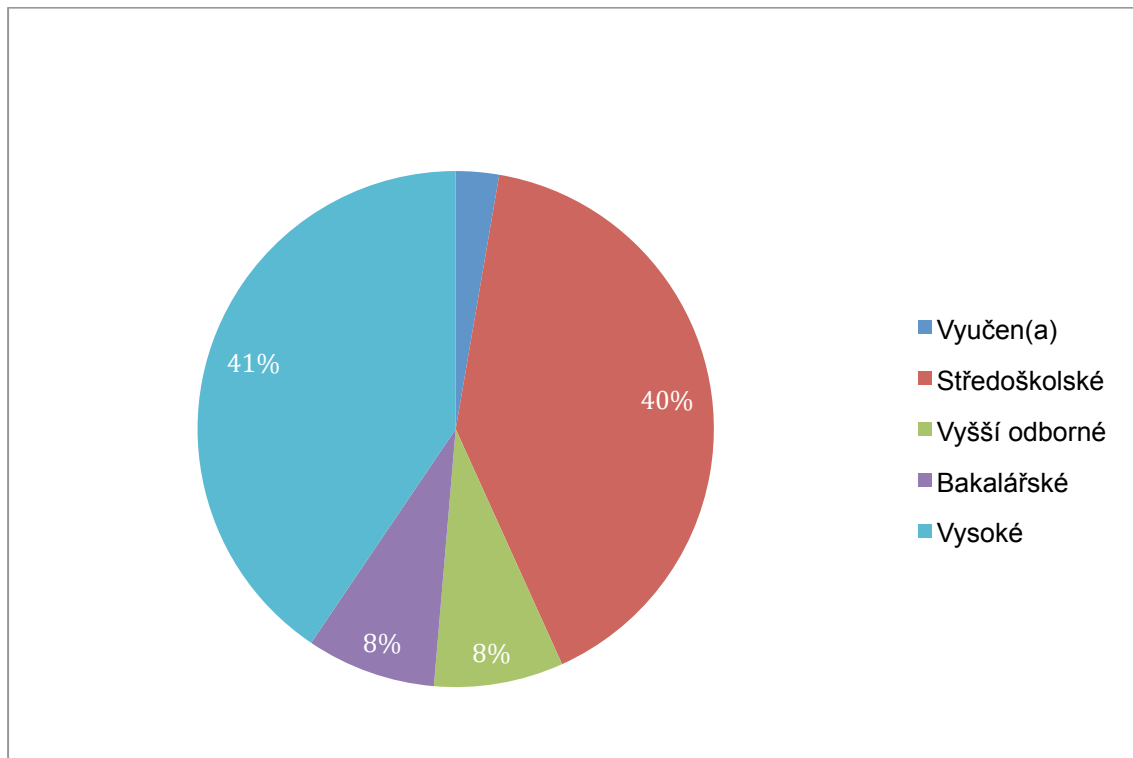
18. Vzdělání

Úkolem položky č. 18, bylo toliko zjistit současné vzdělání respondentů, pro možnost případného statistického porovnání během zpracování výsledků.

Tab. č. 2.22: Přehled odpovědí k položce č. 18, zdroj: vlastní

Odpověď	%	Odpovědí
Základní	0,00%	0
Vyučen (a)	2,70%	1
Středoškolské	40,54%	15
Vyšší odborné	8,11%	3
Bakalářské	8,11%	3
Vysoké	40,54%	15

Obr. č. 2.15: Přehled odpovědí k položce č. 18 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní



19. Velikost bydliště

Položka č. 19 se dotazovala na velikost bydliště respondentů, pro účely statistických porovnání. Tabulka č. 2.21 ukazuje, že 32,43 % respondentů uvedlo jako své bydliště vesnici (např. 41,66 % z nich je ve věku 35 - 44 let a 33,33 % je ve věku 45 - 54 let). Další početnou skupinou je skupina respondentů, která uvedla jako své bydliště město nad 500.000 obyvatel. Tato skupina je zastoupena 48,68 % (např. 22,22 % je ve věku 25 - 34 let, 33,33 % ve věku 35 - 44 let nebo 38,88 % ve věku 45 - 54 let).

Tabulka č.2.23: *Velikost bydliště respondentů ve vztahu jejich věku, zdroj: vlastní*

Věk	Velikost bydliště						Celkem
	Vesnice	Město do 20.000 obyvatel	Město mezi 20.000 - 50.000 obyvateli	Město mezi 50.000 - 100.000 obyvateli	Město mezi 100.000 - 500.000 obyvateli	Město nad 500.000 obyvatel	
18 - 24 let	0	0	0	0	0	0	0
25 - 34 let	2	0	0	1	0	4	7
35 - 44 let	5	1	0	0	0	6	12
45 - 54 let	4	3	1	0	0	7	15
55 - 64 let	1	0	0	0	0	1	2
65 let a více	0	0	0	1	0	0	1
Celkem	12	4	1	2	0	18	37

Tabulka č. 2.22 ukazuje, že respondenti, kteří v položce č.17 odpověděli správně („Rozhodně ano“) uvedli jako své bydliště vesnici (40 %), město nad 500.000 obyvatel (40 %) a město do 20.000 obyvatel (20 %). Velikost bydliště tedy nemá zásadní vliv na poskytnuté odpovědi. Dá se však předpokládat, že přes poskytnuté odpovědi, budou respondenti buď z Prahy nebo okolí.

Tabulka č. 2.24: *Velikost bydliště respondentů ve vztahu k Položce č. 17, zdroj: vlastní*

Velikost bydliště	Ujišťujete zaměstnance, že mají odpovídající kvalifikaci splnit každý úkol?						Celkem
	Rozhodně ne	Spíše ne	Ani ano, ani ne	Spíše ano	Rozhodně ano	Nemám názor	
Vesnice	1	2	3	3	2	1	12
Město do 20.000 obyvatel	0	0	0	3	1	0	4
Město mezi 20.000 - 50.000 obyvateli	1	0	0	0	0	0	1
Město mezi 50.000 - 100.000 obyvateli	1	0	0	1	0	0	2
Město mezi 100.000 - 500.000 obyvateli	0	0	0	0	0	0	0
Město nad 500.000 obyvatel	1	5	1	7	2	2	18
Celkem	4	7	4	14	5	3	37

20. Pracovní pozice

Cílem položky č. 20 bylo zjistit pracovní pozice respondentů. Získané odpovědi jsou průběžně použity dle potřeby ve vyhodnocení jednotlivých položek.

Tab. č. 2.25: *Přehled odpovědí k položce č. 20, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Ředitel	8,11%	3
Senior Manažer	16,22%	6
Manažer	62,16%	23
Specialista	13,51%	5

21. Jste spokojen se svým zaměstnáním?

Položka č. 21 souvisí přímo s položkou č. 10. Jedná se o druhou ze dvou kontrolních položek dotazníku, jejichž účelem bylo pokusit se zjistit věrohodnost předložených odpovědí. Jak reagovali respondenti na nabízené odpovědi zobrazuje tabulka č. 2.26.

Tab. č. 2.26: *Přehled odpovědí k položce č. 21, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	0,00%	0
Spíše ne	2,70%	1
Ani ano, ani ne	5,41%	2
Spíše ano	56,76%	21
Rozhodně ano	32,43%	12
Nemám názor	2,70%	1

Zajímavé jsou však výsledky po vzájemném porovnání obou položek v tabulce č. 2.27. Z dvanácti respondentů, kteří rozhodně neuvažují o změně zaměstnání, je jich zároveň dvanáct rozhodně spokojeno se svým současným zaměstnáním. V tomto případě se potvrdila 100 % shoda v odpovědích respondentů. V opačném kategoricky míněném výroku není pro nedostatek odpovědí hodnocení relevantní.

Tabulka č. 2.27: *Vzájemné porovnání položek č. 10 a č. 21: Počet vyplnění 37, zdroj: vlastní*

Uvažujete o změně zaměstnání?	Jste spokojen se svým zaměstnáním?						Celkem
	Rozhodně ne	Spíše ne	Ani ano, ani ne	Spíše ano	Rozhodně ano	Nemám názor	
Rozhodně ne	0	0	0	5	7	0	12
Spíše ne	0	1	1	12	3	0	17
Ani ano, ani ne	0	0	1	2	1	0	4
Spíše ano	0	0	0	1	0	0	1
Rozhodně ano	0	0	0	0	1	0	1
Nemám názor	0	0	0	1	0	1	2
Celkem	0	1	2	21	12	1	37

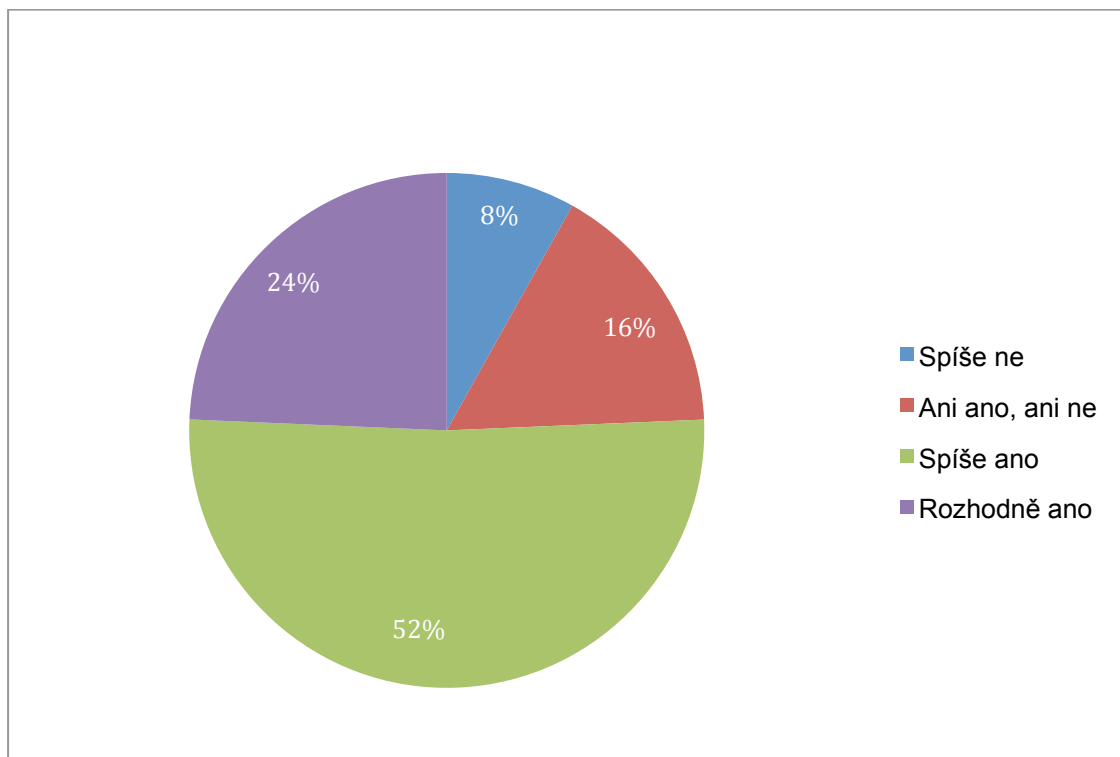
22. Při delegování se snažím přizpůsobit úkol charakteristickým rysům zaměstnancovi osobnosti.

Tab. č. 2.28: *Přehled odpovědí k položce č. 22, zdroj: vlastní*

Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	0,00%	0
Spíše ne	8,11%	3
Ani ano, ani ne	16,22%	6
Spíše ano	51,35%	19
Rozhodně ano	24,32%	9
Nemám názor	0,00%	0

Položka č. 22 byla administrována jako uzavřená. Položka se vztahuje k Hypotéze₁, Hypotéze₂ a Hypotéze₀. Cílem položky bylo prověřit ochotu manažerů přizpůsobovat delegované úkoly během delegování charakteristickým rysům osobností podřízených pracovníků. Jako jediná správná odpověď byla v případě této položky uvažována „Rozhodně ano“. Na správnou odpověď zareagovalo 24,32 % respondentů. Vzhledem k charakteru položky i nabízených možností je možné za správnou odpověď považovat i variantu „Spíše ano“, přičemž na tuto možnost reagovalo 51,35 % respondentů. Položka potvrdila, že manažeři se delegované úkoly snaží konkrétním pracovníkům a rysům jejich osobnosti přizpůsobit, čímž se zároveň pro uvedenou položku potvrdila platnost Hypotézy₁ a Hypotézy₂.

Obr. č. 2.16: Přehled odpovědí k položce č. 22 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní



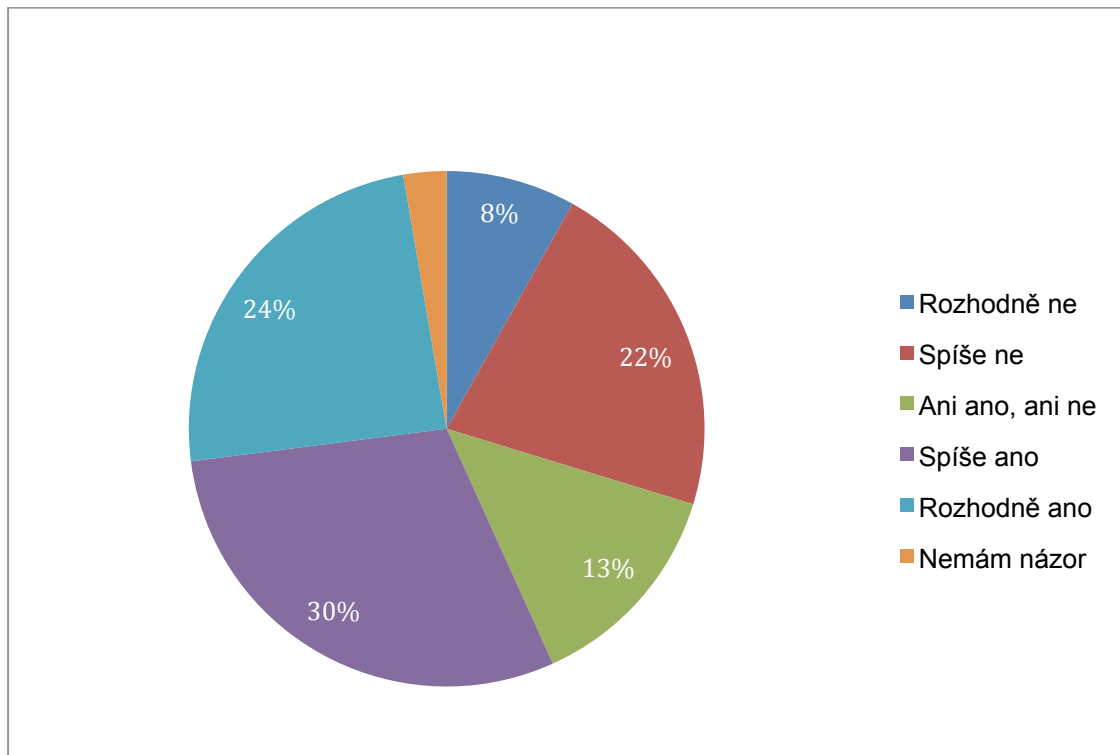
23. Vždycky své podřízené upozorníte, že za ně nebudete dělat jejich práci.

Položka č. 23 vztahující se k Hypotéze₁ a Hypotéze₀ by se mohla zdát v jistém smyslu opakující, avšak jejím cílem bylo potvrdit, že manažeři chápou delegování jako projev důvěry ve své podřízené a krok, kterým rozvíjí pracovní morálku. Jediná správná odpověď byla uvažována „Rozhodně ano“ s tím, že za správnou lze považovat i „Spíše ano“. Vyhodnocení této položky není tak jednoznačné. Přestože se nakonec potvrdila platnost Hypotézy₁, kdy na správnou odpověď zareagovalo 24,32 % (respektive 54,05 %) respondentů, odpověď „Rozhodně ne“ zvolilo 8,11 % respondentů a možnost „Spíše ne“ dokonce 21,62 % respondentů. Manažeři z nějakého důvodu v poměrně velké míře nechtějí s podřízenými diskutovat na uvedené téma.

Tab. č. 2.29: Přehled odpovědí k položce č. 23, zdroj: vlastní

Odpověď	%	Odpovědí
Rozhodně ne	8,11%	3
Spíše ne	21,62%	8
Ani ano, ani ne	13,51%	5
Spíše ano	29,73%	11
Rozhodně ano	24,32%	9
Nemám názor	2,70%	1

Obr. č. 2.17: Přehled odpovědí k položce č. 23 – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní



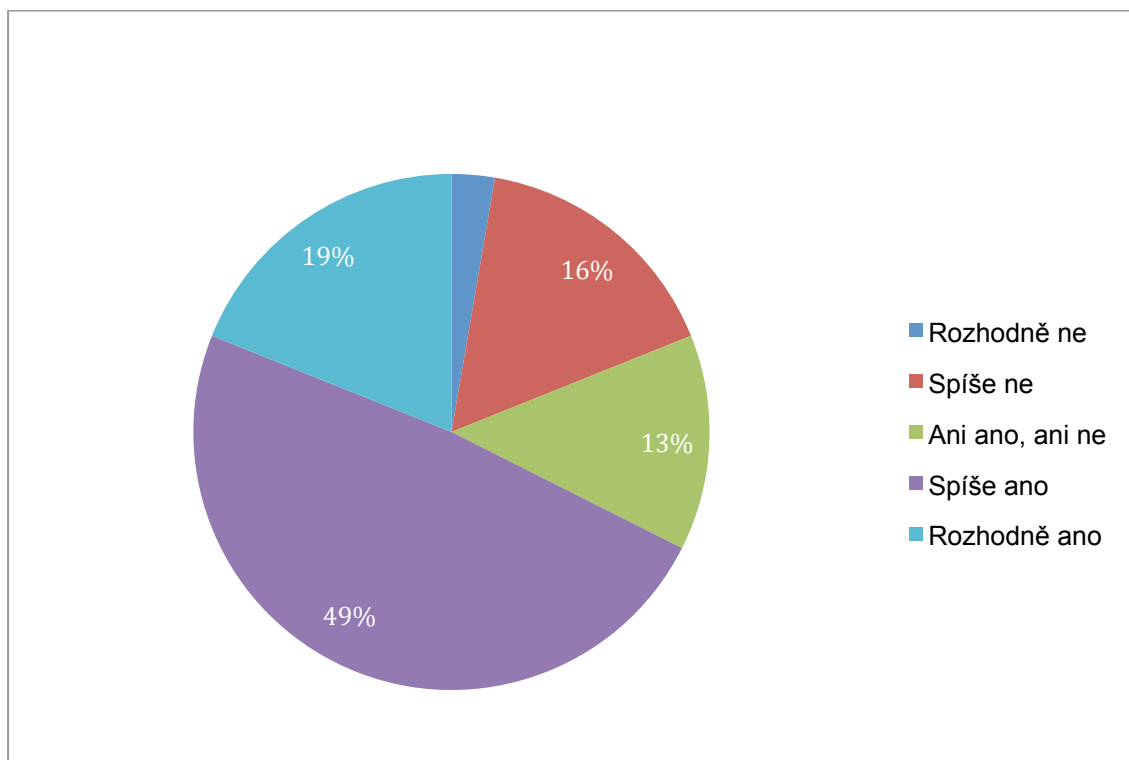
24. Vyberte prosím jednu správnou možnost?

Položka č. 24 byla složena pro zjednodušení ze 4 samostatných položek s jednou možností výběru. Aby byli manažeři schopni omezit chyby v rozhodování, je důležité vědět o svých podřízených co nejvíce. Cílem položky č. 24 a) bylo zjistit, jestli manažeři mají snahu zjistit a evidovat jednotlivé schopnosti svých podřízených, což jim umožní tyto poznatky využít dále, při delegování úkolů. Položka č. 24 a) může podle výsledků odpovědí respondentů potvrdit kteroukoliv ze stanovených Hypotéz. Tabulka č. 2.28 předkládá odpovědi respondentů, z nichž vyplývá, že „Rozhodně ano“ odpovědělo 18,92 % respondentů a „Spíše ano“ 48,65 % respondentů (v součtu kladně odpovědělo 67,57 % respondentů), čímž se pro tuto položku potvrdily Hypotéza₁ a Hypotéza₂.

Tab. č. 2.30: *Přehled odpovědí k položce č. 24 a), zdroj: vlastní*

Vedete si profil každého zaměstnance a jeho schopností?	%	Odpovědi
Rozhodně ne	2,70%	1
Spíše ne	16,22%	6
Ani ano, ani ne	13,51%	5
Spíše ano	48,65%	18
Rozhodně ano	18,92%	7
Nemám názor	0,00%	0

Obr. č. 2.18: *Přehled odpovědí k položce č. 24 a) – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



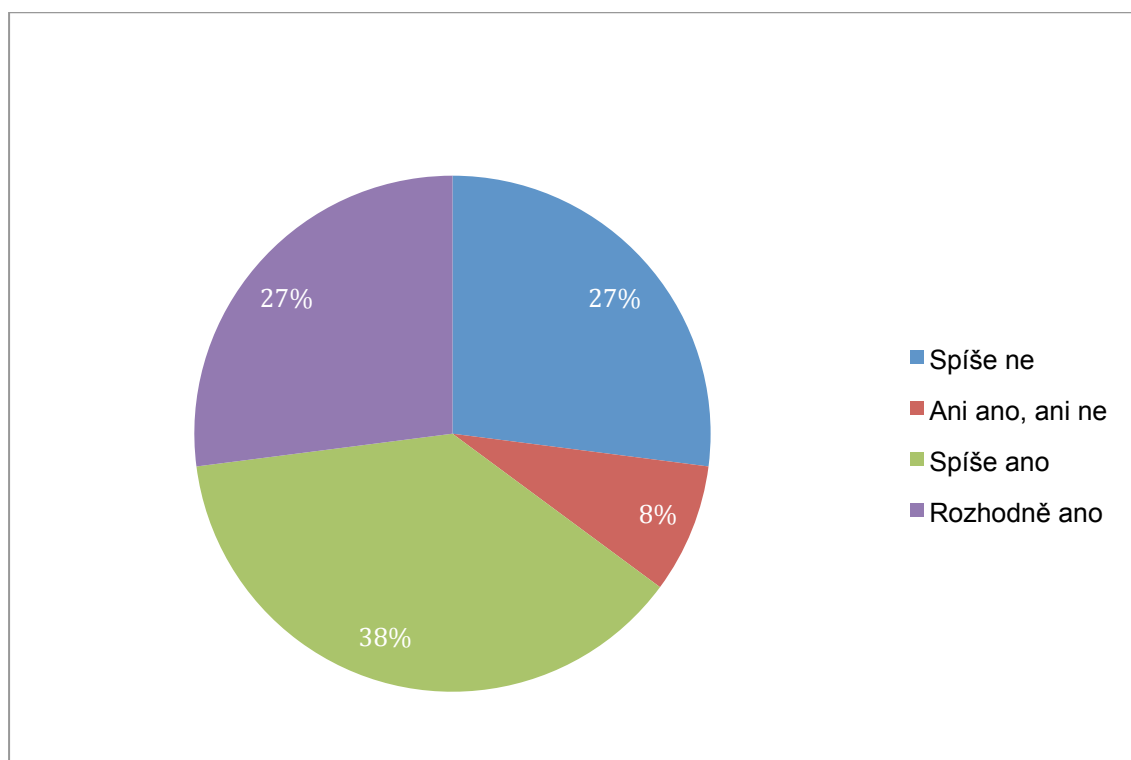
Delegované úkoly je nezbytné kontrolovat. Manažer si kromě časového plánu, ve kterém si stanoví čas potřebný k provedení úkolu, vytváří v ideálním případě plány plnění úkolů, díky nimž kontrola delegovaných úkolů probíhá⁹⁰. Položka č. 24 b) měla za cíl prověřit, jestli manažeři také vyžadují i od svých podřízených, aby si takové plány plnění úkolů vytvářeli, aby se tím proces kontroly plnění daných úkolů zefektivnil. Manažer může vyhodnocováním plánu dostat řadu signálů, které mohou znamenat buď plnění úkolu dle plánu nebo nutnost nějakého zásahu manažera (svěření úkolu někomu jinému, pomoc v průběhu plnění úkolu apod.).

⁹⁰ Srov. TEPPER, B.B., *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s. 51.

Tab. č. 2.31: *Přehled odpovědí k položce č. 24 b), zdroj: vlastní*

Vyzýváte zaměstnance, aby vypracovali vlastní plány plnění daných úkolů?	%	Odpovědi
Rozhodně ne	0,00%	0
Spíše ne	27,03%	10
Ani ano, ani ne	8,11%	3
Spíše ano	37,84%	14
Rozhodně ano	27,03%	10
Nemám názor	0,00%	0

Obr. č. 2.19: *Přehled odpovědí k položce č. 24 b) – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



„Rozhodně ano“ odpovědělo celkem 27,03 % respondentů a „Spíše ano“ celkem 37,84 % respondentů. V souhrnu to znamená, že 64,87 % manažerů své podřízené pracovníky vyzývá, aby si vypracovali své vlastní plány plnění úkolů. Pro položku č. 24 b) se tak potvrdila platnost Hypotézy₁ a Hypotézy₂.

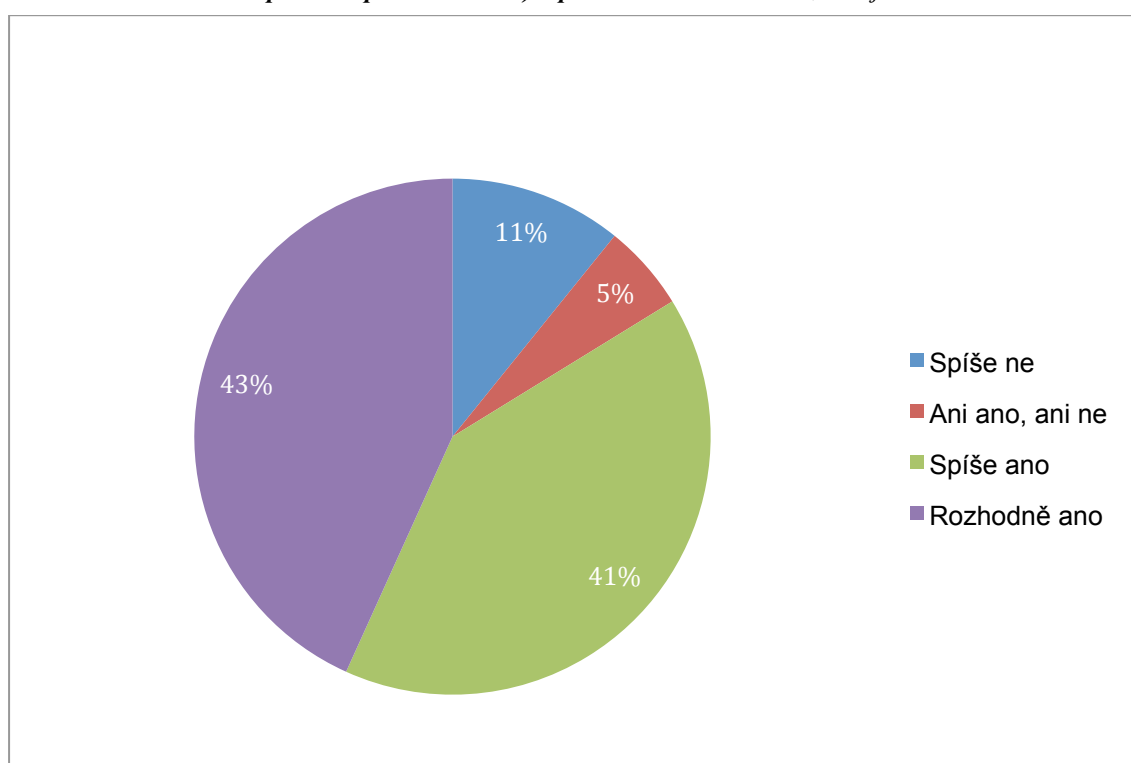
Samozřejmě ne každý pracovník je vhodný pro každý úkol. Úkolem každého manažera by mělo být zjištění osobnostních vlastností, potřeb a tedy motivů, každého jednotlivého podřízeného pracovníka. Jen pokud bude mít manažer tyto informace, může vhodným způsobem rozdělit vhodné úkoly a motivovat konkrétní pracovníky žádoucím směrem. V odpovědích položky č. 24 c) manažeři potvrdili 83,78 %

(„Rozhodně ano“ 43,24 % a „Spíše ano“ 40,54 %), viz tabulka č. 2.30, že tyto potřeby zjišťují a potvrdili tak platnost Hypotézy₁ a Hypotézy₂, pro tuto položku.

Tab. č. 2.32: *Přehled odpovědí k položce č. 24 c), zdroj: vlastní*

Snažíte se zjistit co by zaměstnanci při delegování úkolů nejvíce motivovalo?	%	Odpovědi
Rozhodně ne	0,00%	0
Spíše ne	10,81%	4
Ani ano, ani ne	5,41%	2
Spíše ano	40,54%	15
Rozhodně ano	43,24%	16
Nemám názor	0,00%	0

Obr. č. 2.20: *Přehled odpovědí k položce č. 24 c) – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*

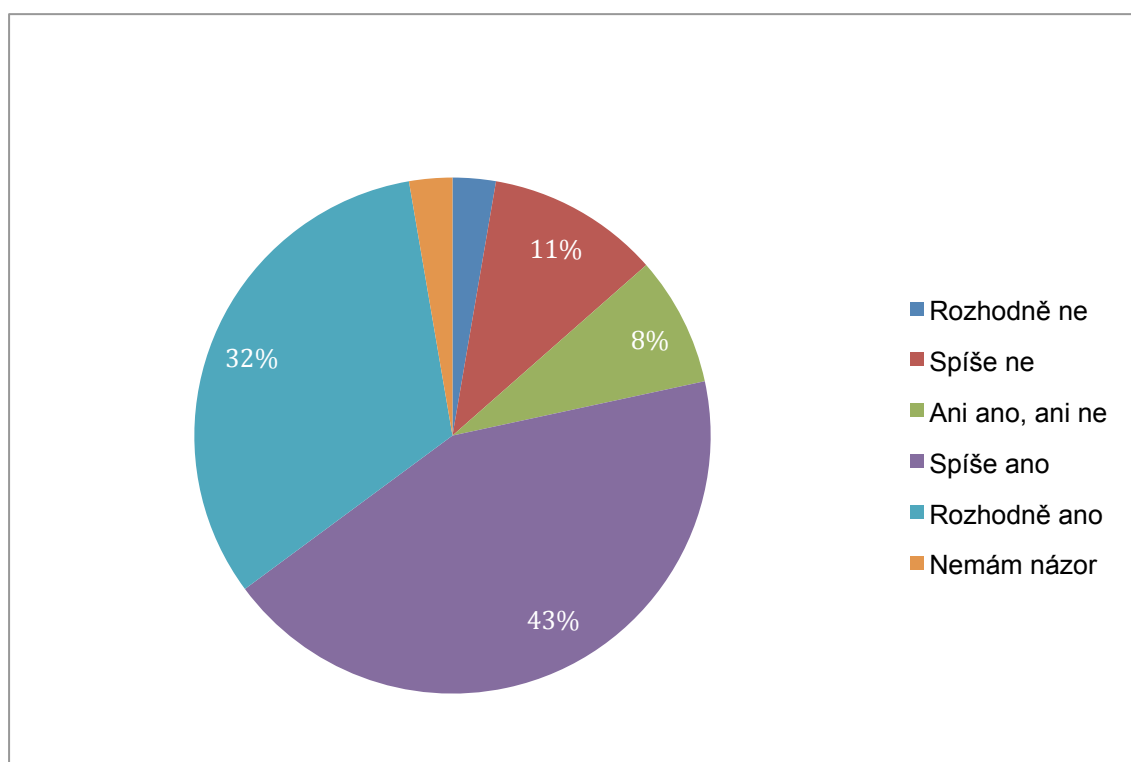


Položka č. 24 d) byla poslední položkou administrovanou v dotazníkovém šetření, jejímž cílem bylo zjistit vztah manažerů, zúčastnivších se dotazníkového šetření, ke svým nadřízeným. V průběhu delegování se sledují především podnikové, strategické cíle a komunikace manažerů všemi směry je nezbytností. Kladně odpovědělo v souhrnu 75,67 % respondentů („Rozhodně ano“ 32,43 % respondentů a „Spíše ano“ 43,24 % respondentů). Také pro tuto položku se tak potvrdila platnost Hypotézy₁ a Hypotézy₂.

Tab. č. 2.33: *Přehled odpovědí k položce č. 24 d), zdroj: vlastní*

Snažíte se také získat podporu svého nadřízeného pro plány dělby práce, které jste vypracoval/a?	%	Odpovědí
Rozhodně ne	2,70%	1
Spíše ne	10,81%	4
Ani ano, ani ne	8,11%	3
Spíše ano	43,24%	16
Rozhodně ano	32,43%	12
Nemám názor	2,70%	1

Obr. č. 2.21: *Přehled odpovědí k položce č. 24 d) – procentuální zobrazení, zdroj: vlastní*



2.6 Shrnutí výsledků

V následující tabulce č. 2.32 je pro lepší orientaci zobrazeno shrnutí komentovaných výsledků jednotlivých položek dotazníkového šetření. Tabulka ukazuje, že Hypotéza₁ byla potvrzena celkem v patnácti případech (68,18 %) a Hypotéza₀ byla potvrzena v pěti případech (33,33 %). Hypotéza₂ byla ve všech případech potvrzena pouze v souvislosti s platností Hypotézy₁. Výzkumem se v dotazníkovém šetření potvrdila platnost Hypotézy₁ a Hypotézy₂.

Tabulka č. 2.34: *Shrnutí výsledků dotazníkového šetření, zdroj: vlastní*

Položka č.	Potvrzena platnost Hypotézy ₁	Potvrzena platnost Hypotézy ₂	Potvrzena platnost Hypotézy ₀
1	x		
2			x
3			x
4	x	x	
5	x	x	
6	x		
7	x	x	
8	x	x	
9			x
10	-	-	-
11			x
12	x		
13			x
14	x		
15	-	-	-
16	-	-	-
17	x	x	
18	-	-	-
19	-	-	-
20	-	-	-
21	-	-	-
22	x	x	
23	x		
24 a)	x	x	
24 b)	x	x	
24 c)	x	x	
24 d)	x	x	
Celkem	15	(10)	5

Závěr

Cílem této práce bylo zjistit, jaký je vztah manažerů vybraných FM firem k delegování. V uskutečněném dotazníkovém šetření byly osloveny pouze vstřícné FM firmy na území Hlavního města Prahy a jejich manažeři, aby v odpovědích na administrované položky dotazníku naznačili, jaký je jejich názor na delegování pracovních úkolů a povinností.

Ze vstřícných FM firem byl vybrán anketní, výběrový soubor manažerů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily platnost Hypotézy₁ a Hypotézy₂.

Oslovené FM firmy:

- STRABAG Property and Facility Services a.s.
- OKIN GROUP, a.s.
- Bilfinger HSG Technologies and Facility Management s.r.o.
- FMB - Facility Management Bohemia, s.r.o.

Manažeři uvedených firem prokázali znalost základních postupů delegování, ve většině případů jejich delegování pracovních úkolů a povinností probíhá podle definic uvedených v odborné literatuře. Nicméně ty položky, ve kterých se potvrdila platnost Hypotézy₀, jsou právě těmi klíčovými body v procesu efektivního delegování, které potvrzují, že delegování není zdaleka tak jednoduchým úkolem. Tato práce dokazuje, že delegování, i přes hojné využití uvnitř zkoumaných firem, bude potřebovat zkvalitnit a to především po stránce rozvoje manažerských dovedností řídicích pracovníků.

Výsledky této práce však není možné zobecňovat mimo okruh uvedených firem a také v rámci těchto firem je nutno brát výsledky dotazníkového šetření s rezervou s ohledem na skutečnost, že konečný počet jedinců ve výběrovém souboru nebyl příliš vysoký. Nicméně lze konstatovat, že výsledky provedeného dotazníkového šetření naznačují současný stav delegování v uvedených FM firmách. Přestože se potvrdila platnost Hypotézy₁ a Hypotézy₂, nejsou výsledky zcela jednoznačné a pro jasnou verifikaci tvrzení, jehož výsledkem by byla konkrétní doporučení, mám v úmyslu provést podrobnější výzkum v rámci svého navazujícího magisterského studia, ve kterém předpokládám reprezentativnější výběrový soubor manažerů ze zkoumaných FM firem.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Tomáš Čejka
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Výzkum delegování ve vybraných organizacích regionu
Název práce v anglickém jazyce:	Reserch of Delegating in Selected Organisations in the Region
Vedoucí práce:	RNDr., Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	70
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2015
Klíčová slova v českém jazyce:	delegování, cíl, plánování, dotazník, výzkum, hypotéza
Klíčová slova v anglickém jazyce:	delegation, target, planning, questionnaire, research, hypothesis

Cílem této bakalářské práce je zjistit vztah manažerů vybraných FM firem na území Hlavního města Prahy k delegování, jaké mají důvody k delegování a pokusit se zjistit, jestli tito manažeři znají základní postupy delegování podle definic v současné odborné literatuře. Pro dosažení cíle této práce byl proveden výzkum dotazníkovým šetřením. V teoretické části práce je popsána problematika delegování na základě studia odborné literatury. V praktické části jsou pak popsány výsledky dotazníkového šetření, které jsou nakonec shrnuty v závěru práce.

The aim of this work is to investigate the relation of managers of selected FM companies in the area of the City of Prague, for delegating and what are the reasons for delegating and to try to find out if these managers are familiar of the basic procedures of delegation as defined in the current literature. To achieve the target of this thesis was the questionnaires research performed. The theoretical part describes the problems of the delegation according the study of literature, and the practical part describes the results of the survey, which are ultimately summarized in the conclusion.

LITERATURA A PRAMENY

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2945-9

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*, 2. vyd. Praha: Portál, 2010, 255 s. ISBN 978-807-3678-159

FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*, 2. akt. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, 2. roz. vyd. Brno: Paido, 2010, ISBN 978-80-7315-185-0

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS. *Delegating Work*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2014. 77 s. eISBN 978-1-62527-228-7

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 184 s. ISBN 978-80-247-7229-5

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologický výzkum pro manažery*, 1. Vyd. Praha: Oeconomica, 2014, ISBN 978-802-4519-845

TEPPER, B.B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-321-9

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 – Přehled odpovědí k položce č. 1 – procentuální zobrazení	29
Obr. 2.2 – Přehled odpovědí k položce č. 2 – procentuální zobrazení	30
Obr. 2.3 – Přehled odpovědí k položce č. 3 – procentuální zobrazení	31
Obr. 2.4 – Přehled odpovědí k položce č. 4/1 – procentuální zobrazení	32
Obr. 2.5 – Přehled odpovědí k položce č. 4/2 – procentuální zobrazení	33
Obr. 2.6 – Přehled odpovědí k položce č. 6 – procentuální zobrazení	36
Obr. 2.7 – Přehled odpovědí k položce č. 7 – procentuální zobrazení	37
Obr. 2.8 – Přehled odpovědí k položce č. 8 – procentuální zobrazení	38
Obr. 2.9 – Přehled odpovědí k položce č. 9 – procentuální zobrazení	39
Obr. 2.10 – Přehled odpovědí k položce č. 10 – procentuální zobrazení	40
Obr. 2.11 – Přehled odpovědí k položce č. 12 – procentuální zobrazení	43
Obr. 2.12 – Přehled odpovědí k položce č. 13 – procentuální zobrazení	44
Obr. 2.13 – Přehled odpovědí k položce č. 14 – procentuální zobrazení	46
Obr. 2.14 – Přehled odpovědí k položce č. 17 – procentuální zobrazení	48
Obr. 2.15 – Přehled odpovědí k položce č. 18 – procentuální zobrazení	49
Obr. 2.16 – Přehled odpovědí k položce č. 22 – procentuální zobrazení	53
Obr. 2.17 – Přehled odpovědí k položce č. 23 – procentuální zobrazení	54
Obr. 2.18 – Přehled odpovědí k položce č. 24 a) – procentuální zobrazení	55
Obr. 2.19 – Přehled odpovědí k položce č. 24 b) – procentuální zobrazení	56
Obr. 2.20 – Přehled odpovědí k položce č. 24 c) – procentuální zobrazení	57
Obr. 2.21 – Přehled odpovědí k položce č. 24 d) – procentuální zobrazení	58

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 2.1 – Přehled otázek dotazníku, vztahujících se k daným hypotézám	20
Tab. č. 2.2 – Přehled odpovědí k položce č. 1	29
Tab. č. 2.3 – Přehled odpovědí k položce č. 2	30
Tab. č. 2.4 – Přehled odpovědí k položce č. 3	31
Tab. č. 2.5 – Přehled odpovědí k položce č. 4/1	32
Tab. č. 2.6 – Přehled odpovědí k položce č. 4/2	33
Tab. č. 2.7 – Přehled odpovědí k položce č. 5	33 - 34
Tab. č. 2.8 – Přehled odpovědí k položce č. 6	35
Tab. č. 2.9 – Přehled odpovědí k položce č. 7	36
Tab. č. 2.10 – Přehled odpovědí k položce č. 8	37
Tab. č. 2.11 – Přehled odpovědí k položce č. 9	38
Tab. č. 2.12 – Přehled odpovědí k položce č. 10	39
Tab. č. 2.13 – Přehled odpovědí k položce č. 10 s ohledem na věkovou hranici respondentů	40
Tab. č. 2.14 – Přehled odpovědí k položce č. 11	41 - 42
Tab. č. 2.15 – Přehled odpovědí k položce č. 12	43
Tab. č. 2.16 – Přehled odpovědí k položce č. 13	44
Tab. č. 2.17 – Odpovědi na položku č. 13 s rozdělením respondentů podle profesí	45
Tab. č. 2.18 – Přehled odpovědí k položce č. 14	45
Tab. č. 2.19 – Přehled odpovědí k položce č. 15	46
Tab. č. 2.20 – Přehled odpovědí k položce č. 16	46
Tab. č. 2.21 – Přehled odpovědí k položce č. 17	47
Tab. č. 2.22 – Přehled odpovědí k položce č. 18	48
Tab. č. 2.23 – Velikost bydliště respondentů ve vztahu jejich věku	50
Tab. č. 2.24 – Velikost bydliště respondentů ve vztahu k Položce č. 17	50
Tab. č. 2.25 – Přehled odpovědí k položce č. 20	51
Tab. č. 2.26 – Přehled odpovědí k položce č. 21	51
Tab. č. 2.27 – Vzájemné porovnání položek č. 10 a č. 21	52
Tab. č. 2.28 – Přehled odpovědí k položce č. 22	52
Tab. č. 2.29 – Přehled odpovědí k položce č. 23	53
Tab. č. 2.30 – Přehled odpovědí k položce č. 24a)	55
Tab. č. 2.31 – Přehled odpovědí k položce č. 24b)	56

Tab. č. 2.32 – Přehled odpovědí k položce č. 24c).....	57
Tab. č. 2.33 – Přehled odpovědí k položce č. 24d)	58
Tab. č. 2.34 – Shrnutí výsledků.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník.....	64 - 67
-----------------------------	---------

Příloha 1: Dotazník

(Originál dotazníků uložen na serveru www.netquest.cz)

Položka č. 1)

Může delegování zlepšit rozhodování?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 2)

Jak si manažer udrží celkovou odpovědnost za práci, kterou v přenesené pravomoci delegoval?

[Provede častější kontroly, **Projde celým procesem delegování**, Vybere vhodného pracovníka]

Položka č. 3)

Vyberte hlavní kroky v procesu efektivního delegování.

[**Příprava na delegování v podobě rozhodnutí - jaké úkoly a komu; odsouhlasení a nastavení cíle, plánování, splnění, přezkoumání**; Příprava na delegování v podobě rozhodnutí - rovnoměrně rozdělit úkoly mezi vhodné pracovníky, zadat termíny splnění úkolu a průběžně provádět kontrolu plnění úkolů; Příprava na delegování v podobě rozhodnutí - uskutečnění porady, stanovení cíle, přijetí úkolu, splnění úkolu, kontrola]

Položka č. 4)

Jak lze využít delegování pro rozvíjení důvěry ve vašem týmu?

[**Vysoká úroveň kontroly, Pomoc týmu být úspěšnými, Postupné snižování úrovně kontroly, Zvyšování důvěryhodnosti**, Vytváření neformálních vazeb mezi nadřízeným/podřízeným, Podřízení jsou lépe motivovaní]

Položka č. 5)

Popište pro Vás jednu klíčovou výhodu delegování.

Položka č. 6)

Překročení úrovně delegování je když...

[Podřízený plní úkoly, se kterými nesouhlasí a nestíhá termíny; **Nadřízený předává příliš odpovědnosti a ztrácí přehled nad svými úkoly**; Nadřízený deleguje příliš úkolů na své podřízené]

Položka č. 7)

Souhlasíte s tvrzením, že mezi znaky efektivního delegování patří také rozvoj individuálních vlastností jednotlivců v týmu?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 8)

Úkoly, které by se měly delegovat jsou takové, ...

[které už manažer nestíhá dokončit, **ke kterým jsou členové týmu kompetentní, které pomáhají rozvíjet členy týmu, jsou se střední nebo nízkou prioritou**, řeší personální otázky, **jsou rutinní**]

Položka č. 9)

Je možné delegovat úkoly s Vaší odpovědností za zdraví a bezpečnost?

[**Rozhodně ne**, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, Rozhodně ano, Nemám názor]

Položka č. 10)

Uvažujete o změně zaměstnání?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, Rozhodně ano, Nemám názor]

Položka č. 11)

Proč myslíte, že je důležité stanovit cíl pro úkol, který je delegován?

Položka č. 12)

Zdroje, které manažer přiděluje při delegování jsou...

[**informace, peníze, lidé, čas, vybavení, materiál, telefon**]

Položka č. 13)

V rámci delegování během brifinku se snažíte u člena týmu dosáhnout...

[**podpory člena týmu pro daný úkol, dohody o přenesené pravomoci k danému úkolu, nadšení u člena týmu pro plnění úkolu, pocitu odpovědnosti pro splnění úkolu**]

Položka č. 14)

Cílem poskytnutí zpětné vazby je motivace členů týmu.

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 15)

Pohlaví.

[žena /muž]

Položka č. 16)

Věková hranice respondentů.

[18 – 24 let, 25 – 34 let, 34 – 44 let, 45 – 54 let, 55 – 64 let, 65 let a více]

Položka č. 17)

Ujišťujete zaměstnance, že mají odpovídající kvalifikaci splnit každý úkol?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 18)

Vzdělání.

[základní, vyučen/a, středoškolské, vyšší odborné, bakalářské, vysoké]

Položka č. 19)

Velikost bydliště.

[vesnice, město do 20.000 obyvatel, město mezi 20.000 – 50.000 obyvateli, město mezi 50.000 – 100.000 obyvateli, město mezi 100.000 – 500.000 obyvateli, město nad 500.000 obyvatel]

Položka č. 20)

Pracovní pozice.

[ředitel, senior manažer, manažer, specialista]

Položka č. 21)

Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, Rozhodně ano, Nemám názor]

Položka č. 22)

Při delegování se snažím přizpůsobit úkol charakteristickým rysům zaměstnancovi osobnosti.

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 23)

Vždycky své podřízené upozorníte, že za ně nebudete dělat jejich práci.

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 24 a)

Vedete si profil každého zaměstnance a jeho schopností?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 24 b)

Vyzýváte zaměstnance, aby si vypracovali vlastní plány plnění daných úkolů?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 24 c)

Snažíte se zjistit, co by zaměstnance při delegování úkolů nejvíce motivovalo?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]

Položka č. 24 d)

Snažíte se také získat podporu svého nadřízeného pro plány dělby práce, které jste vypracoval/a?

[Rozhodně ne, Spíše ne, Ani ano, ani ne, Spíše ano, **Rozhodně ano**, Nemám názor]