

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Klára Šimová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šímová Klára

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Anglický název

The importance of delegation in manager's control work

Cíle práce

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

Metodika

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

Harmonogram zpracování

1. rozpracování literární rešerše I - VI /2014
2. ukončení práce na literární rešerši IX - X/ 2014
3. příprava vlastního výzkumu, formulace otázek k řízenému rozhovoru X - XII/ 2014
4. sběr dat XII/2013 - I/ 2015
5. zpracování výsledků řízeného rozhovoru I - II/2015
6. práce na finální podobě BP, korektury II /2015
7. odevzdání práce na katedře III/2015

Rozsah textové části

30-40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.
DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.
THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.
WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Mangement Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Vedoucí práce

Horáková Jana, Ing.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 15.10.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 12.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerům, kteří mi věnovali svůj čas a odpověděli na mé otázky při řízeném rozhovoru.

Význam delegování pro řídicí práci manažera

The importance of delegation in manager's control work

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na důležitost delegování v řídicí práci manažera a je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se obecně zabývá tématem managementu, manažera a manažerských funkcí. Tyto základní pojmy jsou následně podrobněji rozepsány. Dále je popsán proces delegování a bariéry, které mu brání. Popisuje výhody a nevýhody delegování. Praktická část je zpracována formou řízeného rozhovoru. Je založena na otevřených otázkách a odpovědích jednotlivých manažerů. Zkoumá, jaký význam má delegování pro vybrané manažery v konkrétní organizaci.

Summary

Bachelor thesis is focused on the importance of delegation in manager's control work and is divided into two parts. The theoretical part deals with general management, executive and managerial positions. These basic concepts are then described in more detail. There is also described a process of delegation and barriers which hinder. It describes the advantages and disadvantages of delegation. The practical part is made by a form of direct interview. It is based on open questions and answers of individual managers. It examines the importance of delegation for selected managers in a particular organization.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, delegování, bariéry v procesu delegování, motivace

Keywords: management, manager, managerial roles, managerial function, leadership, management styles, delegation, barriers in the process of delegation, motivation

Obsah

1	Úvod	8
2	Cíl práce a metodika	9
2.1	Cíl práce	9
2.2	Metodika	9
3	Literární rešerše	10
3.1	Management	10
3.1.1	Historie management	10
3.2	Manažer	12
3.2.1	Osobnost manažera	13
3.2.2	Manažerské role	14
3.2.3	Manažerské funkce	16
3.3	Styly řízení	21
3.4	Delegování	23
3.4.1	Proces delegování	23
3.4.2	Výhody delegování	23
3.4.3	Bariéry delegování	24
3.4.4	Postup delegování	27
3.4.5	Delegováním k motivování	30
3.5	Motivace	30
3.5.1	Typy motivace	33
4	Vlastní práce	34
4.1	Charakteristika vybraných manažerů	34
4.2	Řízený rozhovor	35
4.3	Zhodnocení řízeného rozhovoru	41
5	Závěr	43
6	Seznam použitých zdrojů	44
7	Přílohy	46

1 Úvod

Delegování je dlouhodobý proces, při kterém manažeři postupně předávají své úkoly podřízeným pracovníkům. Vkládají v ně tak svoji důvěru. Je to investice do pracovníka, která manažerům pomáhá šetřit čas. Tento čas lze efektivně využít pro plánování a plnění podstatných úkolů a rozhodovací činnosti. Při správném vedení lidí dochází k motivaci pracovníků a podpoře jejich dalšího kvalifikačního a profesního rozvoje. Výsledkem je růst produktivity práce, efektivnost a přínos v podobě zisku.

Delegování nesmí být zaměňováno s pouhým předáváním nepříjemných úkolů ze strany manažera. Je dobré pracovníkům poskytnout potřebné pravomoci pro úspěšné splnění úkolů. Časté zasahování manažera do plnění úkolů může způsobit, že pracovník ztrácí chuť a motivaci k práci. To však neznamená, že by manažer neměl kontrolovat plnění úkolů vůbec. Důležitá je zpětná vazba a komunikace.

Každý řídicí pracovník by měl dobře znát kvalifikaci, schopnosti svých podřízených a jejich ambice. Měl by umět rozpoznat, komu a jaké činnosti může delegovat. Nelze delegovat na pracovníky úkoly, na které časově nebo kvalifikačně nestačí. Vedlo by to ke stresu a celkovému zhoršení pracovního výkonu.

Správně delegovanou činností lze rozvíjet schopnosti pracovníka a objevit tak skrytý talent. Efektivní manažer pracuje tak, aby byl ve své práci nahraditelným. Na jeho kvalitě závisí úspěšnost celé organizace. Cílem manažera je stmelovat kolektiv a společnou práci dospět do očekávaného cíle.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit jaký význam má delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci na základě řízeného rozhovoru s vybranými manažery.

Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše zaměřené na delegování a vedoucí úlohu manažera.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části: část teoretickou a část praktickou.

V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které byly získány studiem odborné literatury a zpracovány ve formě literární rešerše. Prostudovaná literatura je uvedena v seznamu použitých zdrojů.

V druhé, praktické části, jsou tyto poznatky použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Vlastní práce je zpracována metodou kvalitativního výzkumu, jehož formou je řízený rozhovor. Řízený rozhovor byl proveden ve zvolené organizaci s třemi manažery na základě předem připravených otevřených otázek. Ve všech rozhovorech byly použity stejné otázky. Odpovědi manažerů na jednotlivé otázky byly zaznamenány, shrnuty a vyhodnoceny. Výsledky šetření byly zformulovány v závěru vlastní práce.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. [1]

Je to proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. [2]

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. [3]

Management zahrnuje koordinaci a dohled nad pracovními činnostmi ostatních tak, aby tyto činnosti byly dokončeny účinně a efektivně. Je známo, že koordinace a dohled nad prací jiných je to, co odlišuje manažerské pozice od nemanžerských. Management zajišťuje, aby pracovní činnosti byly dokončeny efektivně a účinně osobami, které jsou za ně zodpovědné nebo přinejmenším to, o co manažeři usilují. [4]

Management je úzce spojen s lidmi (vedoucími pracovníky, manažery), kteří jsou jeho vykonavatelé, je aplikovatelný na všechny druhy institucí, ať se jedná o podnikatelské organizace, nemocnice, univerzity, orgány státní správy, armádu, politické strany, církve atd. Jeho aplikovatelnost je i ve vertikální hierarchii těchto institucí, kde lze realizovat ověřené postupy, metody a doporučení. [5]

3.1.1 Historie management

Management není objev moderní doby. Před mnoha tisíci lety řídili císařové nebo faraóni rozsáhlé říše a s využitím zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky a zároveň se zajímali o výsledky, jaké přinesla jejich opatření.

O systematickém studiu řízení lidí můžeme hovořit teprve na konci 19. století. Vývoj názorů, myšlenkových proudů managementu můžeme rozčlenit do těchto etap: [2]

- **klasický management, zahrnující období konce devatenáctého století do třicátých let 20. století**

V tomto období se vyvíjel management ve dvou větvích, v americké a evropské. Americká větev byla zaměřena na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek a produktivity práce, na měření a výpočty. Cílem tzv. vědeckého řízení bylo sladit výkon člověka s výkonem stroje. Jako vůdčí princip se uplatnila podrobná dělba práce, měření a počítání pracovních časů, nucený pohyb (daný pásem). Velký význam mělo plánovací oddělení. Evropská větev vymezila úlohu manažerů a zabývala se funkční náplní řízení. [6]

- **management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století**

V tomto období jsou rozvíjeny různé názorové proudy managementu, kdy se pozornost přesouvá na člověka. Za hlavní pracovní stimul je považován osobní rozvoj jednotlivce. Toto období je charakteristické různými přístupy, jako jsou: sociální, procesní, systémové přístupy v managementu, kvantitativní přístupy rozhodování a empirické přístupy. [2]

- **management konce 20. století**

Je to období hledání a postupného vytváření nového, tvůrčího, velmi aktivního a dravého manažerského myšlení a jednání, které klade obrovský důraz na nezbytnost podnikatelského ducha. Neustále se mění podnikatelské prostředí, nové poznatky vědy a techniky, sociální a politický rozvoj klade velké nároky na umění přežít a být úspěšný v tvrdých podmínkách národní a světové konkurence. [2]

- **management na počátku 21. století.**

Toto období je pod vlivem globalizace a pronikání ICT do podnikání. Velký důraz se klade na znalosti a jejich management. Objevují se nové přístupy a názory, například koncept organizace jako živého organismu, management udržitelného rozvoje. [6]

3.2 Manažer

Manažer je samostatná profese, pozice, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. [2]

Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářské situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd. [1]

Manažery v současné době dělíme do tří úrovní:

Manažeři první linie, k nimž patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. [1] Linioví manažeři se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. [7]

Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40 % jejich pracovního času. [1] Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně řadových pracovníků organizace. [7]

Vrcholoví manažeři neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v řídicí hierarchii. [1] Vrcholoví manažeři jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. [7]

Bez ohledu na typ organizace či postavení manažera v organizační hierarchii lze určit některé obecné zásady manažerské práce. K typickým patří stanovování priorit, prevence, orientace na zákazníka, bezvadnost samozřejmostí atd.

Předmět, rozsah a charakter manažerské práce se do jisté míry budou lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje (top management versus provozní úroveň), na charakteru manažerského místa (marketingový manažer versus vedoucí metrologie), na velikosti firmy, oblasti jejího působení atd. [1]

3.2.1 Osobnost manažera

Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Určuje způsob, jakým člověk prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje na výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem. [7]

Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí, a to ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníků. Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat myšlenky, měl by umět rozhodovat i ve složitých situacích. Měl by umět akceptovat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, umět se orientovat i v náročných problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní, pružně reagovat, neboť musí počítat s organizačními změnami a s organizačním rozvojem. [8]

Podmínkou úspěchů manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. V zásadě můžeme předpoklady rozdělit na ty, které jsou vrozené, a na ty, které se mohou výchovou, výcvikem a vzděláním měnit.

Mezi vrozené předpoklady patří temperament a inteligence. Ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech skutečného života se rozvíjejí sociální schopnosti. To je umění porozumět tomu, co si jiní myslí, cítí, říkají, umějí předávat jiným vlastní pocity, myšlenky.

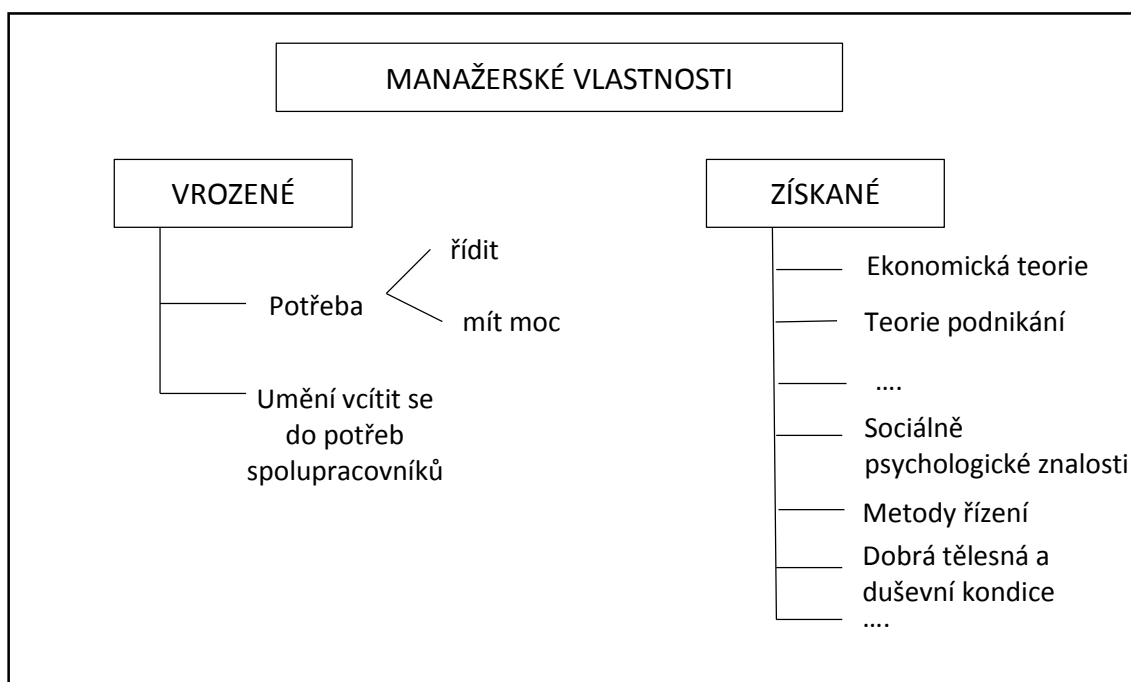
Kvality rozhodné pro úspěch manažerů můžeme vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách:

1. **Potřeba řídit.** Jenom ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery.

2. **Potřeba moci.** Dobří manažeři musí mít silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nemohou spoléhat jen na svou autoritu, ale především na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti.
3. **Schopnost vcítit se.** Skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro svého „protihráče“. Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat. [9]

Vlastnosti ideálního manažera jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Vlastnosti ideálního manažera



Zdroj: [9]

3.2.2 Manažerské role

Manažerské role jsou přítomny v práci všech manažerů bez ohledu na podnik, který je řízen. Vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Chování manažerů se řídí odlišnými pravidly a principy. Realita činnosti vedoucích pracovníků se dá shrnout do deseti „rolí“.

Interpersonální role

Interpersonální role vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery a to mimo vlastní řízenou organizaci nebo v rámci vlastní organizace. Mimo i ve vlastní organizaci, vedoucí pracovník (manažer) v podstatě sehrává tři dílčí role: [2]

- **Představitel** reprezentuje organizaci při ceremoniálech.
- Manažer vystupuje jako **vedoucí** ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se motivovat a usměrnit jejich práci. Hodnotí výsledky jejich práce a formuje úkoly, které mají splnit v dalším období
- Manažer vykonává roli **spojovatele** v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho důležitým úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím. [7]

Informační role

Informační role manažera spočívá v jeho účasti při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací, tj. v informačních procesech. Jde opět o tři dílčí role: [2]

- V roli **pozorovatele** vyhledává manažer informace, potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa.
- Manažer je **šířitelem** informací, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a šířitelem interních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího.
- **Mluvčí** reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran. [7]

Rozhodovací role

Rozhodovací role manažera je hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení cílů organizace. Jsou to právě informace, které manažer zhodnocuje v řídicím systému firmy. Skupina rozhodovacích rolí zahrnuje čtyři dílčí role: [2]

- V roli **podnikatele** manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Podnikání je činností, která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu. Důležité je zvážení rizika podnikatelských aktivit, posouzení jejich budoucího úspěchu a ziskovosti.
- Manažer jako **řešitel rušivých událostí** musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Zde manažeři navracejí organizacím stabilitu, odstraňují rozpory mezi stranami nebo mezi cíli.
- **Distributor zdrojů** hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. Manažer usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům, a na základě informací, které získal jako pozorovatel, pružně zdroje přerozděluje.
- Role **vyjednavče** se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi – s podřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli, se státní či místní administrativou. Nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. Čím vyšší úroveň v organizaci manažeři zastávají, tím více svého času budou věnovat vyjednávání.

Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role. Zatímco finanční manažer působí hodně v informačních rolích, obchodník se věnuje zejména své úloze vyjednavče a provozní manažer rolím interpersonálním a roli řešitele rušivých událostí. [7]

3.2.3 Manažerské funkce

Manažeři mohou působit na různých řídicích místech, vykonávat různé funkční úlohy, nicméně ve své řídicí praxi musí zvládat základní manažerské funkce, byť některé budou vykonávat častěji a jiné spíše okrajově.

Rozhodování

Rozhodování bezesporu patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno.

Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být a často také bývá, jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.

Rozhodování je procesem volby alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma rozhodovacími variantami. Při manažerském rozhodování se snoubí vědecké přístupy s uměním rozhodovat, tj. s menším či větším podílem intuice. [1]

Plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování. [1]

Plánování vyžaduje, aby byli manažeři anticipativní a usilovali o to, aby se věci staly, místo aby pouze reagovali až ve chvíli, kdy nastane určitá situace. Pomocí plánování manažeři nejen rozvíjí svou schopnost futuristicky uvažovat, ale s rostoucím počtem efektivně realizovaných plánů roste i jejich motivace plánovat. Proces plánování rozvíjí systematické myšlení a schopnosti pracovat s abstraktními představami a budoucími podmínkami. [10]

Podstata plánování:

1. Přispívá k dosažení záměrů a cílů.
2. Je prioritní mezi manažerskými úlohami.
3. Vztahuje se na veškeré aktivity.
4. Umožňuje efektivní provádění všech činností, kterými jsou zpravidla realizace transformačních procesů ve firmách, ale také je východiskem pro efektivní uplatňování manažerských činností.

5. Plánování a kontrolování je neoddělitelné. Bez plánu nelze provádět kontrolu, vytváří pro ni standardy. [2]

Řízení implementace

Vyžaduje široký okruh aktivit, které je třeba vyvinout zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout řídicích záměrů, konkretizovaných především v soustavě plánů, a to se zřetelem k hospodárnému vynaložení zdrojů, s minimálním negativním vlivem na životní prostředí, při zajištění maximální bezpečnosti práce apod.

Implementace pochopitelně závisí na lidech, jejich zájmu, nasazení, iniciativnosti, úsilí, pohotovosti, flexibilitě, aktivitách. V tomto směru má velký význam koordinační funkce manažera. [1]

➤ Vedení lidí

Vedení lidí je stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha. [1]

Manažer je především vedoucím kolektivu lidí, který musí na základě svých znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocovat schopnosti, znalosti a dovednosti svých spolupracovníků a usměrňovat jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Vedení lidí se prolíná všemi manažerskými funkcemi na základě komunikace mezi lidmi.

Vedení lidí je vytváření a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce a k plnění cílů organizační jednotky. [2]

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. [11]

Smyslem vedení lidí je proto podněcovat aktivity a tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků zaujetí pro činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů. Dosažení těchto záměrů předpokládá změnu jak na straně řídicích pracovníků, tak i změnu na straně řízených, zvláště pak změny postojů pracovníků k práci. [1]

Koučování

Hlavním cílem koučování je přimět manažery k přehodnocení sebe samých a svého chování, aby se tak jejich každodenní manažerská praxe rozvíjela a měla účinný dopad. Koučování spočívá na detailní znalosti lidské komplexnosti, která umožňuje analyzovat chování v různých situacích, vytvářet určité vztahy, metody práce a mobilizovat pracovníky, aby směřovali ke zvolenému cíli. [12]

Koučování je styl řízení, který je protipólem příkazování a kontroly. [2] V praxi se můžeme setkat s dvojitým pojetím koučování:

- Koučování jako forma poradenství, kdy kouč je k dispozici manažerům, kteří si na něho mohou obrátit s řešením svých problémů, konfliktů apod.
- Koučování jako styl řízení, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální pravomoci a utužování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, prezentování důvěry v pracovní tým, příslibu pomoci spolupráce či „rádčovství“ při řešení problémů atd. [1]

Úlohou manažera v roli kouče je být spíše rádcem, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků, než tím, kdo příkazuje. Aby tuto roli manažer naplnil, musí být odbornou autoritou s bohatými znalostmi a četnými zkušenostmi.

Role manažera se bude při zavádění tohoto stylu vedení lidí měnit. Postupně by měl opouštět úlohu zadavatele úkolu, měl by být spíše instruktorem a následně až poradcem a rovnocenným partnerem výkonných pracovníků. [1]

Kontrola

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. [1]

Doporučuje se každý kontrolní proces rozdělit do jednotlivých fází. Většinou můžeme rozlišit těchto pět fází:

- získávání a výběr informací,
- ověření správnosti výchozích informací,
- kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů,
- návrhy na opatření,
- zpětná vazba, tedy kontrola realizace navrhovaných opatření. [9]

Řízení lidí

Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá označováno jako základní kompetence (způsobilost) či schopnost organizace.

Řízení lidí přináší řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především ve způsobu, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálním způsobem jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci. [1]

Komunikace

Velmi zúženě ji lze chápat jako výměnu informací, v ještě užším významu jako poskytování informací.

Komunikace probíhá na různých úrovních, rozličnými komunikačními prostředky a slouží různému účelu.

Chceme-li s někým komunikovat, musíme jej pro komunikaci získat. Základním předpokladem v této souvislosti je přijít s tématem, které partnera zajímá. Má-li být člověk (tedy i manažer) úspěšný při komunikaci se svým okolím, musí umět sdělovat i naslouchat. [1]

3.3 Styly řízení

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. V historii řízení se uplatnily všechny možné řídicí styly od fyzických trestů přes různé hrozby až po prosby a uplácení. [1]

V současné době existují různorodé druhy stylů řízení např. rozdělení manažerských stylů do čtyř skupin, a to:

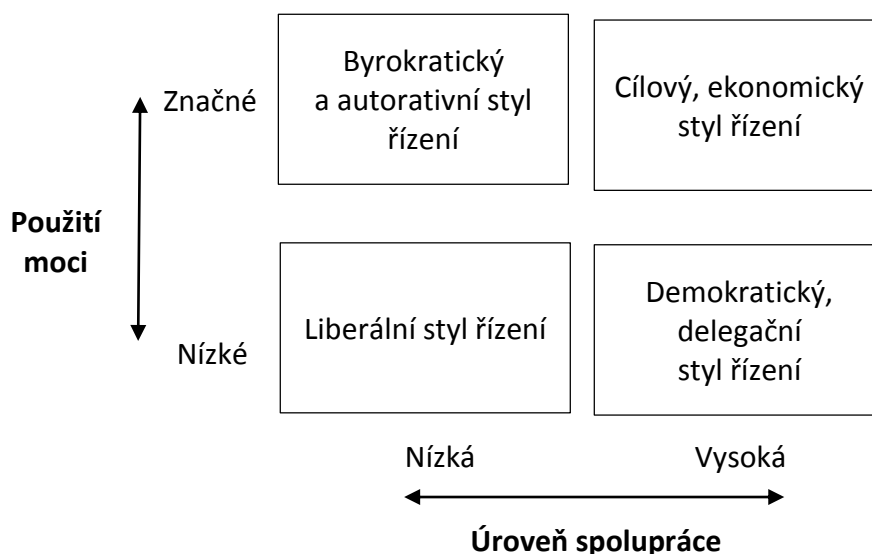
- **Autoritativní** – jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry.
- **Benevolentní (benevolentně autoritativní)** – označuje situaci, kdy je sice manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování užívá odměn i trestů. Manažer důvěřuje svým podřízeným a v řadě případů rozhodování se na ně obrací.
- **Konzultativní** – tento styl řízení podporuje obousměrnou komunikaci, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování je využito hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. V řadě případů rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených.
- **Participativní** – při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování, manažeři plně důvěřují podřízeným do té míry, že vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, vlastní způsob realizace je ponecháván na podřízených. [1]

Toto členění lze považovat za tradiční, nicméně postupem času bylo doplněno řadou dalších.

- **Byrokratický styl řízení** – manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“, které rozpracovává a ukládá podřízeným a pak sleduje, jak byly takto rozpracované úkoly plněny, ve své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených
- **Autoritativní styl řízení** – je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je též strohý, formální způsob jednání s podřízenými.
- **Cílové řízení** – manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek.
- **Demokratický styl řízení** – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí, může mít podobu
 - **delegačního stylu řízení** – manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízené organizace, řadu dalších, méně významných plně deleguje
 - **liberálního stylu řízení** – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, řadu i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených. [1]

Tyto řídicí styly jsou přehledně znázorněny v podobě matice na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 2: Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: [1]

3.4 Delegování

Delegování je jednou z technik, které umožňují manažerům se plně soustředit na plnění podstatných úkolů, jež jsou od nich vyžadovány. Delegování usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu. [12]

Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, proto je třeba chápat delegování jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době. [13]

Manažeři rozhodují o tom, jak velkou pravomoc přidělit jednotlivým pracím a těm, kteří tyto práce provádějí. Pravomoc představuje právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného. Manažeři musejí pečlivě vážit, jak velkou pravomoc v souvislosti s pracemi delegovat. [10]

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy! [13]

3.4.1 Proces delegování

Vlastní proces delegování zahrnuje věcnou stránku, kdy je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků, především z hlediska kvalifikačních předpokladů a formální stránku, která řeší otázky „jak“ delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků.

Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi něž patří jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoc. [9]

3.4.2 Výhody delegování

Více času na důležité věci. Delegování úkolů a části pravomoci umožní strávit více času nad úkoly vyšší priority. [7] Delegování vytváří manažerovi časový prostor pro plnění rozhodujících a důležitých aktivit souvisejících s cíli organizace. [14]

Více práce za kratší čas. Problémy nebo úkoly většího rozsahu je obvykle možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části. Využitím energie jiných k práci nad dílčími úkoly umožňuje pak manažerům dosahovat výsledků, které by jinak byly za hranicemi možností jednotlivce. [15]

Nové nápady a přístupy. V řadě případů jsou manažeři natolik uvyklí některým úkolům nebo situacím, že už pro ně není jednoduché pustit se energeticky do jejich řešení s novým přístupem. [7]

Rozvoj kompetencí pracovníků. Delegováním umožňujete svým podřízeným získat zkušenosti, které se nedají plně nahradit žádnými jinými vzdělávacími nebo výcvikovými aktivitami. [15]

Motivování pracovníků. Delegování pro pracovníky nového a náročnějšího úkolu společně s částí pravomocí jejich nadřízeného je pro ně zpravidla výzvou, příležitostí „ukázat se“. Navíc to pro ně znamená, že je jim tímto vyjádřena důvěra v jejich schopnosti. [7]

Snazší hodnocení pracovníků. Delegování vám umožní lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží „povýšení“ a případné odměny mohou být spíše rozděleny na základě individuálního výkonu. [15]

Jednodušší kontrola. Delegováním určité odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi zjednodušíte proces kontroly. [7]

Vyhnutí se stagnaci. Delegováním se můžete vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončila řada talentovaných a schopných manažerů. Hřbitovy jsou plné lidí, kteří se mylně domnívali, že nemohou být nahrazeni. Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím. Ti, kteří nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci. [15]

3.4.3 Bariéry delegování

Přes nesporné výhody, které přináší delegování manažerům, jejich podřízeným i organizaci, existuje také spousta důvodů, proč se řada manažerů delegování vyhýbá.

Pocit nenahraditelnosti

Vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže věc udělat pořádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného, ale o přínos práce manažera, který by měl raději dělat důležité úkoly než úkoly podružné. [7]

Nechuť opustit něco, co dobře umíme

Pro člověka bývá často bolestivé, dovolit někomu, aby vykonával činnosti, kterou on sám dobře umí. A pokud trvá na tom, že výsledek musí být na stejně vysoké úrovni, je to takřka nemožné. Delegování znamená, že musíme být připraveni akceptovat:

- možnost, že úkol bude splněn za delší dobu,
- možnost, že výsledek bude horší kvality, než byste mohli dosáhnout vy,
- vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků,
- ztrátu příležitosti udržovat si úroveň vlastních dovedností. [7]

Nedůvěra ve schopnosti pracovníků

Manažeři, kteří postrádají u svých podřízených dostatek schopností potřebných k tomu, aby jim mohli delegovat některé své činnosti, by odpověď v prvé řadě měli hledat sami u sebe. Často se totiž stává, že ti, kterým jsou delegovány pravomoci, dosáhnou žádoucího výsledku neočekávanými způsoby a projeví při tom dovednosti, které u nich dříve nikdo nepředpokládal. [7]

Obava z neoblíbenosti

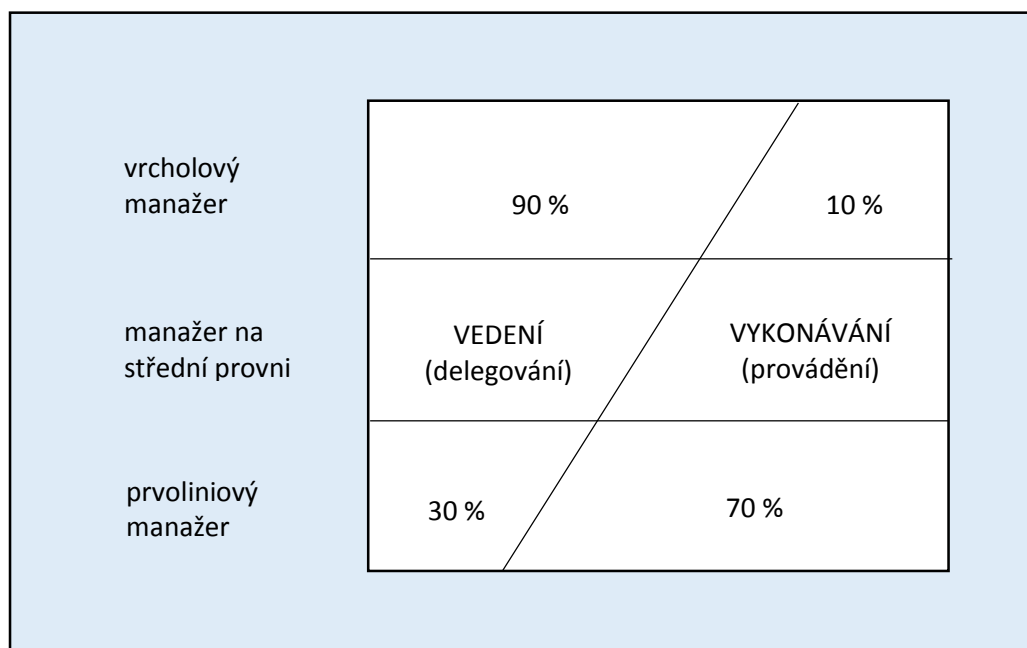
Snaha delegovat nemusí být vždy ze strany pracovníků přijímána s nadšením. Může u nich převládnout pocit, že jsou „využíváni“, může se projevit i strach, že případný neúspěch se negativně odrazí na jejich budoucnosti. Většině manažerů záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými a proto často raději riskují nezvládnutí úkolu než aby „obtěžovali“ své podřízené. [15]

Definování úkolů

Aby bylo možné úkol delegovat, musí být dobře definován. Pokud je úkol definován vágně, může to mít za následek odpor pracovníka. Detailní vysvětlení zase může zabrat tolik času, že se manažer raději rozhodne úkol udělat sám. Neuvědomuje si, že se takto odsuzuje

k tomu, aby se tímto úkolem zabýval i v budoucnosti a ztrácel tak cenný čas. Postup na vyšší manažerské pozice totiž vyžaduje stále více a více delegování a méně vlastního vykonávání činností [7], jak je patrné z obrázku č. 3.

Obrázek 3: Podíl vedoucí a výkonné práce manažera



Zdroj: [7]

Ego

Existuje řada úkolů a rolí, které dávají manažerovi pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutím těchto činností na někoho jiného může být proto pro manažera velmi obtížné. Práce hraje významnou roli ve vymezení místa člověka ve společnosti. Není proto překvapivé, že často je „logicky“ zdůvodňováno, proč nelze delegovat, ačkoliv pravý důvod je v něčem jiném. [7] Vyrovnat se s touto bariérou vyžaduje „zastavit se“ v každodenním shonu a přezkoumat své dlouhodobé cíle. Pomoci by mohla i diskuse na toto téma s vlastním šéfem. [15]

Náklady

Delegováním může manažer ušetřit spoustu času. Druhé to ale může stát času více, než se ušetřilo. Pracovník bude pravděpodobně potřebovat pomoc, něco může být nad jeho

síly nebo schopnosti. O delegování práce by v takovém případě manažer neměl rozhodovat jen na základě času, ale měl by pečlivě zvážit jeho širší očekávaný přínos. [7]

Obava z přehnaného delegování

Rozhodnout se správně, kdy a nakolik delegovat pravomoc, vyžaduje hodně zkušeností. Na jedné straně může manažer delegovat nedostatečně, na druhé může zajít příliš daleko a ohrozit významné zdroje nebo výsledky. Svědomitý manažer bude jistě dbát na to, aby své pracovníky nepřetížil. [15]

Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného

Příčinou nechuti k delegování může být i obava z nepochopení tohoto kroku ze strany vyššího nadřízeného. [15] Vyššímu nadřízenému se zpravidla jedná jen o to, aby úkol byl v pořádku proveden. Často mu proto stačí jen vysvětlit, že odpovědnost za delegovaný úkol nadále zůstává na delegujícím manažerovi. [7]

3.4.4 Postup delegování

Dříve než se manažer rozhodne delegovat, měl by si ujasnit, co vše delegovat lze a co delegovat nelze. [14]

Efektivní delegování vyžaduje analýzu své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. [15]

Analýza práce

Manažer musí neustále provádět analýzu vlastní práce z hlediska priorit, které vedou k dosahování cílů. Musí neustále prověřovat své odpovědnosti, zda je nezbytné si je ponechat, nebo je potřeba činnosti delegovat. [13]

➤ Co delegovat:

- Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí.
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe, rychleji a případně ekonomičtěji.

- Rozhodnutí, která děláte nejčastěji. Drobná rozhodnutí, která se opakují, zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.
- Práce, která umožní podřízeným získat určité zkušenosti. Rozvíjet a motivovat své podřízené je jednou ze základních povinností manažera.
- Činnosti, které ožíví rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu bývá vítaným motivačním faktorem.
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka. [7]

➤ **Co nedelegovat:**

- Nic co obsahuje důvěrné informace.
- Úkoly, které jsou absolutně důležité a jejichž řádné a včasné splnění můžete zajistit jen vy.
- Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni.
- Úkoly, které jsou vaší povinností, ale jsou vám nepříjemné.
- Odpovědnost, která je tak delikátní, že se vám s největší pravděpodobností stejně vrátí.
- Úkoly, které jsou natolik vágní nebo špatně definované, že by podřízení pravděpodobně strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení. [15]

Plánování delegování

Delegování by nikdy nemělo probíhat nečekaně, nahodile a nekoordinovaně. Plán delegování je vizitkou manažera, který má organizaci a koordinaci práce pod vědomou kontrolou a má jasně definovat cíle i postupy jejich dosažení. [13]

Při správném stanovení plánu procesu delegování odpovědností by manažer měl zohlednit následující body:

- cíl
- termíny
- zdroje

- rozhodnutí
- pravomoci
- podpora vedení
- kontrola [13]

Výběr vhodného pracovníka

Při volbě vhodného podřízeného je třeba posoudit níže uvedená kritéria formulovaná jako následující otázky:

- Jaké má podřízený pracovník schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti vzhledem k danému úkolu?
- Je spolehlivý? Jaké má povahové vlastnosti?
- Má zájem přijmout odpovědnost? Je dobře motivovaný?
- Budou ho akceptovat v nové roli jeho podřízení kolegové? Jak je sociálně zdatný?
- Má dostatek času na převzetí nových úkolů? [13]

Jak delegovat

- Pracovníkovi je třeba co nejjasněji vysvětlit, co se od něj očekává. Vyplatí se projít úkol s pracovníkem vícekrát, aby vše bylo správně pochopeno.
- Pracovníkovi vysvětlíme smysl a důvody, proč má být úkol splněn.
- S pracovníkem prodiskutujeme očekávanou úroveň (kvalitu) výsledku.
- Ujistěte se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů.
- Poskytněte pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, se kterými bude muset pracovat.
- Pracovník musí dostat takový stupeň pravomocí, jaký je nezbytný pro splnění delegovaného úkolu, a musí správně pochopit hranice své odpovědnosti.
- Je dobré delegovat celou práci. Pracovníkovi to spíše ukáže smysl delegovaného úkolu a dá mu to jasnější cíl. [7]

Podpora delegování

Smyslem podpory je udržovat motivaci v přístupu podřízeného kolegy a udržet kvalitu jeho práce na delegovaných činnostech, případně zjistit, zda nepotřebuje kolega zvýšit úroveň pravomoci nebo (pokud je manažer s jeho výkonem spokojený) otevřít diskusi o možnosti přijetí dalších odpovědností.

Podpora delegování je nástroj, pomocí něhož může manažer flexibilně reagovat na změny plnění odpovědností a neustále posilovat podřízeného vědomí o smyslu jeho úsilí.

Při podpoře delegování je třeba mít na mysli určité zásady, které manažer citlivě aplikuje na podřízené pracovníky podle typu delegované činnosti, osobnostních charakteristik pracovníků a podle aktuální situace ve firmě i v globálním ekonomickém prostředí. [13]

3.4.5 Delegováním k motivování

Delegování je cestou a způsobem, jak posílit především vnitřní motivaci psychicky, morálně i sociálně zralejších pracovníků ve směřování k jejich seberealizaci, která je přínosem i pro celou organizaci. Delegování využívá jako motivátor nejvíce samotný obsah vykonávané práce – manažer může delegovat různé odpovědnosti na své podřízené podle jejich osobnostních předpokladů.

Důležitým kritériem při posuzování obsahu delegování práce musí být fakt, že delegování nebude úspěšné, pokud základní hodnota obsažená v práci nebude v souladu s hodnotovou orientací pracovníka. Při úvahách, která práce by byla z hlediska obsahu pro delegování, se může manažer řídit seznamem základních a obecně vymezených náplní práce, které přímo souvisejí s realizací následujících hodnot: tvořivosti, autonomie, řádu, hrdosti, smyslu, prestiže, moci, vytrvalosti, estetiky, vzdělání, ekologie, vztahů, etiky, altruismu. [13]

3.5 Motivace

Motivace je vnitřní proces probíhající jako výsledný děj interakce vnitřních podmínek a vnějších činitelů. [16] Existují různé formy motivace. Formy motivace lze

rozdělit na vědomou a nevědomou motivaci, primární a sekundární motivaci, vnitřní a vnější motivaci. [17]

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázaná na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. [1]

Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí.

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb [11], graficky zakresleno v následujícím obrázku.

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

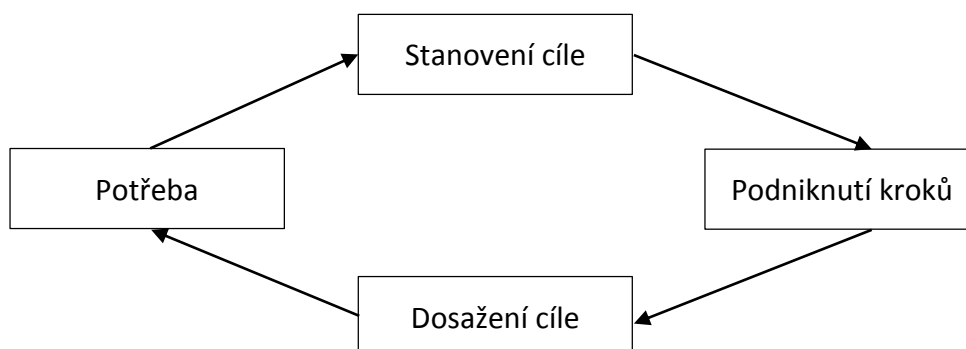


Zdroj: [1]

Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace (viz. obrázek č. 5) – to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují. [18]

Obrázek 5: Proces motivace



Zdroj: [18]

Mnozí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné pracovníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba? [11]

Současně teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce. [11]

Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tom smyslu řízeno.

Motivovat je tedy důležitá funkce řízení. Koncepce motivace představují důležitou součást tzv. kooperativního řízení. Na řízení lze vůbec nahlížet jako na motivování spolupracovníků, jak to odpovídá stále sílícímu trendu v řízení.

K řídicímu chování orientovanému na spolupracovníky patří zásada: motivovat místo dirigovat! Moderní manažeři proto nemusí disponovat pouze vynikajícími odbornými kvalitami, nýbrž musí umět také dobře vést lidi, k čemuž na předním místě patří schopnost motivovat. Manažeři by měli mít velkou schopnost přesvědčovat. [17]

3.5.1 Typy motivace

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. [18]

Důvěra je motivační prvek. Pokud budete delegovat určité pravomoci i na nejnižší článek řetězu, který řídíte, vzbudíte v lidech větší odpovědnost a hrdost.

Pokud nebudete svoje lidi přiměřeně motivovat, můžete v budoucnosti očekávat pokles produktivity a následně zvýšenou fluktuaci. [19]

4 Vlastní práce

Vlastní část bakalářské práce je zaměřena na řízený rozhovor se třemi manažery. Cílem řízeného rozhovoru je zjistit, jaký má význam delegování pro řídicí práci manažera. Řízený rozhovor byl proveden ve společnosti, která je jednou z nejpřednějších světových ropných a plynárenských společností. V její organizační struktuře jsou zastoupeny všechny stupně managementu. Pro tento výzkum byl vybrán jeden vrcholový manažer a dva manažeri střední úrovně managementu.

4.1 Charakteristika vybraných manažerů

Manažer A

Manažer A je muž, 38 let. Vystudoval vysokou školu s oborem ekonomie, kterou zakončil státní závěrečnou zkouškou s titulem bakalář. Nyní se nachází na pozici manažera marketingových služeb a cen pro střední a východní Evropu. Má 3 letou praxi s vedením pracovníků. Nachází se na úrovni středního managementu a vede 5 pracovníků.

Manažer B

Manažer B je žena, 51 let. Vystudovala vysokou školu s oborem ekonomie, kterou zakončila státní závěrečnou zkouškou s titulem inženýr. Nyní pracuje na pozici manažera interního auditu. Má 10 letou praxi s vedením pracovníků. V současné době vede 4 podřízené pracovníky. Ve firmě zaujímá úroveň středního managementu.

Manažer C

Manažer C je muž, 59 let. Vystudoval vysokou školu s oborem chemie, kterou zakončil státní závěrečnou zkouškou s titulem inženýr. Nachází se na pozici ředitele zásobování a velkoobchodu střední a východní Evropy. Pracuje na úrovni vrcholového managementu. Má 22 letou praxi s vedením lidí a v současnosti vede 6 podřízených pracovníků.

4.2 Řízený rozhovor

Otázka č. 1: Co pro Vás znamená proces delegování ve vaší pracovní činnosti?

Manažer A: „Delegování je pro mne důležitá disciplína, která mi pomáhá zefektivnit moji práci manažera. Pomáhá mi lépe využívat čas tím, že předávám rutinní úkoly svým podřízeným. Díky tomu se můžu věnovat rozhodovacím činnostem.“

Manažer B: „Delegování pro mě znamená především ulehčení práce. Získám tak čas pro důležitější činnosti a úkoly, které nemohu někomu jinému delegovat.“

Manažer C: „Proces delegování pro mě znamená důležitou součást mé manažerské práce. Jedná se o zefektivnění mé práce, jelikož rutinní záležitosti mohu předat podřízeným a sám se pak věnuji pouze fázi rozhodování a kontrole. Delegováním také zkoumám kvality pracovníka.“

Shrnutí: Proces delegování je pro manažery důležitou součástí jejich práce. Díky delegování méně důležitých úkolů, mají více času na rozhodovací činnosti, které nemohou nikomu jinému delegovat.

Otázka č. 2: Jaký máte názor na delegování?

Manažer A: „Delegování vnímám pozitivně. Snažím se delegování využívat tak často, jak to jen jde. Jelikož řeším komplexní úkoly, nemohu se podrobněji zabývat jednotlivými dílčími činnostmi.“

Manažer B: „Podporuji ho, je ale nutné pečlivě zvážit, na koho delegovat úkoly. Důležité je nezapomínat na kontrolu delegovaných úkolů. Delegování je prostředkem pro rozvoj podřízených pracovníků. Pokud je to možné, delegování využívám.“

Manažer C: „Delegování je pro mě velmi důležité. Bez delegování některých činností na své podřízené bych nemohl odevzdávat své úkoly včas. Tento proces vnímám tak, že je to i jakási zkouška znalosti podřízených pracovníků. Současně jim postupným přidáváním úkolů rozšiřuji jejich odborný rozhled.“

Shrnutí: Názor na delegování je podle vybraných manažerů velmi pozitivní. Podporují ho a často ho využívají ve své práci. Díky delegování rozvíjí své podřízené pracovníky a tím jim dávají možnost kariérního postupu. Delegování manažerům šetří čas.

Otázka č. 3: Jakým způsobem využíváte delegování ve vaší pracovní činnosti?

Manažer A: „Deleguji většinou rutinní práce písemně e-mailem či ústně. Práci je ale potřeba vysvětlit tak, aby podřízený měl pocit důležitosti a zodpovědnosti. Také je důležité mít přehled o pracovním vytížení pracovníka, aby toho neměl víc, než zvládne. Dále deleguji činnosti, které učiní práci podřízeného komplexnější. Jsou to úkoly, které spolu souvisí nebo na sebe navazují.“

Manažer B: „Ve své pracovní činnosti deleguji úkoly celkem často elektronickou formou, jelikož část mých podřízených pracuje mimo Českou republiku. Pokud dojde k nepochopení delegovaného úkolu, podrobněji úkol vysvětlím ústně nebo v komunikaci přes telefon.“

Manažer C: „Úkoly na své podřízené deleguji písemně pomocí elektronické pošty nebo ústně či během telefonního rozhovoru. Způsob delegování si vybírám vždy podle náročnosti úkolu a konkrétního pracovníka.“

Shrnutí: Výše uvedení manažeři k delegování využívají převážně písemnou formu v podobě elektronické pošty, jelikož komunikují s pracovníky vzdálenými mimo jejich místa pracoviště. Dalším způsobem je ústní či telefonický rozhovor. V této komunikaci upřesňují nebo doplňují zadávané úkoly.

Otázka č. 4: Jaký typ pracovníků si pro delegování vybíráte?

Manažer A: „Pro každý typ delegovaných úkolů si vybírám někoho jiného, podle jeho schopností a zkušeností. Každý pracovník je specifický. Někdo má radši rutinní práci, jiný zase složitější úkoly. Proto je důležitá znalost svých podřízených. Podle mého názoru správné delegování může stmelit tým.“

Manažer B: „Pro delegování úkolů si vybírám samostatné a zodpovědné zaměstnance, kteří se chtějí ve své pracovní oblasti rozvíjet. Mají chuť se učit novým věcem a pracovat přesně a spolehlivě.“

Manažer C: „Pro své delegování si vybírám především spolehlivé a schopné pracovníky, kteří plní úkoly v termínu. Je pro mě důležité, aby pracovníci byli pečliví, přesní, odborně kvalifikovaní, měli logické myšlení a uvažovali v souvislostech.“

Shrnutí: Každý manažer má pro delegování na pracovníky své specifické požadavky. Většinou se však shodují v tom, že pracovník musí být schopný, samostatný a zodpovědný.

Otázka č. 5: Domníváte se, že delegováním můžete zvýšit motivaci a rozvoj pracovníků? Jak?

Manažer A: „Pokud je pracovník na pozici delší dobu a část jeho každodenních činností se pro něj stává rutinou, ztrácí zájem a motivaci o danou práci. Tím, že na pracovníka deleguji nové činnosti, tak ho jeho práce více baví a zvyšuje se jeho motivace.“

Manažer B: „Delegování vidím jako jeden ze způsobů, jak rozšiřovat znalosti svých podřízených. Je to projevení důvěry v to, že je pracovník schopen zvládnout delegovaný úkol. Delegování pracovníka motivuje a zároveň rozšiřuje jeho praktické zkušenosti.“

Manažer C: „Určitě. Delegováním víceméně otestuji znalosti a schopnosti pracovníků. Pokud se osvědčí, mají dveře otevřené pro postup v jiné kariéře. Finanční ohodnocení za dobře splněné úkoly je také dobrou motivací.“

Shrnutí: Všichni manažeři považují delegování za vhodnou motivaci pro podřízené pracovníky. Rozšiřují jim tak pracovní zkušenosti a motivují je k lepším výkonům. Pro manažera C je to také krok ke kariernímu růstu.

Otázka č. 6: Jaké jsou z vašeho pohledu bariéry, které Vám ztěžují delegování?

Manažer A: „Proces delegování, mi ztěžuje především stagnace podřízených. Pracovník může odmítat práci s tvrdzením, že má hodně práce, že jí neumí, může se objevit neochota učit se něco nového. Také výkon pracovníka může ohrozit výsledek mé práce.“

Manažer B: „Problém je, když si nejsem zcela jistá, že pracovník delegovaný úkol bude schopen zvládnout. Dá se to, ale odstranit tím, že se pracovník dobře instruuje a stanoví se pravidelné revize ještě před dokončením úkolu.“

Manažer C: „Velkou bariérou z mého pohledu je to, že ne každý úkol můžete delegovat na svého podřízeného a to z důvodu jeho nedostatečných znalostí problému či jeho velké vytíženosti.“

Shrnutí: Největší bariérou pro delegování úkolů je pro všechny manažery nedostatečná kvalifikace a schopnosti podřízených. Pro manažera A a C je další bariérou vytíženost některých podřízených pracovníků. Týká se to většinou těch, kteří jsou schopní a deleguje se tak na ně většina činností.

Otázka č. 7: Jak tyto bariéry v delegování vnímáte?

Manažer A: „Komunikuji a pracuji s podřízenými pracovníky, aby nedocházelo k jejich přetěžování a ztrátě zájmu o sebevzdělávání. Nedeleguji těžké úkoly těm pracovníkům, kteří na to nestačí, protože by to pak vedlo k jejich demotivaci.“

Manažer B: „Vnímám to jako zkoušku vlastní odvahy. Musím počítat s tím, že pokud podřízený úkol nesplní nebo ho udělá špatně, budu muset úkol vyřešit sama. Proto vždy počítám s větší časovou rezervou na splnění úkolu.“

Manažer C: „Pokud jsem manažer a jsem zodpovědný za nějaký úkol související s mou pozicí, pak samozřejmě nemůžu tento úkol delegovat na podřízeného. Co se týče pracovní přetíženosti podřízeného, je taktéž nesmysl na něj delegovat další úkoly, které nemůže časově zvládnout. Vedlo by to jak k velké chybovosti, tak k nesplnění termínu.“

Shrnutí: Každý manažer bariéry v delegování vnímá jiným způsobem. Manažer A se snaží předcházet nesplnění úkolů tím, že deleguje pouze takové úkoly, které je pracovník schopen zvládnout. Manažer B počítá s možností chybného splnění úkolu, a proto si nechává větší časovou rezervu. Manažer C si je vědom vlastní zodpovědnosti za splněný úkol, a tak nepřetěžuje své pracovníky, aby nedocházelo k chybovosti.

Otázka č. 8: Mohou nastat situace, kdy se delegování vyhýbáte?

Manažer A: „Ano, tato situace může nastat. Například když daná práce obsahuje důvěrné informace. Nové úkoly, na které nebyli podřízení připraveni, úkoly, které jsou tak specifické, že se pravděpodobně vrátí zpět. Úkoly, které jsou natolik komplikované, že by podřízení strávili spoustu času jejich řešením.“

Manažer B: „Ano, když jsem v časové tísní a můj podřízený nemá zkušenosti, aby delegovaný úkol mohl splnit. Já nemám dostatek času na detailní vysvětlení a následnou revizi splněného úkolu.“

Manažer C: „Ano, pokud jsem v časové tísní a vysvětlení úkolu podřízenému by zabralo více času než úkol samotný. Nebo v případě, že úkol obsahuje důvěrné informace, které by podřízený neměl znát.“

Shrnutí: Všichni manažeři se uvádí, že nemá smysl delegovat náročné úkoly, jejichž vysvětlením by se zabralo více času než splněním úkolu samotného. Manažeři A a C se shodují, že není vhodné delegovat úkoly na podřízené, pokud obsahují důvěrné informace.

Otázka č. 9: Které činnosti delegujete?

Manažer A: „Deleguji činnosti, které jiní dokáží udělat lépe a rychleji než já, rutinní práce, činnosti, které zpestří rutinní práci pracovníků. Práce, které umožní podřízeným pracovníkům získat užitečné zkušenosti pro jejich osobní a pracovní rozvoj.“

Manažer B: „Jsou to většinou jednoduché a opakující se činnosti. Jako například: příprava auditního plánu, příprava návrhu akčního plánu po auditu, evidence a monitoring zjištěných nedostatků v centrálním auditním systému a zápisy z jednání.“

Manažer C: „Většinou činnosti týkající se reportů. Porovnání prodejů, nákupů, zásob a změny cen. Jednoduše řečeno vše, co trvá dlouho.“

Shrnutí: Každý manažer deleguje jiné úkoly na své podřízené pracovníky podle zaměření své vykonávané práce. Jsou to především rutinní práce nebo práce, díky kterým pracovníci získají užitečné zkušenosti pro pracovní rozvoj.

Otázka č. 10: Jak a jak často kontrolujete splnění zadaných úkolů?

Manažer A: „Samotné splnění úkolů kontroluji pokaždé. Zadané úkoly kontroluji průběžně dotazováním. U jednoduchého plnění úkolů elektronickou formou vyžaduji, abych byl v kopii. Složitější a důležitější úkoly kontroluji detailněji.“

Manažer B: „Kontrola záleží na typu úkolu. Většinou úkol revidujeme jednou v průběhu plnění, aby se předešlo ztrátě času, kdyby došlo k jeho nepochopení. Další kontrola je pak po splnění úkolu.“

Manažer C: „Plnění úkolů průběžně kontroluji a mám časovou rezervu, kdyby bylo třeba úkol z důvodu nepochopení nebo chyby přepracovat.“

Shrnutí: Kontrola úkolů je pro všechny manažery důležitá. Kontrola probíhá jak v průběhu plnění úkolu, tak i po jeho dokončení. Vždy mají časovou rezervu, kdyby došlo k nepochopení úkolu.

Otázka č. 11: Jaké jsou vaše zkušenosti s kvalitou plnění delegovaných úkolů?

Manažer A: „Většina delegovaných úkolů je splněna včas, bez problémů a chyb. Pokud úkoly obsahují chyby, je to většinou z důvodu nepochopení se navzájem nebo časové tísně. Úkoly se plní narychlo bez kontroly pracovníka, který úkol vykonává.“

Manažer B: „Kvalita plnění delegovaných úkolů vždy záleží na instrukcích, které podřízený dostane a na pravidelné kontrole ze strany manažera.“

Manažer C: „Kvalita splněných úkolů je většinou dobrá. Jak už jsem řekl, záleží na průběžné kontrole. Důležitým faktorem je i správné objasnění úkolu, co vlastně konkrétně potřebuji. Dobré je také se ujistit, že podřízený ví, co myslím, aby nedocházelo k nepochopení se navzájem.“

Shrnutí: Manažeři jsou spokojeni s kvalitou vykonávaných úkolů svých podřízených. Důležitou roli hraje dostatek času ke splnění úkolů a kontrola jak ze strany manažera, tak i samotného pracovníka.

Otázka č. 12: Jak byste zhodnotil svou manažerskou činnost ve významu delegování?

Manažer A: „Podle mého názoru se snažím delegovat úkoly na své podřízené pokud možno co nejčastěji a rozdělovat delegované činnosti rovnoměrně na všechny své podřízené podle jejich schopností. Pravidelně kontrolovuji odevzdané úkoly a v případě nepřesností konzultuji výsledek, aby nedocházelo ke špatné interpretaci. Je pro mě důležitá vzájemná důvěra mezi spolupracovníky.“

Manažer B: „Snažím se ve své činnosti využívat delegování poměrně často. Existují však situace, kdy je pro mě lepší konkrétní úkol si udělat sama. Hlavně, když je náročný a ojedinělý. Úkoly, které se opakují, si nejdříve vyzkouším sama a poté deleguji svým podřízeným. Mám tak jistotu, že úkol bude pochopen a vykonán správně. Kontrola splněných úkolů je samozřejmostí.“

Manažer C: „Jelikož jsem zodpovědný jako manažer za několik zemí, musím delegování využívat často. Má manažerská rozhodnutí jsou víceméně založená na splněných delegovaných úkolech. Proto si vybírám ty spolupracovníky, na které se mohu spolehnout. V každém případě je nutná kontrola. Myslím, že delegováním rozšiřuji znalosti mých podřízených a rozvíjím jejich profesní stránku.“

Shrnutí: Všichni dotázaní se považují za dobré manažery, kteří delegují úkoly na své podřízené podle jejich schopností a možností. Pravidelně kontrolovují plnění úkolů. Manažer A a C hodnotí svou manažerskou činnost založenou především na důvěře ve své podřízené. Manažer B si raději složitě úkoly před delegováním vyzkouší sám.

4.3 Zhodnocení řízeného rozhovoru

Oslovení manažeři byli vybráni tak, aby měli různé pracovní a manažerské zkušenosti. Každý manažer pochází z jiné věkové skupiny, má rozdílné zkušenosti a praxi ve vedení. Přesto se jejich odpovědi a názory na delegování v mnoha případech shodují.

Žádný z manažerů neměl pocit své nenahraditelnosti nebo nedůvěry ve schopnosti svých podřízených. Všichni manažeři považují proces delegování za důležitou součást jejich každodenní náplně práce. Zadaným úkolem dávají podřízenému částečné pravomoci a

vkládají v něj důvěru, současně ho testují do jaké míry je schopen plnit náročné úkoly. Díky delegování mají manažeři více času na plnění rozhodujících a důležitých úkolů vyšší priority, současně je to vhodná motivace a příležitost, jak získat další pracovní zkušenosti pro podřízené pracovníky. Delegovaný úkol mohou pracovníci chápat jako výzvu, jak ukázat své schopnosti. Zkušený manažer C tento proces považuje za dobrý způsob jak otestovat znalosti pracovníka. Pokud se osvědčí, má možnost dalšího kariérního růstu.

Předávání úkolů podřízeným probíhá převážně elektronickou formou a současně jim práci upřesňují ústně. Důležité je, aby pracovník správně pochopil, jak má práci udělat. Nesprávně pochopené zadání zbytečně prodlužuje čas splnění úkolů nebo jeho chybné provedení. Pro tyto úkoly si manažeři vybírají spolehlivé, samostatné a schopné pracovníky.

Nedostatečné kvalifikace a schopnosti podřízených pracovníků, popřípadě nedostatek jejich času jsou hlavní důvody, které manažerům znemožňují delegování úkolů. Druhy činností, které delegují na podřízené, závisí na odborných znalostech a časové možnosti pracovníků. Většinou se jedná o každodenní rutinní práce a činnosti.

Pro zvýšení kvalifikace pracovníků je možné doporučit efektivnější využívání nabídky firemních školení a kvalifikačních kurzů pro jejich další pracovní rozvoj. Záleží pouze na ochotě se dále vzdělávat. Dobré by bylo, kdyby manažeři u pracovníků dosáhli vyššího zájmu o tato školení. Usnadnilo by to celý proces delegování.

Možnost vzdělávat se v celé oblasti manažerských dovedností mají v různých kurzech i samotní manažeři. Kurzy považují za velký přínos ke své práci, který firma poskytuje.

Důležitou součástí v procesu delegování je průběžná kontrola plnění úkolů ze strany manažera. Manažeři zde provádí dvojitou kontrolu plnění úkolů. Jednak průběžnou, během plnění úkolů. Předcházejí tím jeho nepochopení. Druhá kontrola následuje po dokončení zadaného úkolu.

Z průzkumného šetření vyplynulo, že manažeři jsou většinou s kvalitou odvedené práce svých podřízených spokojeni. Delegování berou jako důležitou součást jejich práce, která je založena především na důvěře ve své podřízené.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo pomocí řízeného rozhovoru zjistit, jaký má význam delegování pro řídicí práci manažera. Jaké postoje, názory a zkušenosti mají s delegováním vybraní manažeři. Zda-li jsou schopni delegování vést efektivně. Pro řízený rozhovor byli vybráni tři manažeři různého věku a délky praxe s vedením lidí. Tato skutečnost poskytla spoustu pohledů na delegování, přesto se v mnoha případech jejich názory shodovali.

V organizaci se uplatňuje demokratický styl řízení, kdy manažer má přirozenou autoritu a spolupracuje s podřízenými. Rozhodnutí však závisí pouze na něm. Chce-li být manažer úspěšný, musí předem zvážit jaké činnosti a komu tyto činnosti delegovat. Většinou se jedná o každodenní rutinní činnosti, které manažerovi uvolní ruce. Vybírá si k tomu zodpovědné pracovníky, aby byly úkoly splněny bezchybně a včas. Pracovníkům tak dává důvěru, prostor pro seberealizaci a motivuje je k lepším pracovním výkonům. Předchází tak stagnaci a umožňuje jim další kariérní růst. Pomocí delegování lépe poznává odborné znalosti svých podřízených.

I přes nesporné výhody delegování existují důvody, proč se zmínění manažeři delegování vyhýbají. K těmto bariérám patří nedostatečná důvěra ve schopnosti svých podřízených pracovníků. Než by zdoluhavě vysvětlovali, jak úkol splnit, raději ho vypracují. Nechtějí tak akceptovat možnost, že bude úkol splněn za delší dobu nebo v horší kvalitě.

Z uvedených rozhovorů vyplynulo, že všichni manažeři považují delegování současně za dobrý způsob jak motivovat své pracovníky. Zkušený manažer si je vědom toho, že bez pomoci svých podřízených by nemohl efektivně dosáhnout stanovených cílů. Proto je pro něj důležité sestavit si kvalitní tým spolupracovníků, kterým může důvěřovat a maximálně využít jejich potenciál.

Přestože byly shledány některé nedostatky v procesu delegování, důležité je, že všichni manažeři chtějí na sobě neustále pracovat. V rozvoji své osobnosti mají i podporu samotné organizace, která jim umožňuje dále se vzdělávat v celé oblasti manažerských dovedností.

6 Seznam použitých zdrojů

- [1] VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [2] MAŠLEJ, Miroslav a kol. *Základy a základní pojmy managementu*. Brno: UO FEM, 2006. ISBN S-3673.
- [3] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1988. ISBN 80-7219-014-8.
- [4] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Eleventh edition. Boston: Prentice Hall, 2012. ISBN 0-13-21-6384-5.
- [5] ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU, 2006. ISBN 80-213-0989-X.
- [6] MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-3802-301.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [9] HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: ČZU, 2004. ISBN 978-80-213-0695-0.
- [10] DONNELLY, James H., James L. HIBSON a John IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- [11] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- [12] STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
- [13] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X.

- [16] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- [17] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [18] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [19] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

7 Přílohy

Příloha 1: Otázky k řízenému rozhovoru

1. Co pro Vás znamená proces delegování ve vaší pracovní činnosti?
2. Jaký máte názor na delegování?
3. Jakým způsobem využíváte delegování ve vaší pracovní činnosti?
4. Jaký typ pracovníků si pro delegování vybíráte?
5. Domníváte se, že delegováním můžete zvýšit motivaci a rozvoj pracovníků? Jak?
6. Jaké jsou z vašeho pohledu bariéry, které Vám ztěžují delegování?
7. Jak tyto bariéry v delegování vnímáte?
8. Mohou nastat situace, kdy se delegování vyhýbáte?
9. Které činnosti delegujete?
10. Jak a jak často kontrolujete splnění zadaných úkolů?
11. Jaké jsou vaše zkušenosti s kvalitou plnění delegovaných úkolů?
12. Jak byste zhodnotil svou manažerskou činnost ve významu delegování?