

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v práci manažera

Marie KŘÍŽOVÁ

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marie Křížová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Delegování v práci manažera

Název anglicky

Delegation for Managerial Work

Cíle práce

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. Grada, Praha 1994

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4

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

HOSKOVEC, J., ŠTIKAR, J., RIEGEL, K. Psychologie ve světě práce. Karolinum, Praha 2003. ISBN 8024604485

KNOBLAUCH, J. *Time management : mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23.03.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení mé bakalářské práce, za věnovaný čas a velmi cenné rady při její tvorbě. Dále bych chtěla poděkovat všem manažerům za jejich ochotu poskytnout rozhovor pro praktickou část mé bakalářské práce.

Delegování v práci manažera

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá především delegováním a efektivní organizací práce. Vzhledem k tomu, že si někteří manažeři neuvědomují výhody, které jim přináší zvládnutí techniky rozdělování úkolů, snaží se tato práce vysvětlit správný postup delegování a objasnit bariéry, které proces delegování provází.

V teoretické části jsou na základě studia odborné literatury vymezené pojmy management, manažer a jednotlivé manažerské funkce. Je zde podrobně popsán také proces delegování včetně jeho výhod i bariér.

Vlastní šetření pro praktickou část je založeno na třech rozhovorech s manažery různých firem podnikajících v oblasti autodopravy a logistiky. V této části práce je zhodnocen a porovnán postup delegování jednotlivých manažerů. Jsou zde navržena možná řešení pro zvýšení efektivnosti procesu delegování.

Klíčová slova:

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

Delegation for Managerial Work

Abstract

The bachelor thesis deals mainly with delegation and effective work organization. As some managers do not realize the benefits of mastering the task allocation technique, this work seeks to explain the proper delegation process and clarify the barriers that accompanies the process of delegation.

In the theoretical part, the terms management, manager and individual managerial functions are defined based on the study of specialized literature. The delegation process is also described in detail, including its advantages and barriers.

Own investigation for the practical part is based on three interviews with managers of different companies operating in the field of road transport and logistics. In this part of the thesis the procedure of delegation of individual managers is evaluated and compared. Possible solutions are proposed to increase the efficiency of the delegation process.

Keywords: barriers to delegation, management, work organization, delegation process, management styles, leadership

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management a role manažera v něm.....	12
3.1.1 Manažer	12
3.1.2 Plánování	14
3.1.3 Organizování.....	15
3.1.4 Vedení.....	15
3.1.5 Kontrolování	19
3.2 Delegování	19
3.2.1 Delegování úkolů.....	20
3.2.2 Výhody delegování	21
3.2.3 Bariéry v delegování.....	22
3.2.4 Proces delegování	23
4 Vlastní práce	26
4.1 Charakteristika vybraných subjektů.....	27
4.1.1 Charakteristika firmy NICOTRANS a.s.	27
4.1.2 Charakteristika firmy BV Spedice s.r.o.	28
4.1.3 Charakteristika firmy CORAX spol. s r.o.....	29
4.2 Vlastní šetření.....	30
4.2.1 Představení jednotlivých manažerů	30
4.2.2 Otázky	31
4.2.3 Shrnutí rozhovorů	32
4.2.4 Zhodnocení rozhovorů.....	37
4.2.5 Návrhy řešení.....	38
5 Závěr.....	39
6 Seznam použitých zdrojů	41
7 Přílohy	43

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Matice stylů řízení	17
Obrázek 2 - Organizační schéma společnosti NICOTRANS a.s.	27
Obrázek 3 - Organizační schéma firmy BV Spedice s.r.o.....	28
Obrázek 4 - Organizační schéma firmy CORAX spol. s.r.o.	29

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Delegování v práci manažera“. Toto téma je velmi aktuální, neboť jsou v současné době na manažery kladeny značně vysoké nároky na výkonnost. Úspěšní vedoucí pracovníci podávají nejlepší pracovní výkony, pokud dokonale zvládají techniky organizace času, delegování pravomocí a efektivního rozvržení práce.

Delegování patří mezi jednu ze základních dovedností každého manažera. Díky delegování si manažer vytváří časový prostor pro jiné a důležitější aktivity. Principem delegování je přenesení úkolů včetně odpovídající pravomoci na jinou osobu. Odpovědnost za delegovaný úkol zůstává na manažerovi. Proces delegování má řadu daných pravidel a provází ho řada nesporných výhod ale i bariér.

Je nutné rozlišovat mezi delegováním a příkazováním. Při delegování předá manažer určitou pravomoc, určí očekávaný výsledek, zajistí adekvátní podmínky a zdroje pro vykonání úkolu, ale ponechá část rozhodování o postupu v kompetenci podřízeného. Při příkazování určí manažer přesný postup. Nenechá tak žádný prostor pro vlastní rozhodování o postupu plnění úkolu.

Pokud si manažer osvojí techniky delegování, přináší to řadu výhod nejenom jemu samotnému. Díky delegování přispívá k rozvoji schopností a zvýšení samostatnosti svých podřízených pracovníků. Celý tento proces vede k dosahování lepších výsledků a ve finále i k rozvoji celé firmy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

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

2.2 Metodika

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

Teoretická část práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou na základě studia odborné literatury definovány pojmy z oblasti managementu. Jsou zde vymezeny manažerské funkce a to plánování, organizování, vedení a kontrolování. Dále jsou zde charakterizovány jednotlivé styly vedení a motivační proces jakožto součást vedení.

V druhé části práce jsou objasněny pojmy z oblasti delegování. Jsou zde popsány úkoly, které je vhodné delegovat, jednotlivé výhody delegování a nejčastější bariéry při delegování. V této části práce je také dopodrobna vylíčen celý proces delegování.

Úvod vlastní části práce tvoří krátký přehled základních informací a současných problémů, které se týkají zkoumané oblasti. První část vlastní práce obsahuje charakteristiku vybraných subjektů. Jsou zde představeny jednotlivé firmy včetně jejich organizačních schémat. Všechny tyto informace slouží pro zasvěcení do zkoumaného prostředí.

Druhou část práce znázorňuje samotné vlastní šetření. Jako výzkumná metoda pro praktickou část práce je použit strukturovaný rozhovor. Rozhovor proběhl se třemi zaměstnanci různých firem podnikajících v oboru dopravy a logistiky se sídlem v Českých Budějovicích. Jednalo se o dispečery, kteří jsou zodpovědní za řízení dopravy. Manažeři odpovídali na jedenáct předem připravených otevřených otázek týkajících se jejich vlastního delegování a organizace práce. Jednotlivé rozhovory byly po celou dobu nahrávány a poté pečlivě přepsány. Každý manažer je na začátku vlastního šetření stručně představen. Všechny odpovědi na otázky jsou mezi sebou porovnány. Po vzájemném porovnání a zhodnocení odpovědí, jsou navržena možná opatření, která by přispěla ke zlepšení procesu delegování a tím i organizace práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Management a role manažera v něm

Pojem management pochází z latinského slova „manus” neboli „ruka“. Z latiny se vyvinulo francouzské slovo „ménagement“, které znamená „řídít, vést, spravovat, ...“ a z něj anglické sloveso „to manage“ s významem „řídít, spravovat, ovládnout, ...“.

V odborné literatuře lze najít mnoho definic pojmu management. Význam pojmu management můžeme chápat jako činnost, obor studia či určitou skupinu osob.

„Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“
(Veber, 2009, s. 19)

„Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.“ (Veber, 2009, s. 20)

„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které využívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřující k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 12)

3.1.1 Manažer

Manažer, jako samostatná profese vznikla na počátku 20. století s rozvojem soukromého podnikání. Majitelé prosperujících podniků byli nuceni hledat spolupracovníky nebo manažery, kteří by jim pomohli s řízením nebo jejich podnik sami řídili.

„Manažeři jsou lidé, kteří odpovídají za plnění úkolů ze strany dalších členů organizace.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 32)

Manažery můžeme rozdělit podle jejich postavení na liniové, střední a vrcholové. Manažer je nositelem řady rolí, které můžeme rozdělit do 3 kategorií: interpersonální role (lídr, představitel organizace), informační role (příjemce informací, šířitel informací, mluvčí organizace) a rozhodovací role (podnikatelská, řešení problémů, vyjednávač, alokace zdrojů). (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 32)

Manažeři by při práci měli respektovat určité zásady. Tyto zásady se nazývají 4E:

- Účelnost (effectiveness) = dělat správné věci.
- Účinnost (efficiency) = dělat věci správně.
- Hospodárnost (economy) = dělat věci s minimálními náklady.
- Odpovědnost (equity) = dělat správné věci v souladu s právem. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 16)

Pod pojmem manažerské funkce si lze představit činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Jedná se o činnosti, které musí vedoucí pracovník zvládnout na určité úrovni ve své oblasti působení. Existuje mnoho rozdělení manažerských funkcí. Níže uvedené pojetí manažerských funkcí je možno nazvat manažerskými funkcemi sekvenčními, protože se realizují postupně. Sekvenčními funkcemi prostupují funkce paralelní, které můžeme též nazvat funkcemi průběžnými. Jsou jimi: informování a komunikace, delegování, identifikace a analýza řešených problémů, rozhodování, realizace. (Fiedler)

Jedno z prvních rozdělení vytvořil Henri Fayol (1916):

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- kontrola.

Nejčastěji užívané uspořádání manažerských funkcí vytvořil Luther Gulick:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- evidence a podávání zpráv,
- rozpočtování.

P. F. Drucker vytvořil následující rozdělení hlavních činností manažera:

- plánování,
- organizování,
- integrování,
- měření a vyhodnocování dosažených výsledků.

Oblíbenou klasifikaci manažerských funkcí vytvořili Harold Koontz a Heinz Weihrich:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

3.1.2 Plánování

Plánování se řadí mezi základní manažerské funkce. Jedná se o rozhodovací proces, při kterém se dosahuje vytyčených cílů.

„Plánování je zaměřeno do budoucnosti a vytváří spojení (ukazuje nám cestu) mezi současnou situací (kde jsme) a budoucnem (kam chceme dojít).“ (Mládková, Jedinák, 2009, s. 37)

Plánování znamená volbu úkolů, stanovení jejich priorit a určení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů.

Mezi základní plánovací prvky plánování můžeme zařadit cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrolu.

Plánování ovlivňuje efektivitu organizačních činností, snižuje budoucí riziko, rozvíjí organizaci i manažery, zvyšuje úroveň integrace a koordinace úsilí a má také vliv na výkonnost organizace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 111)

3.1.3 Organizování

Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Pojem organizování lze definovat jako záměrnou činnost, jejímž cílem je uspořádání prvků v systému včetně jejich aktivit, zajištění spolupráce a kontroly tak, aby přispěly v největší možné míře k dosažení určených cílů systému. (Veber, 2009, s. 218)

Organizační struktura je systém, který tvoří složky a jednotlivé vztahy mezi nimi. Organizační struktury dělíme na štíhlé (s řadou hierarchických úrovní a vedoucími, kteří mají málo přímých podřízených) a široké. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 129)

Mezi základní prvky organizování řadíme následující: specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí neboli delegování.

3.1.4 Vedení

Vedení můžeme charakterizovat jako motivování a ovlivňování činností podřízených pracovníků.

„Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 133)

Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a procesu komunikace. Jedná se o umění přesvědčit a povzbudit pracovníky dělat věci ochotně, s radostí, za účelem splnění plánovaných cílů. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258)

K tomu, aby manažer byl dobrým vedoucím, je třeba působit na podřízené cílevědomě (znát jejich potřeby, nenásilně ovlivňovat jejich chování, zajistit jejich osobní spokojenost, rozvíjet jejich schopnosti, zdokonalovat jejich výkonnost atd.). (Mládková, Jedinák, 2009, s. 62)

Vedení lidí se realizuje za pomoci přímého řízení, resp. ukládáním úkolů. Souběžně se používá forma nepřímého řízení, a to především ve formě motivace. Vzájemným působením přímého a nepřímého řízení se zvyšuje efektivita vedení. Podstata vedení lidí tedy spočívá v uplatňování vhodného stylu vedení, ukládání vhodných úkolů podřízeným, účinné motivaci, vhodném způsobu komunikace, objektivní kontrole činnosti pracovníků. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 62)

K úspěšnému splnění stanovených cílů potřebuje manažer dobře znát své podřízené pracovníky (jejich osobnost, vlastnosti, zručnost, kvalifikaci, schopnosti atd.), znát

povahu a rozsah práce, kterou pracovník vykonává a v neposlední řadě mít zkušenosti s vedením lidí. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 63)

Nedílnou součástí vedení jsou také různé styly řízení. Styl řízení představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vymezených cílů v určitých podmínkách. Jedná se především o podobu vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. (Veber, 2009, s. 43)

To, jak se manažeři chovají, závisí částečně na nich samotných – na jejich vrozených dispozicích, zčásti na příkladu, který jim dávají nadřízení manažeři, a zčásti na významu a pravidlech organizace. (Armstrong, 1999, s. 361)

Styl (nebo způsob) řízení je závislý na několika okolnostech:

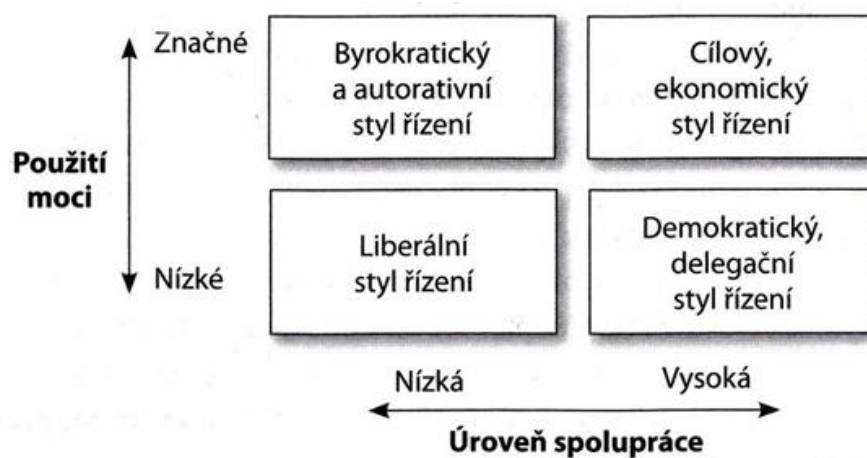
- na osobnosti vedoucího;
- na konkrétní situaci;
- na reakcích podřízených;
- na konkrétním organizačním systému;
- na obecně převládajícím vzoru řízení. (Palán, 2002, s. 205)

Veber (2009) vytvořil následující členění stylů řízení (viz Obrázek 1):

- **Byrokratický styl řízení** je založen na dodržování pravidel a plnění příkazů vyšších nadřízených. Manažer dostává úkoly „shora“, které rozpracovává a ukládá podřízeným. Při své řídicí činnosti se opírá o autoritu nadřízených.
- **Autoritativní styl řízení** lze charakterizovat jako styl řízení, založený na příkazech a jejich bezvýhradném plnění. Vedoucí se opírá o svou formální autoritu.
- **Cílové řízení** – manažer dává svým podřízeným prostřednictvím určených úkolů konkrétní dlouhodobé zaměření jejich činnosti. K dosažení žádaného stavu většinou motivuje podřízené ekonomickými pobídkami.
- **Demokratický styl řízení** je založen na spolupráci vedoucího pracovníka s podřízenými. Vedoucí má většinou přirozenou autoritu. Nechává si ale také svůj prostor pro vlastní rozhodnutí.

- **Delegační styl řízení** – Manažer si ve své kompetenci ponechává závažné záležitosti řízení organizace. Méně důležité deleguje svým podřízeným.
- **Liberální styl řízení** – manažer se snaží co nejméně zasahovat. Vyhýbá se kritice, sankcím, riziku a některá závažná rozhodnutí nechává na podřízených.

Obrázek 1 - Matice stylů řízení



Zdroj: VEBER, 2009, str. 45.

Motivace a stimulace je součástí procesu vedení lidí. Proces delegování může vést k motivování pracovníků.

Motivy a stimuly můžeme charakterizovat jako hnací síly, které nám pomáhají konat činy. (Plamínek, 2002, s. 76)

Rozlišujeme dva druhy – vnitřní motivaci a vnější motivaci. Působení stimulů se někdy označuje také jako vnější motivace.

„Vnitřní motivace je silnější a trvalejší než vnější motivace (působení stimulů).“
(Hron, Traxler, 2018, s. 129)

Dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají přesně určené cíle. Chovají se tak, aby dosáhly těchto cílů. Pilně pracují, protože jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží k uspokojení potřeb organizace, i k jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999, s. 295-296).

Každý pracovník preferuje jiné motivy. Je důležité, aby vedoucí pracovník dokázal odhadnout, jaké motivy motivují jeho podřízené pracovníky. Není pravidlem, že ve všech případech jsou nejdůležitějším motivem finance.

Bělohávek (2008) popisuje různé motivy:

- **Peníze.** Jedná se o nejčastější motiv pro většinu lidí. Pokud je pracovník silně motivován penězi, je kvůli finanční odměně schopen udělat téměř cokoli. Tito lidé jsou značným přínosem. Pokud má vedoucí pracovník dostatek prostředků, jsou schopni dosahovat maximálních výsledků.
- **Osobní postavení.** Tento motiv se v určité míře projevuje u každého vedoucího pracovníka. Jedná se o potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí. Takový člověk se snaží dosahovat nejlepších výsledků už jen kvůli svému postavení.
- **Pracovní výsledky, výkon.** Lidé, kteří s radostí vykonávají svou práci a chtějí v ní být dobří jsou hnacím motorem firmy. Jsou soutěživí a rádi se srovnávají s ostatními. S potěšením jsou ve všem nejlepší, takže pokud se jim nedaří, dělají všechno proto, aby ostatní překonali.
- **Přátelství.** Pro tyto lidi je důležitý pracovní kolektiv. Mají rádi, když na pracovišti převládá přátelská atmosféra, vyhýbají se hádkám a sporům. Záleží jim na přátelských vztazích na pracovišti více než na penězích či vyšším postavení.
- **Jistota.** Motivuje především pracovníky, kteří nemají rádi změny. Jsou to lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po lepších příjmech, ani po vyšším postavení. Spokojí se s málem, ale musejí mít „to své“ jisté. Rádi se řídí předpisy a neradi riskují.
- **Odbornost.** Rozhodující motiv těch, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. *„Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.“*
- **Samostatnost.** Motivuje pracovníky, které sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. *„Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.“*

- **Tvořivost.** Slouží jako motivace pro kreativní pracovníky. Práce je obvykle různorodá, vytváří se něco nového. Takoví lidé mají rádi tvořivou práci, při které mohou vytvářet a vymýšlet něco nového.

3.1.5 Kontrolování

Kontrola je důležitou součástí práce manažera. Podstatou kontroly je srovnání plnění cílů a plánů organizace se skutečným stavem a dosažení jistoty, že plán je úspěšně realizován. (Mládková, Jedinák, 2009, s. 111)

Kontrolu můžeme definovat jako kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry a následné určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům. (Veber, 2009, s. 134)

3.2 Delegování

Pojem delegování je odvozen od slova „delegatio“ což znamená „odkazovat“ nebo „vysílat s poselstvím“. (Cipro, 2009, s. 9)

Delegováním manažer naplňuje svou roli leadera. V odborné literatuře je možné najít řadu definic:

„Delegování představuje v první řadě předání pravomocí podřízenému pracovníkovi v takovém rozsahu a na tak dlouho, aby mohl splnit povinnost (úkol), která mu byla zadána.“ (Hron, Traxler, 2018, s. 117)

„Delegování spočívá v předání úkolu vykonávaného dosud nadřízeným manažerem podřízenému zaměstnanci včetně odpovídající úrovně pravomoci a vytvoření příslušných podmínek zahrnujících i nezbytné zdroje.“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 637)

Při delegování se nejedná jen o zadání úkolu, za jehož vykonání je pověřený pracovník odpovědný. Je nutné předat i odpovídající pravomoc, odpovědnost zůstává na delegujícím manažerovi. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 637)

Delegováním si vedoucí pracovník vytváří časový prostor pro důležité úkoly, zároveň je to činnost, která přispívá k rozvoji pracovníků. Delegování provází řada bariér, které je nutné překonat (pocit nenahraditelnosti, nechť vzdávat se oblíbené práce, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti atd.). Je dobré zvolit správný

postup delegování (promyšlený výběr úkolů, volba vhodného pracovníka, důkladná příprava vlastního delegování, jasné a úplné vysvětlení úkolu, průběžná kontrola a podpora delegování). (Bělohlávek, 2008, s. 82)

3.2.1 Delegování úkolů

Úkoly dělíme do 4 skupin na: úkoly, které řídicí pracovník musí řešit sám; úkoly, které řídicí pracovník může delegovat; úkoly, které by měl delegovat; úkoly, které musí delegovat.

Mezi úkoly, které musí řešit sám řadíme např. úkoly o rozhodování vedení podniku (najímání pracovníků, základní rozpočty a platební záležitosti), stanovení základních cílů a strategií organizace.

Úkoly pro jejichž splnění má řídicí pracovník ty nejlepší odborné předpoklady a zkušenosti může řídicí pracovník také delegovat. Pokud je deleguje, je to náročnější, než kdyby řídicí pracovník úkol splnil sám. Přispívá tím však k rozvoji zaměstnanců.

Úkoly, které by měl delegovat, mohou pracovníci kvalitně vyřešit i bez přítomnosti vedoucího. Vzhledem k tomu, že mají dostatek potřebných informací a je v zájmu podniku, aby byl úkol rychle vyřešen.

K úkolům, které musí řídicí pracovník delegovat patří především úkoly, které snadno vykonává kterýkoliv pracovník, popřípadě rychleji a lépe než vedoucí.

Delegování úkolů vyžaduje řadu dovedností. V praxi obsahuje většinou řadu chyb např.: úkol není jasný, chybí vymezený cíl, úkol je z hlediska schopností pracovníka nesplnitelný, úkol je pro pracovníka příliš snadný (nerozvíjí potenciál pracovníka), pracovník pochopí úkol jinak, úkol postrádá motivaci. (Bělohlávek, 2008, s. 32)

Bělohlávek (2008) radí se řídit pravidlem SMART. Tedy úkol by měl být: **S**=specifický, **M**=měřitelný, **A**=akceptovatelný, **R**=reálný, **T**=termínovaný a trasovaný. Každý z úkolů by měl obsahovat všechny tyto vlastnosti, aby byl splnitelný.

Úkol by měl být stanoven jednoznačně. Při delegování úkolu je nutné delegovat také odpovídající pravomoc. Je dobré určit jednoduché, ale specifické cíle než cíle obecné. Měla by být zadána konkrétní měřitelná hodnota, ke které je třeba dospět. (Bělohlávek, 2008, s. 32)

Vedoucí i podřízený pracovník by si měli odsouhlasit navzájem zadání úkolu. Předpokládá se aktivní účast obou pracovníků na zadání úkolu, kdy prodiskutují případně upraví zadání úkolu. Dobrý úkol by měl být reálně proveditelný. Pokud vedoucí pracovník nastaví laťku příliš vysoko, aby podnítil snahu pracovníků na maximum, dosáhne tím spíše odporu podřízených pracovníků. Každý úkol by měl mít termín splnění. Pokud tomu tak není, pracovníci ho neustále odkládají. V době, kdy se blíží termín odevzdání, jsou ve stresu a úkol je pak odevzdán s řadou nedostatků a chyb, na které už nebyl čas. (Bělohlávek, 2008, s. 33)

Nedílnou součástí je také vyhodnocení úkolu a odměna za provedenou práci.

3.2.2 Výhody delegování

S delegováním je spjata řada výhod. Bělohlávek (2008) popisuje následující výhody delegování:

- **Úspora času.** Delegování zbaví vedoucího četných činností, které doposud vykonával sám. Nyní je přenechá svým podřízeným.
- **Změna obsahu práce.** Díky delegování se vedoucí zbavuje méně důležitých aktivit, zejména pak prací rutinního charakteru, a vytvoří si prostor pro řešení koncepčních záležitostí, na které doposud zbývalo málo času (a možná také pro sebe). S narůstajícím stupněm řízení by měl stoupat podíl práce vedoucí a klesat množství práce výkonné.
- **Rozvoj kompetencí pracovníků** je přínosem jak pro vedoucího, tak pro podřízené. Každý pracovník, který dostává náročnější úkol, se na tomto úkolu učí novým, složitějším věcem. Postupným delegováním náročnějších a náročnějších úkolů se rozvíjejí kompetence pracovníka.
- **Testování pracovníků.** Delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce. Delegováním náročnějšího a odpovědnějšího úkolu se přesně zjistí, zda je pracovník pro vyšší funkci vhodný či nikoliv.
- **Motivování pracovníků.** Zadávání obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků (viz s. 17-18). Usilují o lepší výsledky, aby ukázali, že zvládnou více než doposud a že mají perspektivu pro další postup.

3.2.3 Bariéry v delegování

Mezi bariéry při delegování můžeme zařadit zejména pocit nenahraditelnosti, nechuť opustit něco, co dobře umíme, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti, definování úkolu, naše ego, obava z přehnaného delegování a nepochopení ze strany vyššího nadřízeného. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 565)

Jednotlivé bariéry v delegování definoval Bělohlávek (2008):

- **Pocit nenahraditelnosti.** Manažer je přesvědčen, že jedině on sám dokáže vypracovat úkol správně. Vedoucí pracovník by se neměl věnovat úkolům, které mohou udělat za něj i jeho podřízení. Aby měla práce manažera přínos, měl by se věnovat důležitým koncepčním úkolům nikoliv podružným úkolům, které zvládnou i jeho podřízení.
- **Nechuť opustit něco, co dobře umíme.** Pro manažera není snadné nechat někoho jiného, aby vykonával činnosti, které on sám dobře umí. Není totiž možné, aby byl výsledek práce na stejně vysoké úrovni, jakou měl on sám. Delegování znamená připravenost přijmout:
 - možnost, že splnění úkolu bude trvat delší dobu,
 - možnost, že výsledek nebude tak dobré kvality,
 - vyšší pravděpodobnost selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků,
 - pokles úrovně vlastních dovedností (díky ztrátě příležitosti pravidelně je udržovat).
- **Nedůvěra ve schopnosti pracovníků.** Jedním z důvodů, proč se manažeři často vyhýbají delegování, je ten, že nemají důvěru ve své podřízené, přisuzují jim nedostatek zkušeností nebo schopností pro dokončení delegované práce. Obvykle je to chyba manažerů samotných: přijali nekompetentní lidi anebo zanedbali podstatnou povinnost – rozvíjet potenciál podřízených.
- **Obava z neoblíbenosti.** Delegování úkolů nemusí být vždy u vedoucích pracovníků prováděno s nadšením. Může převládnout pocit, že tím budou „obtěžovat“ své podřízené. Paradoxně manažeři, kteří umějí delegovat, jsou svými podřízenými hodnoceni podstatně lépe.

- **Další bariéry.** Vedoucího pracovníka může od delegování složitěho úkolu odrazovat komplikovanost definování úkolu a představa času stráveného vysvětlováním.
 - Neochota delegovat úkoly, které dávají vedoucímu pocit osobního významu a důležitosti. Odkázání takovýchto úkolů jiným pracovníkům může manažer dělat nerad.
 - Nadměrné delegování se může projevit na výsledcích práce a může ohrozit zdroje.
 - Vedoucí pracovník může hledět na delegování jako na zbavování se povinností a odbývání uložené práce.

3.2.4 Proces delegování

Proces delegování je složitý proces, který by se měl řídit určitými pravidly. Aby byl proces delegování dostatečně efektivní, je dobré se řídit určitým postupem.

„Efektivní delegování vyžaduje analýzu své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu.“ (Šuleř, 1995, s. 102)

Cipro (2009) podrobně popsal jednotlivé fáze procesu delegování:

- **Přesná definice zadání.** Je třeba, aby manažer nejprve objasnil pracovníkovi, co od něj očekává. Následuje srozumitelný popis delegované činnosti a z ní vycházející úkoly. Určí konkrétní očekávané výsledky a vysvětlí podřízenému způsob, jakým bude své výsledky práce odevzdávat. Zadání je možné prodiskutovat ústně. V případě složitějších úkolů, kde hrozí riziko nedorozumění je lepší vše (případně aspoň hlavní body) sepsat a předat pracovníkovi v písemné formě. V poslední řadě je dobré si projít s podřízeným zadání a vše si ještě jednou zopakovat.
- **Vysvětlení smyslu a důvodů zadání.** Je třeba vysvětlit podřízenému pracovníkovi smysl a důvody, proč je určitá odpovědnost delegovaná právě na něho a jaký je její vyšší cíl. Zejména z hlediska motivace je důležité, aby pracovník věděl, že on je tím nejvhodnějším příjemcem odpovědnosti a že jeho nově delegovaná pravomoc povede ke zlepšení fungování firmy. Objasnění by mělo být konkrétní, jasné, bez náznaku manipulace a bez přehánění.

- **Diskuze ohledně očekávané kvality výsledku.** Manažeři často dělají chybu v tom, že očekávají konkrétní výsledek delegované odpovědnosti. Nejsou ale schopni podrobně popsat pracovníkovi svou představu očekávaného výsledku. Svě očekávání si nechají jen pro sebe, a pak nejsou spokojeni s výsledkem, který podřízený mohl splnit úplně jinak nebo jen v určitých bodech. Je tedy důležité, aby manažer specifikoval měřitelné výstupy a detaily žádoucího výsledku.
- **Zajištění podmínek pro plnění úkolu.** Nadřízený musí při delegování poskytnout podřízenému veškeré potřebné informace, zdroje a nutné zázemí pro výkon delegované odpovědnosti. Do této kategorie můžeme zařadit zajištění materiálních, finančních, technologických, personálních a informačních zdrojů. To samé platí i pro předání pravomocí.
- **Sdělení pracovníkovi, kdo mu bude dělat podporu.** Vedoucí pracovník by měl podřízenému sdělit, na koho se může obrátit, v případě, že bude potřebovat podporu, nebo řešit krizovou situaci při plnění delegované odpovědnosti. Může to být jak sám nadřízený, tak i někdo z kolegů na stejné hierarchické úrovni. Pracovník, který zajišťuje podporu musí o své spoluúčasti vědět, aby mohl být připravený pomoci případně i v neprospěch plnění svých úkolů. Pracovník, který plní delegovanou odpovědnost může mít k dispozici i podpůrný tým.
- **Vysvětlení kritických bodů a následků chyb.** Manažer by měl probrat s podřízeným všechny rizikové situace, které mohou při plnění úkolu nastat. Podřízený pracovník by s nimi měl počítat a být včas připraven na jejich případné řešení. Manažer by ho měl informovat, jaké následky může mít nezvládnutí krizových situací pro firmu i pro samotného podřízeného. Je dobré, aby mu manažer při předávání úkolu pomohl s řešením všech problémů, se kterými už se sám setkal.
- **Sdělení, zda má pracovník právo sám dále něco delegovat.** Je důležité, aby manažer sdělil podřízenému, na kterého deleguje odpovědnost, zda má právo delegovat některé dílčí úkoly dál na své kolegy. Pokud ano, je to pro podřízeného lepší varianta. Dává mu totiž více pravomocí a může si díky ní samostatně zorganizovat realizaci delegované odpovědnosti. Může se stát, že manažer požaduje, aby delegovaný úkol vykonal jen a pouze jeden zmocněný pracovník. Obvykle pro to má svůj důvod, který je zapotřebí podřízenému vysvětlit

(např. nedůvěra v ostatní členy týmu, nebo se jedná o strategické úkoly, které by pracovníci na nižších pozicích neměli znát). Manažeři často delegují dílčí úkoly na své podřízené, aby si ušetřili čas na důležitější úkoly. Často se stává, že delegují i úkoly související s jejich vedoucí pozicí a tím se zbavují možnosti ovlivnit důležité procesy ve firmě.

- **Sdělení, jak by postupoval sám manažer.** Pokud má podřízený pracovník obavy, že svěřenou odpovědnost nezvládne, je dobré, aby mu manažer poradil pomocí osobního příkladu vycházejícího z jeho reálné zkušenosti. Je to mnohem účinnější způsob, než aby manažer jen sděloval rady, návody nebo metodiku postupu.
- **Delegování ucelené práce a zajištění, aby v ní pracovník viděl smysl.** V tomto bodě se spojuje delegování s motivováním. Najít ve své práci smysl patří do oblasti nejhlubší pracovní motivace. Manažer by měl delegovat kompletní odpovědnost tak, aby byl dobře vidět výsledek, za který podřízený nese odpovědnost. Pokud by se podřízený cítil být využíván manažerem jako nástroj, kdy manažer získá veškerý úspěch za celkový výsledek, nebude jeho motivace trvalá. V případě, že manažer přesvědčí podřízeného pracovníka o významu jeho části práce a pokud se mu dostane uznání a odměny za provedenou práci, pak bude motivace smyslem naplněna. Díky tomu bude pro pracovníka snazší udržet si svou motivaci i za ztížených či krizových podmínek a práce pro něj bude víc než jen prostředek obživy. Pracovník těžko může chápat svou práci jako smysluplnou, když nevidí výsledky své části práce ani poté, co svou odpovědnost splnil a předal výstup své činnosti kolegům.

4 Vlastní práce

Pro praktickou část práce byly vybrány tři firmy podnikající v oblasti dopravy a logistiky. Jedná se o firmy NICOTRANS a.s., BV Spedice s.r.o. a CORAX spol. s r.o.

Z těchto firem byli vybráni tři respondenti pro řízený rozhovor. Respondenti odpovídali na jedenáct předem připravených otevřených otázek (viz Příloha 1) týkajících se delegování a organizace práce. Rozhovory probíhaly během února 2020. Všechny odpovědi byly po celou dobu zaznamenávány na diktafon. Následně byly převedeny do písemné formy.

Logistika a doprava se zabývá metodami řízení v oblasti dopravy, logistiky a zásob. Úzce souvisí hlavně s plánováním. Jedná se především o řízení dopravních a skladovacích činností organizace, které zahrnuje řízení materiálových, informačních a finančních toků tak, aby byly uspokojeny požadavky zákazníka. (Management Mania, 2016)

Hlavním cílem logistiky je zajistit, aby správný zákazník obdržel ve správnou dobu a na správném místě správné zboží nebo službu ve správné kvalitě a správném množství. To vše při vynaložení přiměřených nákladů. (Management Mania, 2016)

V současné době je pro firmy, které podnikají v oblasti kamionové dopravy velkým problémem nedostatek řidičů. Je poměrně obtížné sehnat a udržet si zaměstnance (především řidiče). Velká část z nich odchází kvůli lepšímu platovému ohodnocení do zahraničí, a to hlavně do Rakouska a Německa. Pro mladé lidi není tato práce ve většině případů dostatečně atraktivní. Řidič má obrovskou zodpovědnost, tráví poměrně málo času doma a vykonává těžkou a do jisté míry rizikovou práci. Firmy pro tuto situaci postupně nacházejí řešení, najímají si pracovníky z východní části Evropy (např. Ukrajina, Rusko).

4.1 Charakteristika vybraných subjektů

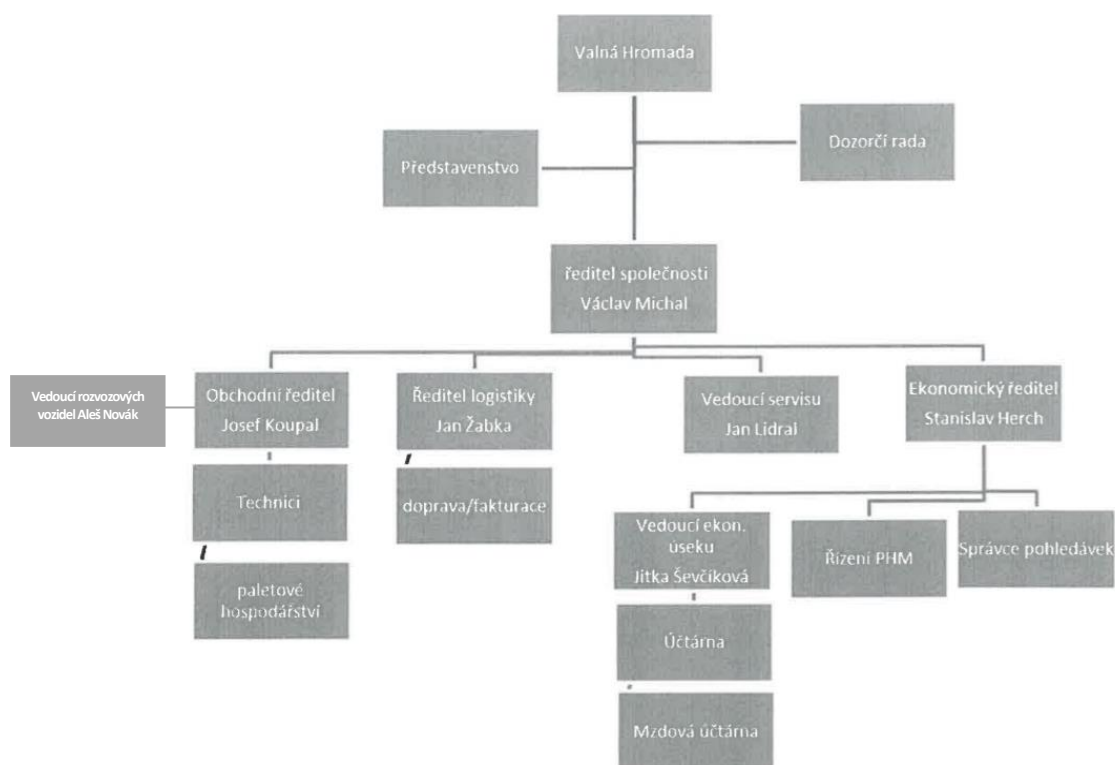
4.1.1 Charakteristika firmy NICOTRANS a.s.

Firma NICOTRANS a.s. zaměstnává více než 450 osob. Historie firmy sahá až do roku 2001. Během let si vybuodovala silné postavení na trhu. Hlavní centrála se nachází v Českých Budějovicích a mimo to má firma ještě další dvě pobočky – v Modleticích u Prahy a v Holicích u Olomouce. Vozový park čítá v současné době více než 200 kamionů.

Firma poskytuje služby v oblasti vnitrostátní a mezinárodní kamionové dopravy, a nabízí sledování zboží (on-line dohled). Dále provozuje myčku vozidel, čerpací stanici a servis vozidel.

V následujícím schématu (viz Obrázek 2) jsou vyobrazeny jednotlivé vztahy podřízenosti a nadřízenosti ve společnosti NICOTRANS a.s.

Obrázek 2 - Organizační schéma společnosti NICOTRANS a.s.



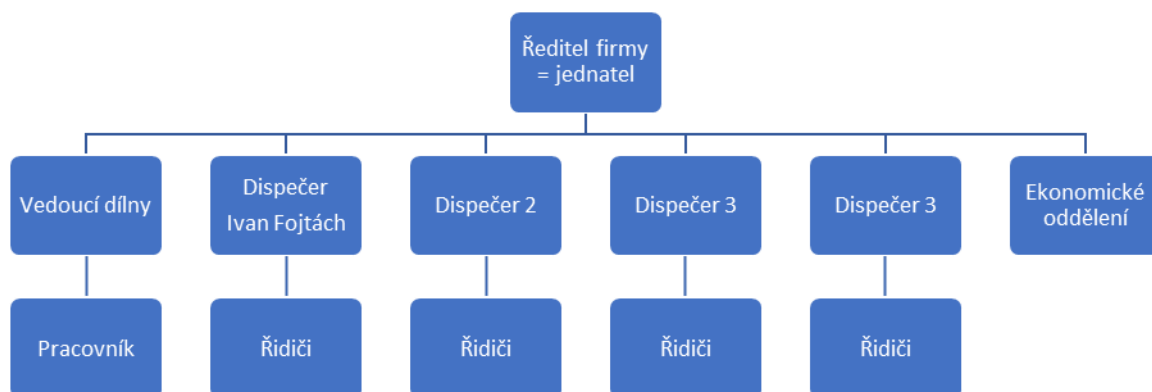
Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy za rok 2018 společnosti NICOTRANS a.s.

4.1.2 Charakteristika firmy BV Spedice s.r.o.

Firma BV Spedice s.r.o. má sídlo v Českých Budějovicích. Byla založena v roce 1999 panem Josefem Vodrážkou. V současné době zaměstnává 39 osob. Specializuje se na přepravu v rámci České republiky i Evropy. Poskytuje širokou nabídku služeb, počínaje přepravou expresních zásilek až po přepravu plachtovými návěsy a velkoobjemovými soupravami. Firma provozuje také servis a pneuservis pro osobní vozidla, nákladní vozidla a návěsy.

V čele firmy stojí ředitel, který je zároveň jednatelem. Dále je v následujícím schématu (viz Obrázek 3) vyznačen vedoucí dílny s jeho podřízeným pomocníkem. Ekonomické oddělení představuje účetní a fakturantka. Ve firmě působí 4 dispečeri, kterým je podřízeno 30 řidičů.

Obrázek 3 - Organizační schéma firmy BV Spedice s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

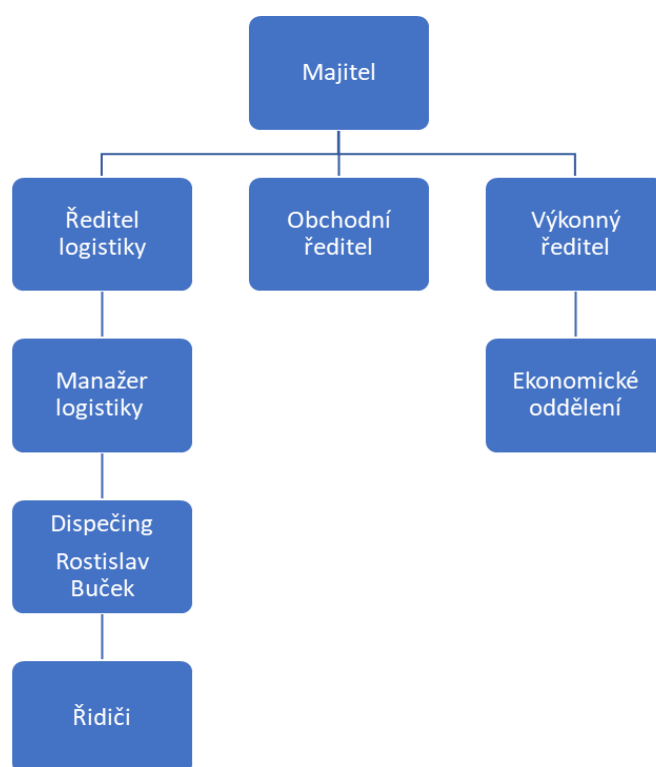
4.1.3 Charakteristika firmy CORAX spol. s r.o.

Českobudějovická společnost CORAX spol. s r.o. byla založena v roce 1994 jako rodinná dopravní a spediční společnost. Během následujících let se postupně rozrůstala a rozšiřovala působnost její činnosti. V současné době zaměstnávají 170 osob. Vozový park firmy disponuje více než 100 kamiony. Zajišťuje služby nejen v oblasti mezinárodní kamionové dopravy ale i námořní a letecké kontejnerové dopravy.

Firma se specializuje především na následující služby: dopravní a logistické služby; velkoobchodní prodej pneumatik a náhradních dílů včetně příslušenství pro nákladní automobily. Provozuje také servis, myčku a čerpací stanici.

V následujícím schématu (viz Obrázek 4) jsou vyznačeny vztahy ve firmě.

Obrázek 4 - Organizační schéma firmy CORAX spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vlastní šetření

4.2.1 Představení jednotlivých manažerů

První z rozhovorů (viz Příloha 2) probíhal se zaměstnancem firmy NICOTRANS a.s. Alešem Novákem (42 let), který zde pracuje na pozici vedoucího rozvozových vozidel. Ve firmě pracuje již 6 let, přičemž má dobu praxe v oboru přibližně 13 let. Na počátku jeho kariéry pracoval jako řadový řidič. Pan Novák je zodpovědný za kompletní distribuci mraženého a chlazeného zboží pro firmu Bidfood Czech Republic s.r.o. po celých jižních Čechách. Jeho práce má návaznost na obchodní zástupce, koncové zákazníky, řidiče a sklad. Pracovní dobu má poměrně flexibilní. Během letních prázdnin, kdy je velká poptávka po zboží, tráví v práci i 15 hodin denně. Denně komunikuje se zákazníky a obchodními partnery. Pan Novák vede 30 podřízených pracovníků (řidičů). S organizací práce mu pomáhá jeho asistent. Sám se zodpovídá dvěma nadřízeným pracovníkům. Pokud jde o motivaci k práci, motivuje ho hlavně jeho finanční ohodnocení. Motivaci mu také přináší dobře odvedená práce. Rád by se dále rozvíjel ale v současné době to není možné, protože již dosáhl na nejvyšší možnou úroveň, která je v současné době možná.

Pro další porovnání a shrnutí rozhovoru bude označen pouze jako respondent A.

Druhý z rozhovorů (viz Příloha 3) probíhal se zaměstnancem firmy BV Spedice s.r.o. Ivanem Fojtáchem (53 let). Pan Fojtách pracuje ve firmě na pozici dispečera již 12 let. Jeho doba praxe v oboru je 18 let. Jeho práce se týká především řízení kamionové dopravy. Je zodpovědný za předávání informací řidičům, hledání zakázek na následující dny, komunikaci se zákazníky – zadavateli a organizaci oprav aut. V práci obvykle tráví 9 hodin denně. Řídí 30 zaměstnanců (řidičů) a sám se zodpovídá řediteli firmy. Práce je mu hlavně zábavou, a to je pro něj velkým zdrojem motivace. Dále ho k práci motivuje jeho finanční ohodnocení.

Pro další porovnání a shrnutí rozhovoru bude označen pouze jako respondent B.

Poslední rozhovor (viz Příloha 4) proběhl se zaměstnancem firmy Corax spol. s r.o. Rostislavem Bučkem (40 let). Pan Buček pracuje ve firmě na pozici dispečera dopravy již 17 let. Celkově pracuje v oboru již 20 let. Je zodpovědný za řízení kamionové dopravy. V práci tráví denně 9,5 hod. Celkový počet nadřízených, kterým se zodpovídá jsou dva a zároveň má na starost 22 podřízených – řidičů. Největší motivací v náročné práci dispečera mu je hlavně jeho finanční ohodnocení.

Pro další porovnání a shrnutí rozhovoru bude označen pouze jako respondent C.

4.2.2 Otázky

Respondenti byli dotazováni na jedenáct předem připravených otevřených otázek (viz Příloha 1) ohledně delegování a organizace práce.

1. Myslíte si, že ve své práci využíváte delegování? Přináší Vám delegování nějaké výhody?
2. Jak často delegujete? Myslíte si, že delegujete dostatečně?
3. Jaké úkoly a činnosti delegujete? Jaké úkoly zásadně nedelegujete?
4. Máte problém delegovat některé úkoly? Jste si vědom nějaké bariéry z Vaší strany?
5. Jak si vybíráte podřízené pracovníky vhodné k delegaci? Jste ochoten delegovat i na méně zkušené pracovníky?
6. Využíváte delegování i jako prostředek motivace svých zaměstnanců? Jak motivujete své podřízené?
7. Jakým způsobem delegujete? Delegujete písemně nebo dáváte přednost osobní schůzce?
8. Provádíte důkladně instruktaž delegovaného úkolu? Ujišťujete se, že je podřízený pracovník dostatečně srozuměn s delegovaným úkolem?
9. Setkal jste se někdy s odmítnutím provést delegovaný úkol?
10. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Provádíte jí průběžně nebo až na závěr?
11. Myslíte si, že si dokážete dobře zorganizovat svůj čas? Vnímáte nějaké nedostatky ohledně organizace Vašeho času?

4.2.3 Shrnutí rozhovorů

1. Myslíte si, že ve své práci využíváte delegování? Přináší Vám delegování nějaké výhody?

Respondent A si myslí, že delegování využívá často. Snaží se svým podřízeným vyplnit jejich pracovní dobu. Jak vyplynulo z celého rozhovoru, má občas sklony zaměňovat delegování s prostým zadáváním úkolů neboli příkazováním. Delegování přináší respondentovi A hlavně časové výhody. Vyhýbá se díky tomu časovému přetížení a zbývá mu více času na důležitější úkoly.

Respondent B s odpovědí chvíli váhal a pečlivě si promýšlel odpověď na otázku. Uvedl, že deleguje, ale nedokáže posoudit, jestli mu delegování přináší nějaké výhody.

Respondent C deleguje. Myslí si, že mu delegování nepřináší žádné větší výhody. Ve své práci využívá spíše příkazování. Jako jediný z respondentů si jasně uvědomuje rozdíl mezi delegováním a příkazováním.

Všichni respondenti uvedli, že delegují. Jako hlavní výhody zmiňují především úsporu času, kdy mají více času na vykonávání důležitějších úkolů.

Je důležité odlišovat delegování od příkazování. Při delegování je nutné, aby vedoucí pracovník předal určitou pravomoc, určil očekávaný výsledek, ale ponechal určitou část rozhodování o postupu v kompetenci podřízeného. Během příkazování sdělí vedoucí pracovník podřízenému, co a jak má udělat. Nenechá mu žádný prostor pro vlastní rozhodování o postupu plnění úkolu.

2. Jak často delegujete? Myslíte si, že delegujete dostatečně?

Respondent A uvedl, že deleguje neustále a věří tomu, že dostatečně.

Podobnou odpověď měl i respondent B, který deleguje denně a myslí si, že dostatečně.

Respondent C deleguje jen velmi zřídka a v jeho případě dostatečně – nemá potřebu delegovat více.

Respondenti odpověděli na otázky velmi stručně. Z odpovědí respondentů A a B vyplývá, že využívají delegování ve své praxi téměř denně. V tomto případě se s nimi naprosto rozchází respondent C, který deleguje pouze velmi málo.

3. Jaké úkoly a činnosti delegujete? Jaké úkoly a činnosti zásadně nedelegujete?

Respondent A deleguje hlavně úkoly, u kterých si je jistý, že je jeho podřízení pracovníci vykonají bez problému. Deleguje také úkoly, které musejí být vyřešeny co nejrychleji. Tento typ úkolů deleguje pouze na zkušené a schopné pracovníky. Zásadně nedeleguje své know-how a také úkoly, o kterých si myslí, že je zvládne jen on sám.

Respondent B deleguje především práci a nedeleguje pouze úkoly, jejichž vykonání přísluší pouze jemu.

Respondent C deleguje pouze jednodušší úkoly. Nedeleguje pouze úkoly, které může vykonat jen on sám.

Je dobré delegovat např. úkoly, které se opakují, nevyžadují přítomnost vedoucího pracovníka, slouží jako příprava pro úkoly náročnější, nebo nejsou součástí pracovní náplně nadřízeného pracovníka. Z rozhovoru vyplynulo, že respondent A má problém delegovat své know-how, což je jedna z bariér při delegování. Tato bariéra může plynout z neochoty vedoucího pracovníka ke spolupráci a z obavy o svou mocenskou pozici. Respondenti nedelegují úkoly, které přísluší jen jim, což je v naprostém pořádku.

4. Máte problém delegovat některé úkoly? Jste si vědom nějaké bariéry z Vaší strany?

Respondent A má občas problém s delegováním některých obtížnějších úkolů. Jedná se o úkoly, kdy musí strávit hodně času vysvětlováním.

Respondent B uvedl, že pro něj představuje problém delegovat úkoly, které řidičům úplně „nevoní“. Jedná se o úkoly naléhavé a obtížné, kdy musí určitého podřízeného hodně motivovat, aby byl daný úkol schopen provést.

Respondent C nemá problém delegovat ani úkolovat cokoliv.

Žádné bariéry v delegování si respondenti vědomi nejsou. Respondenti A a B se shodli na tom, že je pro ně poněkud problematické delegovat úkoly, které mohou být obtížné a nepříjemné. Zároveň ale vědí, že jejich podřízení pracovníci mají ty nejlepší předpoklady úkol vyřešit. Sami by danou situaci ze své pozice nevyřešili lépe. Problém delegovat obtížnější úkoly může plynout např. z představy času stráveného vysvětlováním nebo špatné minulé zkušenosti. Naprosto se s nimi rozchází respondent C, který nemá problém delegovat žádný typ úkolů.

5. Jak si vybíráte podřízené pracovníky vhodné k delegaci? Jste ochoten/a delegovat i na méně zkušené pracovníky?

Respondent A si vybírá dle zkušeností a deleguje hlavně na zkušenější pracovníky. Méně zkušeným nezadává obtížnější úkoly.

Dle respondenta B si není možné v dnešní době tolik vybírat. Zaměstnávají i méně zkušené řidiče, a proto je to poté těžší.

Respondent C uvedl, že si nemůže moc vybírat.

Vzhledem k tomu, že na trhu práce není dostatek řidičů a firmy se tak potýkají s jejich nedostatkem, je nutné, aby vedoucí pracovníci delegovali i na méně zkušené zaměstnance. Respondenti B a C se shodli na tom, že si v současné době není možné vybírat, a proto je nezbytné delegovat i na méně zkušené. V tomto se mírně rozcházejí s respondentem A, který si vybírá zejména na základě zkušeností.

6. Využíváte delegování i jako prostředek motivace svých zaměstnanců? Jak motivujete své podřízené?

Respondent A uvedl, že se pokouší o využití delegování jako formy motivace a rozvoje zkušeností svých podřízených pracovníků. Pokud na své podřízené deleguje, znamená to, že jim přiděluje více práce. Svě podřízené motivuje hlavně penězi. Je to nejúčinnější způsob jejich motivace.

Respondent B využívá delegování jako prostředek motivace svých podřízených. Hlavním zdrojem motivace jeho podřízených je především jejich finanční ohodnocení.

Respondent C nevyužívá delegování jako prostředek motivace svých řidičů. Řidiče motivuje hlavně penězi.

V oblasti autodopravy je složité motivovat zaměstnance (řidiče), jinak než penězi. Všichni respondenti se jednoznačně shodli na tom, že najít způsob motivace jejich podřízených je obtížný. Jejich podřízení nemají většinou kam kariéře postoupit. Jejich práce je náročná a mají velkou zodpovědnost. Jediným účinným zdrojem motivace je tedy jejich finanční ohodnocení. Připouští, že díky delegování přispívají k rozvoji schopností svých podřízených.

7. Jakým způsobem delegujete? Delegujete písemně nebo dáváte přednost osobní schůzce?

Respondent A uvedl, že deleguje většinou písemně. Složitější věci telefonicky a v naléhavých případech při osobní schůzce.

Naopak respondent B deleguje především telefonicky.

Respondent C využívá oba dva způsoby. Více mu vyhovuje osobní jednání.

Zadání úkolu je možné prodiskutovat. Při delegování složitějšího úkolu je dobré předat pracovníkovi písemně alespoň hlavní body delegovaného úkolu, nebo činnosti. Respondenti A a C využívají oba dva způsoby, naopak respondent B deleguje především telefonicky.

8. Provádíte důkladně instruktáž delegovaného úkolu? Ujišťujete se, že je podřízený pracovník dostatečně srozuměn s delegovaným úkolem?

Respondent A uvedl, že základem úspěchu je vše důkladně vysvětlit. Raději vše několikrát zopakuje, než aby úkol nebyl pochopen a práce byla odvedena špatně.

Respondent B se snaží o to, aby byl každý s daným úkolem dostatečně srozuměn. Pokud si není jistý, raději znovu předá informaci.

Respondent C provádí důkladnou instruktáž a ujišťuje se několikrát, zda je podřízený důkladně srozuměn s úkolem.

Všichni respondenti uvedli, že se snaží o důkladnou instruktáž delegovaného úkolu. Uvědomují si, že pečlivé vysvětlení postupu práce a ujasnění očekávaného výsledku je klíčové pro úspěšné splnění úkolu podřízeným pracovníkem. Jsou ochotni vše raději několikrát zopakovat, než aby se setkali s nepochopením daného úkolu.

9. Setkal jste se někdy s odmítnutím provést delegovaný úkol?

Všichni tři respondenti uvedli, že se setkali s neochotou splnit delegovaný úkol. Respondent C uvedl jako hlavní důvod odmítnutí to, že mají podřízení moc práce.

Důvodů k neochotě splnit delegovaný úkol může být mnoho. Pokud podřízený pracovník není ochoten přijmout delegovaný úkol, je vhodné si s ním promluvit a zeptat se ho na důvod, který ho vede k odmítnutí úkolu. Neochota splnit delegovaný úkol může plynout z obavy z nedostatečných zkušeností a znalostí. Zde je vhodné nabídnout vlastní pomoc, pokud jí bude potřebovat nebo navrhnout možnost společného splnění úkolu se

zkušenějším spolupracovníkem. Neochota může také plynout z pocitu nadměrného zatížení. V tomto případě je na místě probrat s podřízeným pracovníkem organizaci jeho času a zjistit, jestli svůj čas věnuje důležitým úkolům. Dalším možným důvodem je nechtít provést příliš obtížný úkol. Jestliže má podřízený obavu ze selhání je vhodné ho podpořit a ujistit, že pokud udělá nějakou chybu, je mu nadřízený ochoten pomoci. Splnění „nového“ a obtížnějšího úkolu přispívá k rozvoji schopností a zkušeností. V opačném případě se může podřízenému zdát delegovaný úkol jako podřadný.

10. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Provádíte jí průběžně nebo až na závěr?

Respondent A provádí kontrolu většinou až na závěr. Svým podřízeným důvěřuje a díky podrobnému vysvětlení delegovaného úkolu nemá potřebu provádět kontrolu průběžně. U nových a nezkušených podřízených provádí kontrolu průběžně.

Respondent B provádí kontrolu průběžně. Všechny řidiče může kontrolovat kdykoliv během dne díky sledovacímu systému. Uvedl, že díky tomu dokáže zhodnotit, jak podřízení plní daný úkol a v případě nutnosti pomoci s jeho řešením.

Respondent C provádí kontrolu především průběžně.

Všichni respondenti uvedli, že provádění důsledné kontroly je pro jejich práci důležité. U nezkušených pracovníků je ideální provádět kontrolu průběžně. Respondent A provádí kontrolu většinou až na závěr. Pokud deleguje na méně zkušeného pracovníka, provádí kontrolu průběžně. Oproti tomu respondent B a C provádí vždy kontrolu průběžně. Umožňuje jim to mít neustálý přehled, v jaké fázi plnění úkolu se podřízený pracovník nachází. Díky průběžné kontrole může být připravený v případě nutnosti pomoci.

11. Myslíte si, že si dokážete dobře organizovat svůj čas? Vnímáte nějaké nedostatky ohledně organizace Vašeho času?

Respondent A odpověděl, že si svůj čas dokáže zorganizovat naprosto perfektně. Je to tím, že je na své pozici již dlouho, má zkušenosti a své práci rozumí.

Respondenti B a C měli naprosto shodnou odpověď – svůj čas si dokážou dobře zorganizovat.

Respondenti nevnímají žádné nedostatky ohledně organizace vlastního času. Všichni měli podobné odpovědi. Je to tím, že na svých pozicích v jednotlivých firmách působí

poměrně dlouhou dobu (více jak 5 let). Mají mnohaleté zkušenosti s prací v tomto oboru. Rozumí tomu, co obnáší jejich práce i práce podřízených. Mají zažitá řešení některých problémů. Díky tomu si mohou velmi dobře zorganizovat a naplánovat svůj čas.

4.2.4 Zhodnocení rozhovorů

Rozhovor probíhal se třemi zaměstnanci různých Českobudějovických firem. Popis a obsah práce každého z nich se mírně liší. Všichni pracují v oblasti autodopravy a logistiky na pozicích dispečerů. Vedou různý počet podřízených.

Všichni výše uvedení manažeři jsou přesvědčeni o tom, že delegování využívají. Dva manažeři mají pocit, že delegují dostatečně a v praxi delegování využívají často. V některých případech si ovšem zaměňují delegování s příkazováním. Pouze jeden manažer uvedl, že deleguje velmi málo. On sám si ovšem uvědomuje rozdíl mezi delegováním a příkazováním. Je to dáno mírně odlišným prostředím, ve kterém pracuje.

Manažeři dokážou poměrně dobře rozlišit, které úkoly je vhodné delegovat a které nikoliv. Jsou si vědomi toho, které úkoly mohou udělat jen oni sami a ty nedelegují.

Rádi by si vybírali podřízené dle zkušeností, ale většinou nemohou, a tak delegují i na pracovníky s menšími zkušenostmi. V oboru dopravy a logistiky je neustálý nedostatek pracovníků. Proto musí delegovat i na méně zkušené.

Jako hlavní prostředek motivace svých podřízených využívají hlavně jejich finanční ohodnocení. V oblasti autodopravy a logistiky není bohužel jiná motivace natolik efektivní.

Preferované způsoby delegování se mírně liší. Všichni se ale shodují na tom, že důkladná instruktáž je zásadní pro celý proces delegování. Nemají problém vše několikrát objasnit.

Kontrolu delegovaného úkolu se snaží provádět průběžně. Pokud jde o podřízené, kteří nemají tolik zkušeností, provádějí kontrolu vždy průběžně.

Všichni tři manažeři si umí perfektně zorganizovat svůj čas. Vzhledem k tomu, že v tomto oboru pracují již poměrně dlouho a mají dostatek zkušeností, nemají problém s vlastní organizací času.

4.2.5 Návrhy řešení

V první řadě by si měli manažeři uvědomit výhody, které jim delegování může přinést. Mezi tyto výhody řadíme např.: úsporu času, který může manažer využít pro plnění důležitějších úkolů; vyšší motivace zaměstnance; rozvoj manažerských dovedností. Delegování tedy přispívá i k rozvoji dovedností a schopností samotného manažera. Tím si manažer upevňuje svou pozici a stává se pro danou firmu velmi cenným.

Delegování nepřináší výhody jen jim samotným. Nese s sebou i řadu výhod jejich podřízeným pracovníkům a to např.: osobní růst a rozvoj, pocit uspokojení z dobře odvedené práce, možnost ukázat své schopnosti a dovednosti, možnost ovlivňovat věci. Při delegování manažeři přispívají ke zvýšení kvalifikace svých podřízených. Podřízení také přinášejí nové nápady a přístupy, to vede k rozvoji celé firmy.

Další věcí, na kterou je třeba se zaměřit je zaměňování delegování s příkazováním. Během procesu delegování úkolu předá vedoucí pracovník určitou pravomoc, určí očekávaný výsledek a zajistí podmínky a zdroje k zdárnému splnění úkolu. Rozhodování o postupu plnění daného úkolu je již jen na podřízeném pracovníkovi. Při příkazování sdělí vedoucí pracovník podřízenému, co má udělat včetně přesného postupu. Nezbyde zde žádný prostor pro vlastní realizaci postupu daného úkolu.

5 Závěr

V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy vztahující se managementu, manažerským funkcím a celému procesu delegování. Vlastní část práce pak vychází z těchto poznatků.

Cílem práce bylo zhodnotit, jak probíhá proces delegování v daných firmách. Jak jsou manažeři schopni delegovat, jestli delegují dostatečně efektivně, jaký je proces jejich delegování apod.

K zajištění výsledků vlastního výzkumu práce byly provedeny řízené rozhovory se třemi manažery. Uvedení tři manažeři pracují na pozicích dispečerů v různých firmách. Jedná se o firmy NICOTRANS a.s., BV Spedice s.r.o. a CORAX spol. s r.o.

Odpovědi na každou otázku byly mezi sebou porovnány. Z odpovědí na jednotlivé otázky bylo vytvořeno shrnutí a následně doporučena možná řešení, která by vedla ke zlepšení procesu delegování a k zvýšení efektivnosti organizace práce. Z rozhovorů plyne, že všichni manažeři delegování v určité míře využívají.

Díky delegování mohou manažeři naplňovat jednu ze svých manažerských rolí, která spočívá v dosahování stanovených cílů prostřednictvím lidí, jež vedou. Delegování není jen přenesení úkolů na podřízené. Zahrnuje v sobě zplnomocnění, poselství a spolupráci. Cílem delegování by měl být společný zájem na splnění daného úkolu. Pokud tedy manažer deleguje špatně nebo nedeleguje vůbec, má to negativní dopad na prosperitu celé firmy.

Umění správně delegovat je pro manažery důležité, protože s sebou nese spoustu výhod nejen jim samotným. Delegování jim umožňuje získat více času na důležité věci, udělat více práce za kratší čas, poznat nové nápady a přístupy, vyhnout se stagnaci, motivovat podřízené pracovníky, přispět k jejich rozvoji a vyjádřit jim tím důvěru.

Pro manažery je delegování často poměrně obtížné z řady důvodů. Jedním z nich je, že zaměňují delegování s úkolováním nebo předáním odpovědnosti za vykonání určité činnosti. Z vlastního šetření vyplynulo, že tomu v praxi v některých případech skutečně je.

Pokud se deleguje správně, může to přinést prospěch oběma stranám – manažerům i zaměstnancům. Manažerům přináší delegování prostor pro získání času soustředit se na důležitější úkoly. Zaměstnancům přináší hlavně způsob jejich rozvoje a motivace. Během jednotlivých rozhovorů se ukázalo, že manažeři nevyužívají delegování jako způsob motivace svých podřízených pracovníků. Díky delegování jim ale zbývá více času, aby se mohli věnovat důležitějším úkolům.

Od delegování může manažery odrazovat představa času stráveného vysvětlováním úkolu. Výsledky vlastního šetření toto tvrzení vyvrací, neboť všichni manažeři jsou ochotni daný úkol důkladně vysvětlit a v případě potřeby informaci i několikrát zopakovat.

Na konci vlastní části práce je uvedeno celkové shrnutí a jsou zde předložena doporučení k rozvoji procesu delegování jednotlivých manažerů a tím i k zvýšení efektivnosti práce v dané firmě.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

BĚLOHLÁVEK, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

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

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2018. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-802-1328-334.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-807-3802-301.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.

ŠULEŘ, Oldřich, 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3906-7.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha. ISBN 978-807-2612-000.

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

Internetové zdroje:

Sbírka listin NICOTRANS a.s., Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2020-03-03].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58884821&subjektId=68571&spis=413197>

Logistika a doprava. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 21.01.2016 [cit. 03.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/logistika-a-doprava>

7 Přílohy

Příloha 1: Seznam otázek praktické části práce

1. Myslíte si, že ve své práci využíváte delegování? Přináší Vám delegování nějaké výhody?
2. Jak často delegujete? Myslíte si, že delegujete dostatečně?
3. Jaké úkoly a činnosti delegujete? Jaké úkoly zásadně nedelegujete?
4. Máte problém delegovat některé úkoly? Jste si vědom nějaké bariéry z Vaší strany?
5. Jak si vybíráte podřízené pracovníky vhodné k delegaci? Jste ochoten delegovat i na méně zkušené pracovníky?
6. Využíváte delegování i jako prostředek motivace svých zaměstnanců? Jak motivujete své podřízené?
7. Jakým způsobem delegujete? Delegujete písemně nebo dáváte přednost osobní schůzce?
8. Provádíte důkladně instruktaž delegovaného úkolu? Ujistíte se, že je podřízený pracovník dostatečně srozuměn s delegovaným úkolem?
9. Setkal jste se někdy s odmítnutím provést delegovaný úkol?
10. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Provádíte jí průběžně nebo až na závěr?
11. Myslíte si, že si dokážete dobře zorganizovat svůj čas? Vnímáte nějaké nedostatky ohledně organizace Vašeho času?

Příloha 2: Rozhovor č. 1

1. Myslíte si, že ve své práci využíváte delegování? Přináší Vám delegování nějaké výhody?

Myslím si, že ve své práci využívám delegování poměrně často. Snažím se svým podřízeným vyplnit jejich pracovní dobu. Nemám rád, když nejsou moji podřízení vytíženi, snažím se je udržovat v neustálé pohotovosti. Potřebuji, aby je v hlavní sezóně nepřekvapilo větší množství práce.

Přináší mi to hlavně časové výhody. Mohu se díky tomu vyhnout zbytečnému přetížení a vím, že mi díky tomu zbyde více času na ostatní úkoly.

2. Jak často delegujete? Myslíte si, že delegujete dostatečně?

Deleguji neustále a věřím tomu, že dostatečně.

3. Jaké úkoly a činnosti delegujete? Jaké úkoly zásadně nedelegujete?

Deleguji hlavně úkoly, o kterých vím, že je podřízení pracovníci nezkazí. V některých případech se jedná o úkoly, které musí být vyřešeny co nejrychleji. Zde si potřebuji být naprosto jistý, že je podřízený pracovník schopný a úkol dokončí včas a dle mých představ. Občas deleguji úkoly, které se mi nechce dělat.

Zásadně nedeleguji své know-how. Nedeleguji úkoly, o kterých si myslím, že je zvládnou jen já sám.

4. Máte problém delegovat některé úkoly? Jste si vědom nějaké bariéry z Vaší strany?

Občas mám problém delegovat některé obtížnější úkoly. Jsou to úkoly, u kterých musím trávit hodně času jejich vysvětlením.

Bariéry si žádné vědom nejsem.

5. Jak si vybíráte podřízené pracovníky vhodné k delegaci? Jste ochoten delegovat i na méně zkušené pracovníky?

Vybírám si dle zkušeností. Většinou deleguji na zkušenější pracovníky. Nezkušeným pracovníkům nezadávám obtížnější úkoly.

6. Využíváte delegování i jako prostředek motivace svých zaměstnanců? Jak motivujete své podřízené?

Snažím se, aby delegování přispělo k rozvoji zkušeností podřízených pracovníků. To je ovšem v oblasti autodopravy poměrně obtížné. Pokud na své podřízené deleguji, znamená to, že jim přidělávám více práce.

Své podřízené motivuji hlavně penězi. Je to prakticky jediný účinný způsob jejich motivace. V jejich pozici není kam kariérně postoupit.

7. Jakým způsobem delegujete? Delegujete písemně nebo dáváte přednost osobní schůzce?

Většinou deleguji písemně. Složitější věci alespoň telefonicky nebo přímo na osobní schůzce.

8. Provádíte důkladně instruktáž delegovaného úkolu? Ujišťujete se, že je podřízený pracovník dostatečně srozuměn s delegovaným úkolem?

Vše důkladně vysvětlit je základ úspěchu. Vždy chci, aby podřízení všemu důkladně rozuměli. Raději vše několikrát zopakují, než aby byla práce odvedena špatně.

9. Setkal jste se někdy s odmítnutím provést delegovaný úkol?

Setkal jsem se s odmítnutím splnit delegovaný úkol. Podřízený pracovník už u nás nepracuje, měl dlouhodobý problém s plněním požadavků nadřízených.

10. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Provádíte jí průběžně nebo až na závěr?

Kontrolu provádím většinou až na závěr. U nových zaměstnanců se snažím vše kontrolovat průběžně.

11. Myslíte si, že si dokážete dobře zorganizovat svůj čas? Vnímáte nějaké nedostatky ohledně organizace Vašeho času?

Svůj čas si dokážu zorganizovat naprosto perfektně. Je to díky tomu, že jsem na této pozici už velmi dlouho to znamená, že mám potřebné zkušenosti a rozumím tomu od A do Z.

Příloha 3: Rozhovor č. 2

1. Myslíte si, že ve své práci využíváte delegování? Přináší Vám delegování nějaké výhody?

Myslím si, že ano. Nedokážu posoudit, jestli mi delegování přináší nějaké výhody.

2. Jak často delegujete? Myslíte si, že delegujete dostatečně?

Deleguji denně, neustále. Myslím si, že deleguji dostatečně. Naši řidiči jsou hodně vytížení.

3. Jaké úkoly a činnosti delegujete? Jaké úkoly zásadně nedelegujete?

Deleguji hlavně jednotlivé zakázky na řidiče.

Nedeleguji úkoly, které mohu udělat jen já sám např. zpracování nových nabídek, ocenění.

4. Máte problém delegovat některé úkoly? Jste si vědom nějaké bariéry z Vaší strany?

Někdy je to těžké. Jsou to většinou úkoly, které řidičům úplně „nevoní“. Musí být někde včas na termín, je to pro ně „dost na těsno“. Musím pak konkrétního řidiče nějak motivovat, aby byl vůbec schopen úkol provést. Je to práce s lidmi.

Nejsem si vědom žádné bariéry.

5. Jak si vybíráte podřízené pracovníky vhodné k delegaci? Jste ochoten delegovat i na méně zkušené pracovníky?

V dnešní době si člověk nemůže tolik vybírat. Zaměstnáváme i méně zkušené řidiče a o to je to poté těžší.

6. Využíváte delegování i jako prostředek motivace svých zaměstnanců? Jak motivujete své podřízené?

Snažím se využívat delegování také jako prostředek motivace.

Zaměstnance naší firmy motivujeme především finančně. Jiná motivace zde pro ně moc není.

7. Jakým způsobem delegujete? Delegujete písemně nebo dáváte přednost osobní schůzce?

Víceméně se jedná o komunikaci po telefonu.

8. Provádíte důkladně instruktáž delegovaného úkolu? Ujišťujete se, že je podřízený pracovník dostatečně srozuměn s delegovaným úkolem?

Snažím se o to, aby byl každý dostatečně srozuměn s delegovaným úkolem. Když si nejsem jistý radši znovu předám informaci.

9. Setkal jste se někdy s odmítnutím provést delegovaný úkol?

Ano, setkal.

10. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Provádíte jí průběžně nebo až na závěr?

Kontrolu provádím průběžně. Všechny řidiče máme na sledovacím systému. Mohu se kdykoliv podívat na počítač, kde vlastně řidič je.

11. Myslíte si, že si dokážete dobře zorganizovat svůj čas? Vnímáte nějaké nedostatky ohledně organizace Vašeho času?

Myslím si, že si umím velmi dobře zorganizovat svůj čas. Nedostatky žádné nevnímám.

Příloha 4: Rozhovor č. 3

1. Myslíte si, že ve své práci využíváte delegování? Přináší Vám delegování nějaké výhody?

Ano, ale pouze velmi málo. Využívám spíše úkolování. Myslím si, že mi delegování žádné výhody nepřináší.

Řidičům vždy sdělím přesný postup – co, kdy, kde a jakým způsobem mají udělat.

2. Jak často delegujete? Myslíte si, že delegujete dostatečně?

Deleguji jen velmi zřídka. Ano, myslím si, že i to stačí.

3. Jaké úkoly a činnosti delegujete? Jaké úkoly zásadně nedelegujete?

Vzhledem k tomu, že deleguji velmi málo, nedokážu přesně specifikovat, jaké úkoly deleguji. Většinou jsou to úkoly, které nejsou složité na vysvětlení ani provedení.

Nedeleguji jen úkoly, které mohu udělat jen já sám.

4. Máte problém delegovat některé úkoly? Jste si vědom nějaké bariéry z Vaší strany?

Nemám problém úkolovat ani delegovat cokoliv.

Bariéry si vědom nejsem.

5. Jak si vybíráte podřízené pracovníky vhodné k delegaci? Jste ochoten delegovat i na méně zkušené pracovníky?

Jsou mi přiděleni. Moc si vybírat nemohu. Dělán s tím, co mám, takže úkoluji i deleguji na méně zkušené pracovníky.

6. Využíváte delegování i jako prostředek motivace svých zaměstnanců? Jak motivujete své podřízené?

Delegování jako způsob motivace nevyužívám.

Své podřízené motivuji hlavně financemi.

7. Jakým způsobem delegujete? Delegujete písemně nebo dáváte přednost osobní schůzce?

Využívám obojí, samozřejmě že je to pro mě lepší probrat osobně.

8. Provádíte důkladně instruktáž delegovaného úkolu? Ujišťujete se, že je podřízený pracovník dostatečně srozuměn s delegovaným úkolem?

Ano, provádím důkladnou instruktáž a ujišťuji se, že je podřízený dostatečně srozuměn, dokonce několikrát.

9. Setkal jste se někdy s odmítnutím provést delegovaný úkol?

Setkávám se s tím často, více tedy při úkolování. Jejich argument je, že mají moc vlastní práce.

10. Provádíte kontrolu delegovaného úkolu? Provádíte jí průběžně nebo až na závěr?

Kontrolu provádím, a to převážně průběžně.

11. Myslíte si, že si dokážete dobře zorganizovat svůj čas? Vnímáte nějaké nedostatky ohledně organizace Vašeho času?

Myslím si, že si dokážu zorganizovat svůj čas dobře. Pracuji v tomto oboru již dlouho. Postupem času jsem přišel na způsob, jak si vše efektivně zorganizovat.