

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Analýza procesu delegování**

**Tatyana Broslavets**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tatyana Broslavets

Podnikání a administrativa

Název práce

**Analýza procesu delegování**

Název anglicky

**Analysis of the process of delegation**

---

### **Cíle práce**

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení procesu delegování ve vybrané firmě.

### **Metodika**

Teoretická část práce: přehled současného stavu řešené problematiky.

Praktická část práce: vlastní empirické šetření ve vybrané firmě s využitím dotazování pro sběr primárních dat, zpracování výsledků pomocí deskriptivní statistiky. Vyhodnocení vlastního šetření v konfrontaci s teoretickými poznatky je východiskem pro návrh opatření.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

delegování, manažer, podřízený, úkoly, organizace, pravidla, analýza, vedoucí, proces, plánování

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer. 1.

vyd. Praha: Computer Press. 2003. 90 str. ISBN 80-7116-873-2.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

SMITH, J. Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 112 str. ISBN 80-72-26-359-5.

TEMLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 516 str. ISBN 80-247-1279-2.

TEPPER, B. Delegování pracovních úkolů a povinností. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 str. ISBN 80-7169-321-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci „Analýza procesu delegování“ 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 15.03.2019

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. a prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za konzultace a připomínky při zpracování bakalářské práce.

# **Analýza procesu delegování**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá procesem delegování, jeho postupem a analýzou. Cílem práce je správné navržení opatření, která by vedla k růstu efektivity práce a zlepšení systému řízení. Práce byla rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část vychází z odborných zdrojů na téma procesu delegování. Praktická část se zabývá analýzou organizace procesu delegování ve zkoumané společnosti („Shyngys servis trade“). Na základě syntézy poznatků zjištěných v literární rešerši, zkušeností z práce v podniku a výsledků dotazníkového šetření byla navržena opatření pro úspěšné delegování ve vybrané společnosti.

**Klíčová slova: delegování, manažer, podřízený, úkoly, organizace, pravidla, analýza, proces, plánování**

# **Analysis of the process of delegation**

## **Abstract**

This bachelor thesis is dealing with the problematics of analysis and description of the delegation process. The goal of the thesis is to find a way to improve the work effectivity as well as the system of management. The thesis is divided in two parts: theoretical and practical. Theoretical part is focused on study of relevant information sources in the topic of the delegation process. Practical part is dedicated to analysis of delegation process in a real organization („Shyngys servis trade“). Based on the synthesis of knowledge obtained through research of literature, personal experience and the results of statistical research, it was possible to suggest a way to improve the process of delegation in the observed organization.

**Keywords: delegation, manager, employee, tasks, organization, rules, analysis, process, planning**

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Organizace procesu delegování.....	12
3.1.1 Cíle delegování .....	12
3.2 Metodika postupu delegování .....	14
3.2.1 Analýza práce .....	14
3.2.2 Plánování delegování.....	16
3.2.3 Volba vhodného pracovníka .....	16
3.2.4 Správný způsob předávání odpovědností .....	18
3.2.5 Podpora delegování.....	19
3.2.6 Kontrola výstupů delegované činnosti.....	20
3.3 Delegování a osobnost .....	22
3.3.1 Delegování jako způsob rozvoje zaměstnanců .....	22
3.3.2 Motivování a odměňování pracovníků .....	24
3.3.3 Vliv osobnosti manažera na delegování .....	25
3.4 Problémy a chyby při delegování a jejich řešení .....	29
3.4.1 Chyby při delegování.....	29
3.4.2 Problémy při delegování a jejich řešení.....	30
3.5 Shrnutí teoretických východisek .....	32
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>33</b>
4.1 Analýza procesu delegování ve zvolené organizaci.....	33
4.1.1 Charakteristika společnosti .....	33
4.1.2 Pozice ve společnosti .....	33
4.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření .....	38
4.3 Výsledky a diskuse.....	51
4.3.1 Zhodnocení výsledků.....	51
4.3.2 Doporučení pro úspěšné delegování .....	52
<b>5 Závěr.....</b>	<b>54</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>55</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Délka práce ve firmě (manažeri).....	39
Obrázek 2 Délka práce ve firmě (zaměstnanci).....	39
Obrázek 3 Dostatek informací (manažeri).....	40
Obrázek 4 Dostatek informací (zaměstnanci).....	41
Obrázek 5 Pomoc při delegování (manažeri) .....	42
Obrázek 6 Pomoc při delegování (zaměstnanci) .....	42
Obrázek 7 Dostatek času na plnění úkolů (manažeri) .....	43
Obrázek 8 Dostatek času na plnění úkolů (zaměstnanci) .....	44
Obrázek 9 Kontrola výsledků (manažeri).....	45
Obrázek 10 Kontrola výsledků (zaměstnanci).....	45
Obrázek 11 Delegování úkolů (manažeri).....	46
Obrázek 12 Delegování úkolů (zaměstnanci).....	47
Obrázek 13 Odpovědnost za úkoly (manažeri).....	48
Obrázek 14 Odpovědnost za úkoly (zaměstnanci) .....	48
Obrázek 15 Odborná kvalifikace pracovníků (manažeri).....	49
Obrázek 16 Odborná kvalifikace pracovníků (zaměstnanci).....	50

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Eisenhowerův princip určování priorit .....	15
Tabulka 2 Řídící struktura podniku „Shyngys servis trade" Aktobe .....	37

# 1 Úvod

V dnešní době je každý manažer obeznámen s procesem delegování pravomocí. Manažerská účinnost a princip výroku – „Pokud chcete něco udělat dobře, udělejte to sami“ – se snižuje s rostoucím počtem převzatých povinností a odpovědností. Díky správnému delegování lze získat více času pro strategické plánování a pozitivně se odráží na zaměstnanecké motivaci.

Přínos takového procesu, jako je delegování, se odráží jak na zaměstnancích, tak i na manažerech. Dobře nastavené úlohy ve firmě přispívají k rozvoji na vyšších i na nižších zaměstnaneckých úrovních. Správci projektů delegují na své podřízené ladění celkového algoritmu, který zaměstnanci na začátku pomohl pochopit způsob práce. Zaměstnanci tímto získávají nové znalosti, zlepšují se jejich profesionální návyky, tím pádem se to pozitivně odráží na jejich osobních vlastnostech, jako jsou sebeúcta a motivace práce v dané společnosti. Manažeři mají díky ušetřenému času možnost řešit složitější problémy, které spočívají ve vývoji a implementaci podnikových standardů pro algoritmizaci, čímž se zlepšují jejich dovednosti v tvorbě standardů na podnikové úrovni a dále jejich zavádění do praxe.

Díky delegování manažer získává čas pro hledání a řešení komplexnějších strategických úkolů, a současně delegování slouží jako nástroj pro školení a rozvoj zaměstnanců, napomáhá vyhledávat a udržovat talenty či sjednocovat mezi sebou kolegy, partnery, podřízené a pracovníky. Delegování by mělo být vnímáno jako nepřetržitý proces, na kterém se podílí každý zaměstnanec, jenž pravidelně přijímá úkoly, jejichž následné plnění přispívá k jeho rozvoji. Zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů jim nabízí možnost seberealizace a uvědomování si vlastního významu pro tým.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je správné navržení opatření, která by vedla ke zlepšení systému řízení. Hlavním cílem takového procesu, jako je delegování, je růst efektivity práce. Tato práce ukáže důležitost správného využití delegování, které následně motivuje a rozvíjí funkce zaměstnanců.

### **2.2 Metodika**

Metodika řešení problematiky bakalářské práce je založena na studiu odborné literatury a analýze aktuálních informačních zdrojů. Teoretická část práce se zabývá pojmem delegování. Dále budou vysvětleny principy delegování a jeho plánování. V praktické části práce budou řešeny problémy delegování a vytvoří se podmínky pro zahájení efektivního delegování.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Organizace procesu delegování

Delegování se považuje za dlouhodobý proces, během něhož manažer po určité době zvyšuje důvěru ve své podřízené nebo kolegy, a to za pomoci testování, při kterém se zvyšuje náročnost delegovaných odpovědností a s postupem času se rozšiřují i pravomoci podřízených. Delegování lze považovat za investici, za nástroj motivace a rozvoje pracovníků, za určitou sociální aktivitu, jež se zakládá na kvalitní formě komunikace manažerů s jejich podřízenými či kolegy.<sup>[1]</sup>

Delegování je pojem, který je odvozen z latinského slova „delegatio“, což se překládá jako „odkazovat“ nebo „vysílat s poselstvím“. Od pojmu delegování lze dále odvodit činnosti jako zplnomocnění, poselství a spolupráce. Nejprve je během delegování zapotřebí přenést nějaké části pravomocí za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka. To znamená, že manažer zplnomocní a poté podřízený nabývá „právo“ mocensky disponovat. Za druhý krok delegování se považuje poselství. Na bázi poselství lze pověřenému pracovníkovi umožnit vliv na předané činnosti a také řídit a přinášet informace svým kolegům. Třetím krokem delegování je spolupráce, během které manažeri spolupracují s kolegy na stejných řídicích úrovních takovým způsobem, aby bylo možné dovést svěřené povinnosti do stanoveného cíle.

Delegování je nutné a žádané zejména tam, kde se pracovní proces a management přiklání k týmové spolupráci a vedoucí disponují dostatečným potenciálem kvalitních pracovníků, kteří se obvykle samostatně řídí a rozvíjejí.<sup>[2]</sup>

#### 3.1.1 Cíle delegování

Za hlavní cíle delegování se považují zvýšení efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvalý a udržitelný firemní rozvoj.

Mezi dílčí cíle, které vždy míří k cíli hlavnímu, patří:

- Manažeri šetří čas díky delegování, který pak věnují řešení významných úkolů, tím pádem se zefektivňuje manažerský time management priorit a zlepšuje se časové využití.

- Díky volnějšímú času si manažer může zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, věnovat se učení a získávání nových zkušeností, čímž zároveň může posílit svou vnitřní motivaci.<sup>[13]</sup>
- Delegováním si může manažer změřit a diagnostikovat schopnosti svých podřízených. Manažer může poznat, se kterými pracovníky může počítat i nadále, které úkoly se jim daří nejlépe. Nabízí se možnost testování svého zástupce či výhledového nástupce.
- Manažer může sebe diagnostikovat, což mu pomůže v uvědomění si vlastní potřeby nenahraditelnosti nebo nepostradatelnosti. Delegování odráží manažerovu ochotu sebereflexe a osobní rysy.
- Proces delegování si klade nové a vyšší nároky na podřízené, kterým se naskytuje možnost osobního rozvoje stejně jako manažerovi. Zvládním nových úkolů se zlepšují jejich pracovní schopnosti, zvyšuje se sebevědomí, tím pádem dochází k růstu vnitřní motivace podřízených.<sup>[1]</sup>

## 3.2 Metodika postupu delegování

Delegování lze chápat ve dvou dimenzích. Zaprvé se delegování považuje za základní filosofii managementu. Zadruhé to je technika, pomocí které je realizován proces delegování.

Základní části metodiky delegování:

- Analýza práce;
- Plánování delegování;
- Volba vhodného pracovníka;
- Správný způsob předávání odpovědností;
- Podpora delegování;
- Kontrola výstupů delegované činnosti.<sup>[2]</sup>

### 3.2.1 Analýza práce

Analýzu priorit v manažerské práci lze provádět Eisenhowerovou metodou třídění priorit dle následujících kritérií, a to kritérium důležitosti a naléhavosti. Kritéria posouvají k cíli.

Priority se dále dělí na priority typu „A“, „B“, „C“ a „D“. Priority „A“ patří mezi nejdůležitější úkoly. Manažer v tomto případě nemůže příliš delegovat a musí se úkolům věnovat sám. Priority „B“ patří mezi důležité, přesto je lze odložit. Do těchto priorit lze zahrnout koncepční úkoly, strategické a taktické plány, budování vztahů se zákazníky a další. Priority „C“ jsou naléhavé, ale pro jejich důležitost je vhodné je delegovat. Priorita „D“ – není vhodné se daným věcem věnovat i v takovém případě, že se mohou zdát zábavnější než úkoly s vyšší prioritou. Nevedou ale k cílům. Manažer musí umět flexibilně měnit priority za pomoci analýzy práce, poté bude schopný delegování úkolů a věnování se rozvoji svých kolegů.<sup>[19]</sup>

**Tabulka 1 Eisenhowerův princip určování priorit**

A DŮLEŽITÉ A NALÉHAVÉ	B DŮLEŽITÉ A NENALÉHAVÉ
C NEDŮLEŽITÉ A NALÉHAVÉ	D NEDŮLEŽITÉ A NENALÉHAVÉ

Zdroj: Knoblauch, J., 2006

V následujících případech není vhodné úkoly delegovat:

- Důležité úkoly s důvěryhodnou informací;
- Kontrola a vyhodnocování práce pracovníků – manažer samostatně zadává úkoly a deleguje odpovědnosti;
- Nově vyskytnuté úkoly, se kterými si pracovníci zatím nevědí rady;
- Vaše povinné úkoly, které jsou vám nepříjemné. [\[22\]](#)

Co naopak lze delegovat:

- Úkoly řešené jednotlivcem, bez angažovanosti celého týmu;
- Úkoly, které manažer nemívá v oblibě, zatímco ostatní pracovníci si je oblíbit můžou;
- Jednoduché a rutinní pracovní úkoly;
- Úkoly, které lze využít pro motivování pracovníků, jež mohou zpestřit jeho pracovní agendu a oživit rutinní práci. Manažer však musí brát v úvahu, že pracovník, kterému byl úkol svěřen, musí disponovat určitými schopnostmi.
- Úkoly, na které manažerovi nezbývá čas, avšak nejsou příliš důležité. [\[17\]](#)

### 3.2.2 Plánování delegování

Delegování vyžaduje jasné a přesné formulace, aby manažer správně nastavil úkol a aby mu jeho podřízený správně porozuměl. Měl by jít o popis problému a výsledky jeho řešení, načasování práce a kritéria pro jeho hodnocení.

Aby proces delegování byl co nejúčinnější, bylo by vhodné dodržovat následující postup činností:

- stanovení a definování cílů;
- jmenování podřízeného;
- motivace podřízeného (vysvětlení zaměstnancům, proč je zvolili k plnění přenesených úkolů);
- nastavení úlohy SMART pro podřízeného (vysvětlení úkolu, diskuse o výsledku);
- získání zpětné vazby od podřízeného: je nutné se ujistit, že zcela samostatně rozumí svěřenému úkolu a stupni jeho významu;
- koordinace s výkonným zdrojem, načasování úkolu;
- přidělování a posílení zdrojů;
- sledování průběžných výsledků;
- v případě potřeby je nutné zařídit školení podřízeného, koučování;
- vyhodnocení výsledků;
- povzbuzení podřízeného, aby dosáhl souladu s očekávaným výsledkem.<sup>[14]</sup>

### 3.2.3 Volba vhodného pracovníka

Nalezení a stanovení vhodných pracovníků pro plnění svěřených úkolů není právě snadné. Manažer musí zcela rozumět kvalitě lidí a schopnostem, jimiž disponují, jejich postojům a vlastnostem.

Schopnosti lze definovat jako souhrn vlastností dané osobnosti, jež byly formovány vzděláním, zkušenostmi či výcvikem dovedností. Hrají důležitou roli při kvalitním rozvoji



osobnosti. Člověk je tedy může plně využívat při realizaci úkolů či nějakých činností. S nimi se lze narodit, ale je možné je získat během učení či praxe a nadále je upevňovat a rozvíjet. Každý člověk si vytváří určité postoje, jež lze definovat jako názor či připravenost jednat vůči určitému problému nebo volbě. Jednou z nejdůležitějších složek komunikace jsou právě postoje člověka.

V průběhu života lze postoje a schopnosti měnit nebo je rozvíjet různými směry. Avšak vlastnosti měnit nelze. Zpravidla je to z toho důvodu, že vlastnosti jsou téměř neměnné či těžce změnitelné rysy lidské osobnosti, které jsou pevně spojené s jeho biologickými či psychologickými předpoklady.<sup>[16]</sup>

Z pohledu schopností a postojů lze rozdělit lidi do čtyř typů, a to zejména podle toho, zda umějí a chtějí dělat věci, které se od nich očekávají.

**Umí, ale nechce.** Zástupci této skupiny jsou schopní, ale neochotní. Mohou představovat dokonce určité nebezpečí pro společnost. Nebezpečí může hrozit i ze strany ostatních lidí, kteří se pro jejich schopnosti mohou uznávat, a tím pádem se někdy i stát vzorem pro lidi ostatní. To je ale zcela nežádoucí.

**Chce a umí.** Je definovaná jako pozitivní kategorie. Manažeři by rádi měli své podřízené zejména z této skupiny.

**Chce, ale neumí.** Do této kategorie lze zahrnout lidi snaživé, ale nedostatečně schopné. Nebezpečí se může jevit ze strany jejich nízké aktivity, což není pro firmu prospěšné.

**Neumí a nechce.** Od této kategorii lidí nelze mít velké očekávání. Jejich prospěšnost je velice problematická.<sup>[6]</sup>

Dále lze podřízené rozdělit na kategorie dle stylu osobnosti:

**Pomocník:** Pro daný styl jsou specifické dobré vztahy s ostatními lidmi z okolí. Tito podřízení mají nutkání být neustále v kontaktu s jinými kolegy, jsou často vnímaví, rádi spolupracují s ostatními, jsou loajální a spolehliví.

**Organizátor:** Organizátoři disponují zodpovědností a spolehlivostí, pečlivě dodržují stanovená pravidla, proto se raději věnují své práci než zábavě.

**Myslitel:** Tito pracovníci rádi pracují samostatně, umějí uvažovat logicky, jeví se jako nezaujatí pozorovatelé. Sbírají informace různého druhu a vědomosti. Je pro ně důležitá zodpovědně odvedená práce.

**Katalyzátor:** Do této kategorie patří spontánní, hraví lidé, kteří vykonávají svou práci s větší rychlostí. Rádi se nacházejí ve středu pozornosti a jsou averzní k riziku. Problémy vnímají jako výzvu a často nerespektují předpisy.<sup>[12]</sup>

Nejdůležitějším úkolem manažera zůstává i nadále rozhodnutí, kdo je nejvhodnějším kandidátem na delegovaný úkol. Každý zaměstnanec má určitý seznam úkolů, který může plnit dle svých schopností. Je vhodné pečlivě probírat jeden úkol za druhým a posuzovat předpoklady, za kterých musejí být plněny. Poté manažer snadno určí, který kandidát se bude hodit nejvíce pro delegování.<sup>[15]</sup>

### 3.2.4 Správný způsob předávání odpovědností

Z výše uvedených ustanovení lze přesně určit, že pro delegování:

- zaměstnanec musí mít vysokou kvalifikaci a musí být schopen vykonávat svou práci.
- zaměstnanec musí nést zodpovědnost za výsledky své práce.
- komunikační procesy mezi podřízenými a manažery jakékoliv úrovně by měly být organizovány co nejúčinněji.<sup>[18]</sup>

Manažer musí také přesně vědět, co přesně může delegovat na zaměstnance a jestli ten je připraven přijmout odpovědnost. Nejdůležitější je, že sám manažer musí být připraven převést tyto pravomoci a povinnosti na svého podřízeného. Před samotným rozdělením úkolů je třeba vzít v úvahu řadu okolností a zodpovědět si otázky typu: Má příslušný pracovník čas plnit daný úkol? Nenaruší to jeho hlavní pracovní náplň? Dále bude nutné zamyslet se nad tím, zda je příslušná osoba schopna daný úkol splnit, zda vyhovuje požadavkům, které vyžaduje zadaný úkol. S tím úzce souvisí i kvalifikace vybraného zaměstnance. Ne každý, kdo je schopen úkol splnit, má příslušnou kvalifikaci. Pokud se stane, že příslušná osoba není schopna daný úkol splnit, lze ji to naučit za přiměřenou dobu? Klíčovým faktorem výběru je též spolehlivost zaměstnance, zda bude umět určitý úkol dokončit ve stanoveném termínu. V neposlední řadě se musí ptát, zda je

příslušná osoba ochotna přijmout novou odpovědnost. Jedním z důvodů delegování pracovních úkolů a povinností je snaha pomáhat profesionálnímu růstu zaměstnanců. Pokud jednotlivci z nějakého důvodu odmítají odpovědnost nebo povinnosti, není nutné je zatěžovat zvláštními úkoly a je potřeba najít někoho, kdo má o úkol zájem a komu delegování prospěje.<sup>[5]</sup>

Delegování nefunguje, pokud zaměstnanec nemá potřebné zdroje a informace k plnění úkolů.<sup>[8]</sup>

### 3.2.5 Podpora delegování

Účelem podpory ze strany vedoucího pracovníka je udržení stimulu v přístupu podřízeného kolegy a udržení hodnoty jeho práce na předaných činnostech, případně posouzení, zda nepotřebuje zvýšit stupeň pravomoci nebo rozvinout diskusi o možnosti přijímání dalších odpovědností.<sup>[2]</sup>

- Pro zpevnění vztahů je vhodná komunikace mezi manažerem a podřízeným, což potvrzuje a zdůrazňuje důležitost delegovaných odpovědností. Podřízenému by měly být čas od času připomenuty původně stanovené cíle, avšak nesmí to působit jako neustálý mentoring či nesmí se to vnímat jako snaha udělat z podřízeného hlupáka, který mohl zapomenout své cíle.
- U časově náročných úkolů je vhodná již na začátku úprava a diskuze o pořadí priorit jiných úkolů s podřízeným. U extrémně náročných úkolů lze promyslet i delegaci odpovědností i na další spolupracovníky.<sup>[17]</sup>
- Podřízený rád slyší zpětnou vazbu o provedené práci od svých nadřízených a jeví se to jako efektivní podpora. Neplnění úkolů ze strany podřízených lze kritizovat dle úrovně delegovaných pravomocí, avšak je zcela nutná a efektivnější pochvala za vše, čeho podřízený dosáhl a co se mu podařilo splnit.
- Důležitý je také projevený osobní zájem jak o celkový průběh projektu, tak i o výsledky dílčích úkolů ze strany nadřízeného. Je vhodné vyjadřovat pochvalu a oceňovat vše, čeho již bylo dosaženo a co bylo splněno či vyjádřit naději a podělit se o radu, jak se v budoucnu zlepšit v provádění určitých úkolů.

- Ze strany manažera může být sděleno, na jakých etapách projektu pracovník pracoval více, či méně efektivně.
- Nakonec by měl manažer podřízenému říct, že si váží jeho profesních vlastností, výkonů, nápadů a myšlenek, ale i jeho osobních vlastností.<sup>[11]</sup>

### 3.2.6 Kontrola výstupů delegované činnosti

Kontrola patří mezi nástroje, jejichž prostřednictvím může manažer řídit delegované úkoly. Ale je zapotřebí se řídit pravidlem, že to, co je delegováno, má být kontrolováno. Kontrola patří mezi nedelegované úkoly nadřízeného. Provádění kontroly by se nemělo ztotožňovat s prokázáním důvěry či nedůvěry manažerem ve své zaměstnance. Již od začátku musí být stanoveno, že konečné výsledky vždy mají podléhat kontrole. Průběžnou kontrolu je vhodné provádět u nezkušených či nově přijatých pracovníků pro ujištění, že vše probíhá správně. Průběžná kontrola se provádí za účelem včasného zaznamenání případných nedostatků v práci a později prostřednictvím podpory zaměstnanců k docílení toho, aby se takové nedostatky již neopakovaly. Kontrola výsledků by měla být důsledná. Mimo jiné umožňuje ověřit si dosažení stanovených cílů. Termín kontroly by měl být včas stanoven, a to z toho důvodu, aby se zaměstnanec a manažer mohli připravit. Výsledky kontroly nám ukáží, jak je zaměstnanec výkonný. Správné zajištění úkolů nespočívá pouze v provádění kontroly. Důležité je, co nastane, je-li úkol vykonán dobře.

Jan Urban odkazuje na postup pozitivního posílení. Dle daného postupu jsou pracovníci informováni, že si manažer váží toho, že včasně splnili stanovené úkoly. Osvědčilo se to skvěle.<sup>[16]</sup>

V případě, že se pracovníkovi nepodaří úkol zvládnout, z manažerovy strany není vhodná taková reakce, z níž bude jasné, že pracovníkovi bude úkol odebrán a následně svěřen někomu jinému či si ho splní sám. Podobná reakce má negativní důsledky pro sebevědomí i motivaci pracovníka. Proto je vhodná tolerance a prominutí malých chyb, a to hlavně ve fázi učení se.<sup>[15]</sup>

Delegování pomáhá manažerovi ušetřit mnoho času. Pokud se ale budou vyskytovat nějaké problémy, může to v důsledku stát více času, než se původně plánovalo

ušetřit. Můžou nastat situace, že pracovník bude potřebovat pomoc během provádění úkolů, nebo mu nebudou stačit síly či schopnosti. Proto je vhodné, aby si manažer pečlivě promyslel delegování nejenom z pohledu ušetření času, ale i z pohledu širšího očekávaného přínosu.<sup>[6]</sup>

## 3.3 Delegování a osobnost

### 3.3.1 Delegování jako způsob rozvoje zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců se dá definovat jako systém, kde akce, formulování strategie, předpověď a sestavení plánů personálních požadavků, organizování procesu adaptace, školení a tvorba kultury organizace navzájem souvisí.<sup>[3]</sup>

Rozvoj zaměstnanců lze také popsat jako systematický proces, který je zaměřen na výchovu zaměstnanců. Ti posléze uspokojují potřeby podniku. Zaměření také cílí na rozvoj produkčního a vzdělávacího potenciálu zaměstnanců podniku.

Personální školení je tvořeno ze souboru akcí, které jsou vyvinuté v rámci jediného konceptu vzdělávání v organizaci zaměřeného na systematický výcvik pracovníků. Tyto akce pozitivně ovlivňují změnu úrovně kvalifikace a produktivity pracovníků na hierarchických úrovních. Tyto úrovně přinášejí uspokojení potřeb, které jsou individuální pro organizaci v rámci školení zaměstnanců.<sup>[10]</sup>

Profesionální rozvoj je proces, který připravuje zaměstnance k plnění nově daných funkcí, obsazování nových pracovních míst či nutnost řešení nově stanovených úkolů.<sup>[4]</sup>

Cíle vývoje zaměstnanců:

- Zvyšování potenciálu během provedení práce spočívající v řešení úkolů osobního charakteru nebo úkolů z pohledu funkce a rozvoje organizace jako celku;
- Zvýšení pracovní efektivity;
- Školení nově nutného personálu pro řídicí funkce;
- Podpora mladých a schopných firemních zaměstnanců;
- Získání nezávislosti v rámci trhu práce;
- Přizpůsobení pracovního toku novým technologiím;
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním uplatněním a prostředím, ve kterém svoji práci vykonávají.<sup>[20]</sup>

Faktory ovlivňující potřebu rozvoje zaměstnanců v moderních podmínkách:

- Závažná hospodářská soutěž, která se odehrává na různých trzích v ekonomice, jež se neustále globalizuje.
- Rychlý nárůst a rozmach informačních technologií.
- Nutnost řídit lidské zdroje a všechny strategické cíle systematicky a integrovaně, rovněž se odrážet od jediného programu, ve kterém je organizace činná.
- Je zapotřebí neustále rozvíjet strategii a kulturu organizace ve firmě.
- Dobrý přístup a dostupnost k velkému množství specializované sítě firem, které se zabývají poradenstvím v rozličných oblastech rozvoje lidských zdrojů.<sup>[20]</sup>

Dříve než budou rozděleny samotné úkoly, je nutné zohlednit řadu důležitých okolností, položit následující otázky a odpovědět si na ně: Má daný pracovník k dispozici potřebný čas k plnění zadaného úkolu? Nebude se to křížit s jeho prvotní pracovní náplní? Dále je důležité se zabývat tím, má-li příslušná osoba dostatek schopností pro plnění zadaných úkolů a zda vyhovuje všem požadavkům, jež jsou stanovené pro dané plnění. S tím je přímo spojená kvalifikace daného pracovníka, jelikož ne každá osoba je schopna svěřené úkoly plnit. V takovém případě lze věnovat čas tomu, že se daná osoba určitým schopnostem a dovednostem pro plnění úkolů naučí za přiměřenou dobu. Zaměstnanecká spolehlivost hraje též důležitou roli v tom, zda bude úkol plněn ve stanoveném časovém rozmezí. V neposlední řadě je vhodné se zeptat, je-li vybraná osoba ochotná přijmout novou odpovědnost. To, co může pomoci profesionálnímu růstu, jsou právě delegované úkoly a povinnosti. Je možné, že zaměstnanci odmítnou vykonávat určité svěřené úkoly. V takovém případě je manažer nebude zatěžovat a pokusí se vyhledat někoho, kdo by byl ochotný se ujmout nově svěřených úkolů a komu by toto delegování mohlo prospět.<sup>[18]</sup>

Pro jasné stanovení cílů, ke kterým pracovníci budou schopni se dopracovat vlastní cestou, mohou se manažeři při delegování řídit následujícím způsobem:

1. Manažer se může zeptat pracovníka, chce-li se věnovat daným úkolům.
2. V případě záporné odpovědi se lze zeptat na důvod odmítnutí a manažer by mohl svého podřízeného jakýmkoliv způsobem podpořit. Je možné, že pracovník bude potřebovat určité školení, manažer by ho měl o tom nakonec přesvědčit.

3. Manažer by měl poskytnout pracovníkovi všechny informace, které bude pracovník vyžadovat. Přesně stanovené úkoly a časové rozmezí, rozpočet, kdo se bude projektu účastnit a koho se budou týkat jeho výstupy.
4. Pokud pracovník jasně porozumí stanoveným úkolům, bude moci shrnout získanou informaci vlastními slovy, manažer by mohl pracovníka nechat tak učinit a ujistit se, že pracovník pochopil vše správně.
5. Pracovník by měl mít vždy prostor pro své dotazy i v průběhu projektu.
6. Pracovník může mít možnost zvolit si vlastní strategii pro plnění stanovených úkolů. Manažer může podřízeným nabídnutou strategii prodiskutovat. Pokud by manažer se strategií nesouhlasil a nevedla by k nutnému cíli, odpověď by měla být ve formě rad a navádění pracovníka na správnou cestu.
7. V případě, že by strategie pracovníka nevedla k cíli, není vhodné, aby manažer hned plán kritizoval, ale formou otázek by měl postupně poukázat na slabá místa předložené strategie. Podřízený by nakonec měl přejít ke svým dalším alternativám.
8. Manažer by měl stanovit postupné cíle odrážející schopnosti, které pracovník vykazuje.
9. Měly by být pevně stanovené termíny, kdy bude probrán stav projektu. Vhodná je frekvence jednou měsíčně.
10. Pracovník musí vykazovat určité vlastnosti sebekontroly a dodržování svých slibů.
11. Po dokončení všech úkolů by měl být projekt podrobně rozebrán.<sup>[7]</sup>

### **3.3.2 Motivování a odměňování pracovníků**

Motiv se definuje jako každá vnitřní pohnutka, která dokáže podnítit chování člověka. Motivace se dá také popsat jako vnitřní stav člověka, který je dán přáními, tužbami, úsilími, představami aj.

Motivace dokáže nastartovat duševní a tělesnou aktivitu člověka směřující ke stanovenému cíli. Neuspokojené potřeby se projevují jako impuls k chování člověka. Potřeby se rozdělují na primární neboli fyziologické a sekundární, na které má vliv prostředí. Zdatný manažer by měl umět dokázat vzbuzovat v zaměstnancích chuť k práci, která povede k dosažení stanovených cílů firmy co nejefektivněji cestou. Na této cestě musí manažer zjistit, zda jsou jeho podřízení motivováni pouze peněžní odměnou, či pro ně jejich práce znamená i něco více. Mezi hlavní důvody lidské práce patří nutnost se



uživit, zajištění hmotné existence a jisté práce. Pokud jsou tyto základní potřeby naplněné, pracovníci sahají k dalším, a to k nehmotným výhodám, které mohou ze své práce vytěžit. Lze sem zahrnout pocit sebedůvěry, spolupráce s kolegy během řešení pracovních úkolů či problémů, uznání ze strany spolupracovníků a vedení. Manažer může za pomoci různých technik dokázat své podřízené vhodně motivovat. Veber tyto prostředky pojmenovává jako systém odměn a trestů pomocí stimulů a pobídek.<sup>[21]</sup>

### **3.3.3 Vliv osobnosti manažera na delegování**

Ve firmách se lze často setkat s nedostačujícím využitím delegování. Stává se to zejména z důvodu výrazných osobních či charakterových rysů manažerů. Takoví manažeři obvykle absolvují intenzivní školení, v jehož průběhu se učí různým technikám implementace metod delegování, tudíž je dobře znají, ale jen zřídka je využívají ve své praxi. Je to způsobeno zejména jejich vnitřními pohnutkami a osobními vlastnostmi, nikoliv vnějšími faktory. Tito manažeři nevnímají delegování jako základní paradigma vykonávání funkcí manažera.

#### **Paranoidní manažer**

Paranoidní manažer se vyznačuje nepodloženou nedůvěrou a podezíravostí vůči svým kolegům na pracovišti, ale i za jeho hranicemi. Neutrální či přátelské chování svých kolegů se mu jeví jako snaha o podvádění, lež, což může vést k sesazení z vedoucí pozice. Takoví manažeři proto nemají schopnost správně delegovat své podřízené, jelikož si jsou jistí, že nikdo neprovede práci na takové úrovni jako oni sami. Nejedná se zde o perfekcionismus, ale o nutkání k intenzivní kontrole, aby nedocházelo k únikům důležitých informací, které by mohly ohrozit jeho manažerskou pozici.<sup>[2]</sup>

#### **Schizoidní manažer**

Tito manažeři se jeví spíše jako introverti, což znamená, že jim chybí schopnosti jednoduchého navázání přátelských či partnerských vztahů. Často se snaží o izolaci a preferují samotářský způsob života. Disponují plochými emočními vlastnostmi, stěží projevují své city a často jim sami nerozumí, jen máloco je může potěšit, pouze málokdy projevují zájem o příjemné aktivity (sex, jídlo, alkohol, humor). Jsou lhostejní vůči kritice a pochvale. Jsou uzavření do svého vnitra a vlastních myšlenek či fantazií. Snadno přijímají mnoho odpovědností, ale již nevyžadují tolik pravomocí. Jsou snadno

manipulovatelní od svých asertivních kolegů. Během delegování se schizoidní manažeři potýkají s problémy náležitě motivovat podřízené k plnění práce i přesto, že dokáží úkoly s měřitelnými výstupy dobře definovat.<sup>[2]</sup>

### **Diktátorský manažer**

Tito manažeři se orientují zejména na výkon a tvrdě vyžadují splnění všech úkolů. Využívají útlak, psychický teror, hrozby, zastrašování. Obvykle působí nebezpečným a nepřátelským dojmem. V jejich osobnostních rysech převládá bezohlednost a lhostejnost vůči problémům a citům ostatních lidí. Avšak vnitřně mohou pociťovat touhu, aby je ostatní obdivovali a poslouchali.

Kvůli tomu může být vytvořen chybný dojem pro veřejnost, že jsou perfektní a schopní, tím pádem si lidé uvědomují, že se s nimi nevyplácí soupeřit, ale spíše by se jim měli podrobit. Často se stává, že takoví manažeři navenek působí sebejistě a suverénně, ale často se stává, že se cítí nejistě, slabě, ostrčeně. To však navenek nemohou příliš projevit. Obvykle se stává, že jsou přeplněni obavami, mají strach z pohrdání, zneuznávání či výsměchu. Diktátorskí manažeři nejsou schopni delegovat zčásti kvůli tomu, že se nechtějí s podřízenými dělit o své kompetence a zmocňovat je. Tím pádem styl jejich vedení ustrnul na základním stadiu prikazování, dokonce i v situacích, kdy je zapotřebí delegovat a přenášet odpovědnosti. Podřízení pod diktátorským manažerem nemohou očekávat nové odpovědnosti a pravomoci.<sup>[2]</sup>

### **Hyperprotektivní manažer**

Hyperprotektivní manažer disponuje obvykle takovými vlastnostmi, jako jsou laskavost, milé vystupování, dobrosrdečnost, pečlivost, přátelské jednání. Často se stává, že takoví manažeři se snaží udržovat klidný a pozitivní vztah s ostatními kolegy za každou cenu. U takových osobností převládají pozitivní emoce, obávají se jakýchkoliv projevů nepřátelství ze strany druhých. Chovají se tak, že si buď dané nepřátelství nepřipouští, nebo se ho snaží interpretovat v pozitivním směru a uznat, že má kritik vlastně pravdu. Delegování vnímá jako proces ve smyslu fáze pomáhání, a to i v případě, že podřízený již dávno zvládl nové dovednosti. Potřebuje mít vše neustále pod kontrolou. Málokdy nechává podřízeného, aby samostatně analyzoval či napravoval vzniklé problémy. Manažer, který u sebe začne nalézat první známky tendence hyperprotektivity, vždy může změnit svůj

přístup k předávání pravomoci pomocí konzultace s podřízenými či za pomoci externího kouče.<sup>[2]</sup>

### **Byrokratický manažer**

Byrokratický manažer je svědomitý, perfekcionistický, pedantický, pořádkumilovný, přesný, čistotný, tvrdohlavý, rigidní, puntičkářský, hamižný, moralizovaný, opatrný, nerozhodný, plný pochybností. Má nutkání mít vše pod svou kontrolou. Je emocionálně chladný a neschopný porozumět vlastním emocím. Takoví manažeři si staví před sebe vysoké ambice a výkonovou motivaci, málokdy však stanovených cílů dosahují. Může to být způsobeno jejich neschopností nadhledu. Nedokáží správně a efektivně delegovat z toho důvodu, že jsou přesvědčeni, že nikdo neudělá práci tak dobře jako oni sami. Často bývají nejistí, nerozhodní, bez charismatu. Může se zdát, že vykonávají svoji funkci pouze formálně. Mohou působit jako škrobení úředníci. Špatně dokáží dávat najevo své emoce, avšak mohou projevovat agresi, jež může vést k psychosomatickému onemocnění, alexithymii, depresi či neuróze. Může to být způsobeno pocitem méněcennosti, strachem ztratit moc a kontrolu nad vlastní potlačovanou agresi. Podřízenému jsou stanoveny hranice a přesně vymezeny odpovědnosti, kterých se musí držet. Jsou mu přesně určené pravomoci a definovány procesy. Svého podřízeného musí neustále informovat o každém svém kroku.<sup>[2]</sup>

### **Narcistický manažer**

Narcisti se mohou na první pohled zdát jako dokonalé a všestranné osoby, které mají vysoké sebevědomí. Jsou přesvědčeni o své jedinečnosti, důležitosti a všemohoucnosti. Často se snaží dosáhnout narcistických cílů, jimiž jsou síla, moc, bohatství a krása. Ale i po dosažení daných cílů nemívají pocitu uspokojení a utlumení ambic. Neustále potřebují být obdivováni. Manažeři takového typu se mohou projevovat navenek arogantně a nafoukaně, či naopak působit závisle z toho důvodu, že potřebují být adorováni a oceňováni ze strany svých kolegů. Takoví lidé často působí v politických stranách, parlamentu či vládě, na vysokých pozicích ve firmách, v prostředí showbyznysu a televize, protože v takovém prostředí mají možnost uspokojovat své narcistické potřeby. Příčina narcistických osobností a jejich poruch spočívá v nedostatečném emočním přijetí syna v raném věku matkou, kdy se osobnostní povaha teprve rozvíjela. V raném věku si

dítě nestačilo vytvořit pocity vlastní hodnoty a sebeúcty. Takoví manažeři přísně oceňují dovednosti svých podřízených a opatrně na ně delegují povinnosti. Manažer musí být nejprve přesvědčen, že jeho podřízený disponuje dokonalými vlastnostmi jako sám manažer. Narcističtí manažeři si nepřipouští, že by si nedokázali poradit s nějakým úkolem, jelikož bytostně neradi závisí v rámci spolupráce na někom jiném.<sup>[2]</sup>

## 3.4 Problémy a chyby při delegování a jejich řešení

### 3.4.1 Chyby při delegování

Mezi nejčastější chyby během delegování lze uvést:

- Nepřesně a nejasně stanovené delegované úkoly a jejich očekávané výsledky;
- Zaměňování si navzájem cílů a činností;
- Chybějící mezivýsledky;
- Nepřesné vymezení pravomocí;
- Nepřesná kontrola;
- Znemožnění zaměstnancům vyjádřit se k úkolům;
- Nedostatečně jasné vysvětlování širších souvislostí;
- Formální povaha úkolů;
- Nesrovnalosti mezi úkoly a pravomocemi.<sup>[16]</sup>

Armstrong, Bělohlávek a Šuleř uvádějí, že úkoly by měly být jasně stanovené v souladu s pravidly „SMART“, což znamená:

- S – Specific (specifický) – potřeba přesně definovaného cíle. Přesný cíl lze snadněji plnit a mimo jiné je důležité, že díky přesnému vymezení lze předejít možným nedorozuměním. Co je zřejmé pro jednoho, nemusí být vůbec zřejmé pro druhého.
- M – Measurable (měřitelný) – plnění cílů musí být možné změřit. Měření lze definovat jako posouzení míry dosažení stanoveného cíle. Mělo by být umožněno parametry měření vyměřit exaktně (rozměry, váha, množství, vlastnosti apod.).
- A – Accepted (akceptovaný) – cíl by měl být akceptován odpovědnou osobou. Akceptace potvrdí nutnost provedení práce, která bude směřovat k plnění cíle.
- R – Realistic (reálný) – cíl by měl být reálný. Musí být umožněno plnit cíl v reálném čase za dispozice příslušných nástrojů a znalostí. Není rozumné stanovovat nedosažitelné cíle.
- T – Timed (časově ohraničený) – musí být stanoven přesný termín, do kdy má být cílů dosaženo. V případě, že přesný termín není stanoven, může docházet k neustálému odkládání plnění úkolů.<sup>[22] [1]</sup>

Pokud je úkol netermínovaný, pracovník si myslí, že má ještě dost času.<sup>[23]</sup>

Vedoucí by měl zadat jednoznačný termín plnění. Termín „co nejdříve“ si může každý pracovník vykládat jinak.<sup>[5]</sup>

### 3.4.2 Problémy při delegování a jejich řešení

Jednou z nejdůležitějších vlastností, kterou by měl správný a úspěšný manažer disponovat, je umění správně delegovat povinnosti a přenášet pravomoci. V dnešní době si lidé nedokáží představit úspěšného podnikatele bez těchto vlastností a dovedností.<sup>[9]</sup>

1. Nejprve se manažer musí rozhodnout, které úkoly a činnosti bude delegovat a které si chce naopak ponechat. V případě, že manažer rád navazuje kontakty s určitými lidmi či se jedná o důležité osobní kontakty, úkoly týkající se vztahů delegovat nelze. Naopak rutinní a stále se opakující činnosti je zapotřebí delegovat a ušetřit tím čas na důležité manažerské úkoly.
2. Manažer si musí být vědom toho, že jeho podřízení práci neodvádějí na stejné úrovni jako on sám, co se týče kvality. Vedoucí by měl vždy pochválit i za pouhou snahu, a to i v takovém případě, že výsledek nebude dostačující. Měl by podřízeným projevovat svou důvěru, a pokud je to nutné, pomoci a podpořit je.
3. Delegování je dobré v tom ohledu, že manažer si jeho prostřednictvím dokáže ušetřit svůj čas, který může věnovat sebevzdělání či osobnímu rozvoji. Může tím získat více času na řešení strategických úkolů a soustředit se na stanovení koncepčních cílů. Manažer musí umět ukázat svému týmu atraktivní vizi budoucnosti a budovat týmového ducha, což bude udržovat optimistické naladění, v opačném případě se nebude moci udržet na úrovni top managementu.
4. Pro úspěšné plnění koncepčních cílů je nutné, aby se manažer nejprve soustředil na plnění cílů dílčích. Důležitý je rozvoj a podpora mladších podřízených, kteří mohou být koučováni tím, že jim budou pokládány otevřené otázky, když budou chodit ke svým manažerům pro radu. Není dobré jim rovnou a přímo radit, ale nejprve si poslechnout jejich variantu řešení daného problému a následné návrhy. Manažer si v takovém případě bude schopný vyhodnotit profesionální vlastnosti svých mladých podřízených a vidět, zda směřují správným směrem, či provádějí nesmyslnou práci.

5. Ze strany manažera je vhodné čas od času sledovat úspěchy svých podřízených během plnění stanovených úkolů. Tak lze spatřit jedince, kteří svými schopnostmi vyčnívají z řady či pracují více, než je stanoveno. Postupně lze některé činnosti nadanějších podřízených převést na méně ambiciózní a loajální kolegy. Manažer může nadále počítat s tím, že nadané podřízené zařadí do náročnějších projektů, dokonce i lze naznačit, že se jeví jako vhodní kandidáti na pozici manažera. Vizitkou vynikajícího manažera je takový tým, který se skládá z jedinců, kteří v některých oblastech disponují více schopnostmi než on sám.
6. Činnosti se úkolují, pravomoci se delegují. Manažer během provedení práce úkoluje neustále dokola, zatímco předání odpovědností se jeví efektivnější z toho pohledu, že manažer musí kontrolovat pouze dílčí a následně celkové výsledky, ke kterým došli jeho podřízení delegováním kompetencí.
7. Odpovědnost by měla být manažerem delegována postupně a kompetence předávány pozvolna. Je to dobré z toho pohledu, že manažer má přehled o výsledcích práce svých podřízených až do stavu, kdy oni sami budou schopni nést odpovědnost a budou mít dostatečné schopnosti plnit náročnější a profitnější úkoly, čímž se budou postupně posouvat na vyšší úroveň řízení.
8. Mezi manažerské dovednosti nepatří pouze umění vést lidí, ale také umění vycítit, do kterých svých podřízených a kolik lze investovat. Tyto investice spočívají v nabytých vědomostech, zkušenostech či získaných kontaktech. Noví kolegové by měli být testováni na zvládání těžkých úkolů, které na ně budou postupně kladené. Rozhodující je tedy již zkušební doba zaměstnance, kdy se musí ukázat jeho snaha, entuziasmus a práce nad rámec svých možností.<sup>[15]</sup>

### **3.5 Shrnutí teoretických východisek**

Delegování nejenže pomáhá ušetřit čas pro strategické plány, ale také motivuje zaměstnance organizace.

Delegování je proces, který je přínosný jak pro zaměstnance, tak i pro manažera. Správné nastavení úloh přispívá k rozvoji obou. Správce projektu deleguje na podřízeného ladění komplexního algoritmu. Před delegováním je podřízenému nejprve vysvětlen způsob práce. Zaměstnanec tak získává nové znalosti, zlepšuje profesionalitu a ve výsledku získává sebeúctu a motivaci pracovat ve společnosti. Nadřízený také využívá získaný čas k vyřešení složitějších problémů, například vývoj a implementace firemních standardů pro algoritmizaci, což mu pomáhá zlepšit dovednosti ve vytváření standardů na podnikové úrovni a zavádět je později do praxe.

Delegováním získává manažer čas na vyhledání řešení komplexnějších strategických úkolů a současně je delegování nástrojem pro školení a rozvoj zaměstnanců. Dále také pomáhá hledat a udržovat talenty, podporuje sjednocení kolegů, partnerů, podřízených, pracovníků, nezávislých a dočasných konzultantů.

Velký význam má vnímání delegování jako nepřetržitý proces, na kterém se podílí každý zaměstnanec, který pravidelně přijímá úkoly a plnění těchto úkolů vede k jeho rozvoji.

Zapojením do rozhodovacích procesů získávají zaměstnanci příležitost pro seberealizaci a pocítují svůj přínos pro tým.



## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Analýza procesu delegování ve zvolené organizaci**

Praktická část práce se bude zabývat analýzou procesu delegování ve společnosti „Shyngys servis trade“ Aktobe. Cílem je porovnání názorů manažerů a zaměstnanců na proces delegování ve vybrané společnosti. Analýza bude provedena pomocí dotazníkového průzkumu a pozorování průběhu práce manažerů. Dále budou zjištěny chyby při předání úkolů a navržena opatření pro zlepšení procesu delegování ve společnosti.

#### **4.1.1 Charakteristika společnosti**

„Shyngys servis trade“ je kazašská společnost, která se orientuje na skladování a expedici zboží potravinářského typu. Zboží naváží do vlastních skladů od výrobců a dále ho rozváží z vlastních skladů odběratelům. Vše je kompletně zahrnuto do logistických služeb firmy včetně celních deklarací, ošetření zboží, přelepování, úprava balení a přípravy reklamních akcí na jednotlivé druhy zboží. Přijaté zboží od svých dodavatelů skladují buď ve vlastních, či pronajatých skladech. Ve skladovacích prostorech je umožněno skladování zboží v režimu regulované teploty.

Společnost byla založena a zahájila svou činnost v roce 2003 v Kazachstánu ve městě Astana. V současné době je ve firmě zaměstnáno více než 250 lidí. Pobočky a skladové prostory firmy se nacházejí ve městě Astana, Aktobe, Almaty, Atyrau, Aktau a Šymkentě.

#### **4.1.2 Pozice ve společnosti**

##### **Generální ředitel**

Funkcí generálního ředitele je řízení celé organizace, tvorba strategie a politiky, která směřuje ke stanoveným cílům. Je zodpovědný za vyhodnocení finančních a jiných analýz týkajících se činnosti firmy. Dále mezi jeho povinnosti patří schválení finančních rozpočtů a rozhodování v oblasti marketingu, obchodu a výroby. Řídí, kontroluje a koordinuje pracovní výstupy vrcholového managementu.

Mezi kompetence generálního ředitele nepatří zasahování do každodenních pracovních úkolů podřízených, jelikož se spíše zabývá otázkami, které se týkají strategického řízení podniku jako celku.

Generální ředitelé organizace by měli důkladně znát celou společnost a její podnikatelské záměry. Poskytují nápomocné rady svým podřízeným. Povinnosti takového typu vyžadují dobrou komunikaci nejenom v mateřském jazyce, ale i v jazyce cizím. Cizí jazyk se bude hodit, pokud firma rozšiřuje svou působnost do zahraničí a otevírá tam své pobočky, a pro následnou komunikaci se zahraničními partnery.

Ve společnosti „Shyngys servis trade“ má generální ředitel sídlo v Astaně.

### **Obchodní ředitel**

Řídí oddělení zásobování, dopravy, skladování a oddělení prodeje

### **Oddělení zásobování**

Mezi úkoly oddělení zásobování patří formování sortimentu zboží, vyhledávání nových dodavatelů, organizace zásobování a příjem zboží.

Vedoucí oddělení zásobování odpovídá za organizaci sortimentu zboží, vyhledávání nových dodavatelů, hlídá stavy zásob. Operativně kontrolují včasné objednání zásob a příjem zboží, aby byla firma schopna plnit všechny své povinnosti před jejich zákazníky. Musejí hlídat stav bezpečnostních zásob v meziskladech.

Manažeri zakázek se rovněž zabývají otázkami týkajícími se kvality poskytovaných výrobků a služeb.

### **Dopravní oddělení**

Pracuje na tvorbě nejvhodnějších podmínek, které se týkají přepravy zboží, celního odbavení kupovaného či prodáváného zboží a organizace doprovodného zboží. Dále zajišťují, aby přepravní operace byly provedeny včas, přijímají přepravní doklady a zajišťují pojištění nákladů.

### **Vedoucí oddělení skladování**

Zodpovědnost správce skladu zahrnuje přípravu žádostí o výrobky, přijímání objednávek od zákazníků, udržování vztahů se zákazníky, kontrolu nad dohodami o platbách se zákazníky.

### **Vedoucí oddělení prodeje**

Koordinuje činnost obchodních zástupců, zabývá se nábořem personálu a jeho propouštěním, platí výplatu a kontroluje kvalitu práce zaměstnanců, připravuje potřebné dokumenty. Také přijímá objednávky od zákazníků, kontroluje zasilatelství, přepravuje zboží a zaznamenává případy návratu.

### **Obchodní zástupce**

Úkolem obchodních zástupců je pravidelné navštěvování obchodů, přijímání objednávek, poskytování reklamních materiálů, shromažďování informací o obchodech a vyhledávání nových zákazníků.

### **Ekonomický ředitel**

Finanční ředitel podává zprávy přímo generálnímu řediteli, kontroluje investiční a finanční činnost společnosti a téměř zcela řídí finanční toky, odpovídá za organizaci účetnictví a dodržování stávajících právních předpisů během provádění obchodních operací. Mezi jeho úkoly patří komunikování s daňovými úřady a bankami. Kontroluje náklady a má dohled nad efektivním využíváním finančních prostředků organizace. Zpracovávají finanční analýzy vzhledem k výkonnosti firmy.

### **Vedoucí účtárny**

Mezi odpovědnosti vedoucího účetního patří účetnictví a tvorba účetních výkazů. Pokladník přijímá výnosy od zasilatelů. Účetní mimo jiné poskytují dokumentaci o distribuci produktů.

Rozděluje úkoly během sestavování účetní závěrky a průběžně koordinuje zapojené účetní. Spolupracují při implementaci, správě a údržbě informačního a účetního systému celé účetní jednotky. Spolupracuje s auditorem, daňovým poradcem a dalšími externími

subjekty. Přípravuje a shromažďuje potřebné podklady. Zajišťuje zveřejnění účetní závěrky a archivaci všech účetních dokladů.

### **Vedoucí právního oddělení**

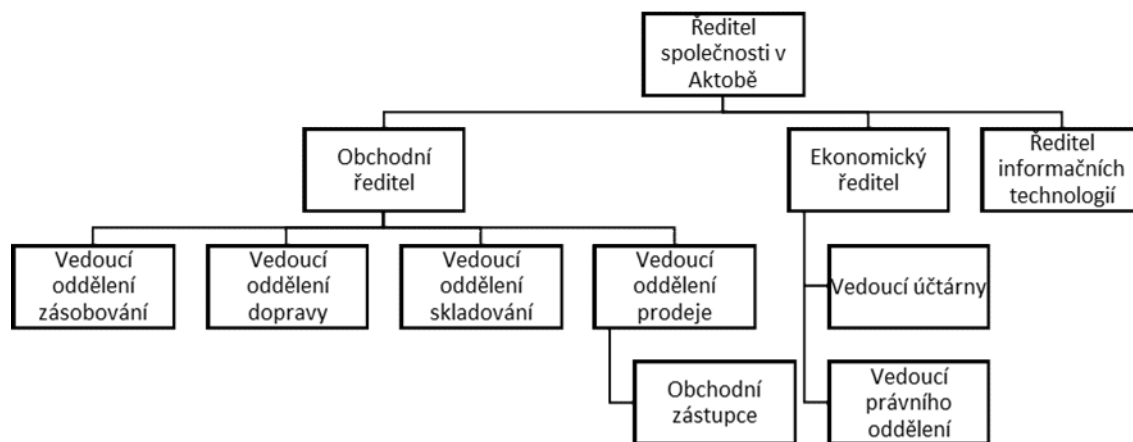
Mezi jeho povinnosti patří zastupování zaměstnavatele v soudních řízeních či zastupování před jinými orgány. Přípravuje návrhy smluv, právních podání či případných žalob. Dále je odpovědný za mimosoudní vymáhání pohledávek či řeší právní spory. Může poskytovat právní rady.

### **Ředitel informačních technologií**

Ředitel informačních technologií je zodpovědný za definici a řízení implementace strategie, která řeší informační technologie dle potřeb organizace. Dále hlídá zabezpečení hardwarové a softwarové připravenosti organizace. Nese odpovědnost za řízení úseku informačních technologií a za koordinaci veškeré jeho aktivity.

Jeho odpovědnost spočívá v zajišťování funkčnosti interních informačních systémů organizace. Analyzuje efektivitu informačních systémů, ověřuje jejich spolehlivost a výkonnost. Vede, motivuje, hodnotí a kontroluje výkon podřízených pracovníků v rámci svěřené části organizace.

Tabulka 2 Řídicí struktura podniku „Shyngys servis trade“ Aktobě



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## 4.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření

Zmapování procesu delegování v podniku bylo provedeno na základě dvou dotazníků, které měly ukázat, co si o firemním delegování myslí zaměstnanci a jejich nadřízení.

Vedoucími pracovníky bylo vyplněno devět dotazníků, které obsahovaly dvanáct otázek. Poté všichni zaměstnanci vyplnili dotazník a odpověděli rovněž na dvanáct otázek. Vedoucí pracovníci se vyjadřovali z pozice vedoucího pracovníka, zatímco pracovníci se vyjadřovali z pozice podřízených. Zkoumaní pracovníci jsou v hierarchickém navázaném postavení. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak dobře jsou manažeři schopni delegovat firemní úkoly a prozkoumat proces delegování a vnímání tohoto procesu ze strany zaměstnanců.

Dotazování proběhlo v období od 3. září do 7. září 2018 ve firmě „Shyngys servis trade“ Aktobe. Celkem byly rozdané dva druhy dotazníků, jeden typ byl určen pro vedoucí pracovníky, druhý pro podřízené pracovníky. Zpracováno bylo 34 dotazníků od zaměstnanců a 9 dotazníků od manažerů. Každý dotazník obsahoval 12 uzavřených otázek. Všechny rozdané dotazníky byly vyplněné.

### 1. Věk pracujících ve společnosti „Shyngys servis trade“ (Aktobe)

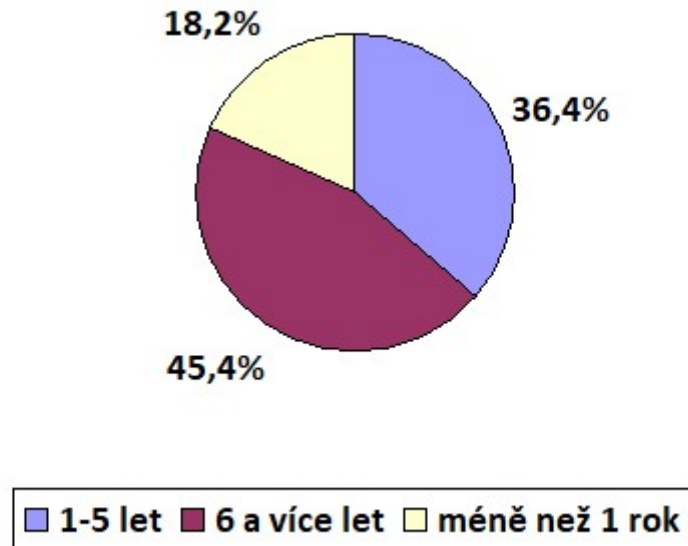
Ve firmě působí 18,2 % manažerů a 58,3 % zaměstnanců ve věku 18–25 let, 54,5 % manažerů a 25 % zaměstnanců jsou lidé ve věku 26–35 let, 36 let a více uvedlo 27,3 % manažerů a 16,7 % zaměstnanců.

### 2. Pohlaví

Ve společnosti pracují převážně muži. Jenom 36,4 % manažerů a 37,5 % zaměstnanců představují ženy.

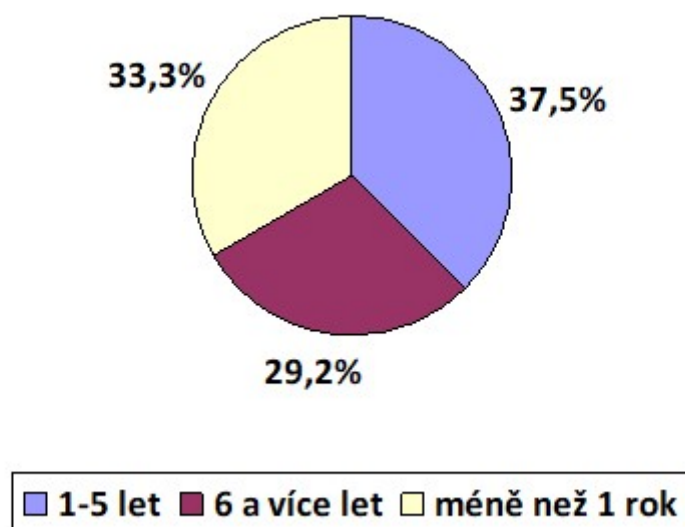
### 3. Jak dlouho pracujete ve firmě?

Obrázek 1 Délka práce ve firmě (manažeri)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 2 Délka práce ve firmě (zaměstnanci)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

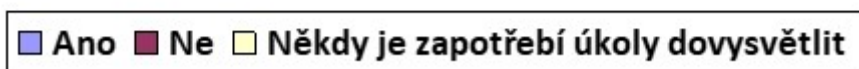
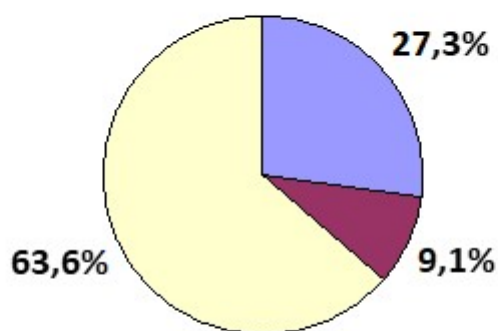
Ve firmě působí méně než 1 rok 18,2 % manažerů a 33,3 % zaměstnanců. Ve firmě pracuje 6 a více let 45,4 % manažerů a 29,2 % zaměstnanců, 1-5 let věnuje firmě 36,4 % manažerů a 37,5 % zaměstnanců.

4. Delegujete úkoly na své podřízené? X Využívá se u Vás ve firmě proces delegování?

100 % manažerů a zaměstnanců tvrdí, že se proces delegování ve firmě využívá.

5. Poskytujete dostatek informací pro splnění zadaného úkolu? X Rozumíte vždy delegovanému úkolu?

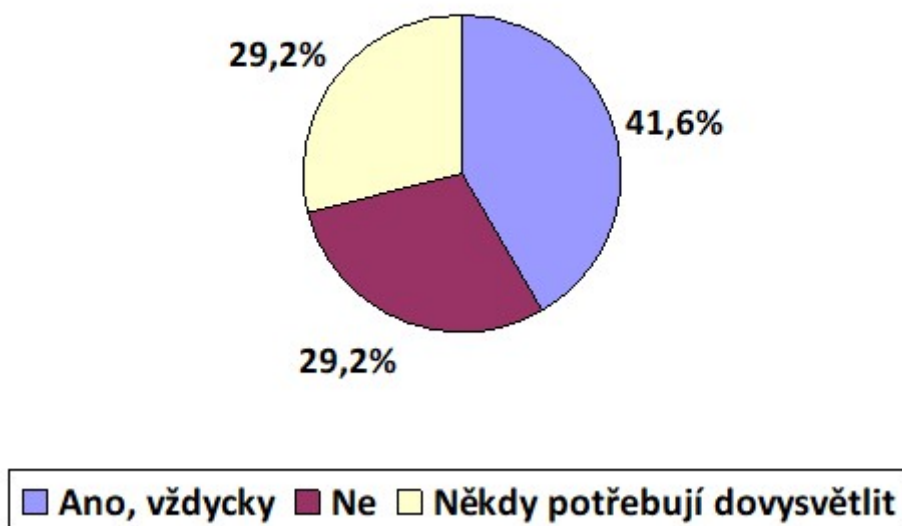
**Obrázek 3 Dostatek informací (manažeri)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019



Obrázek 4 Dostatek informací (zaměstnanci)

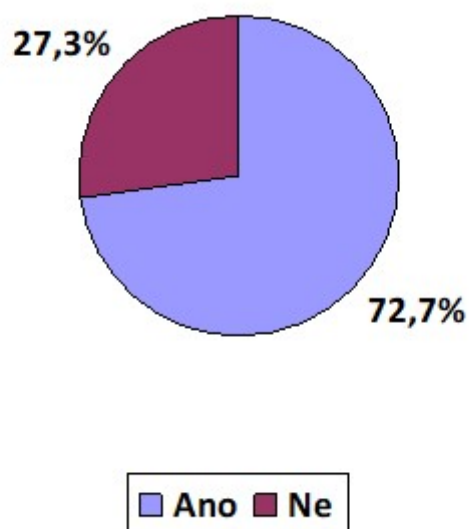


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pozitivně odpovědělo 27,3 % manažerů, 9,1 % má problém s poskytováním informací pro splnění úkolu. Zbýlých 63,6 % musí úkol znovu vysvětlit, aby byl proveden správně. Z grafů vyplývá, že u 29,2 % zaměstnanců se v delegovaných úkolech vyskytují nejasnosti, které je třeba vysvětlit, 29,2 % zadanému úkolu nerozumí. Zbýlých 41,7 % respondentů úkolu vždy rozumí.

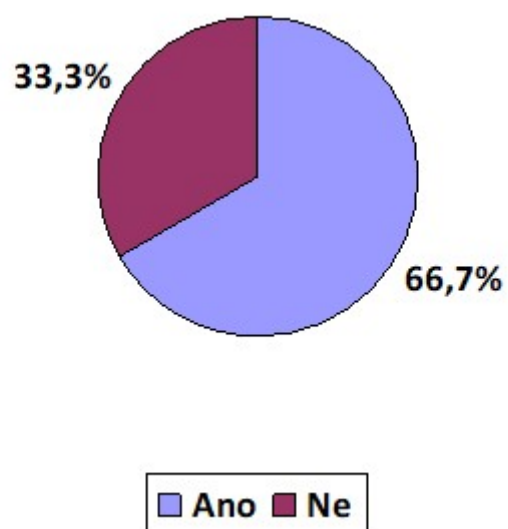
6. Radíte zaměstnancům při plnění úkolů? X Můžete spoléhat na podporu ze strany manažera během plnění úkolů?

**Obrázek 5 Pomoc při delegování (manažeři)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Obrázek 6 Pomoc při delegování (zaměstnanci)**

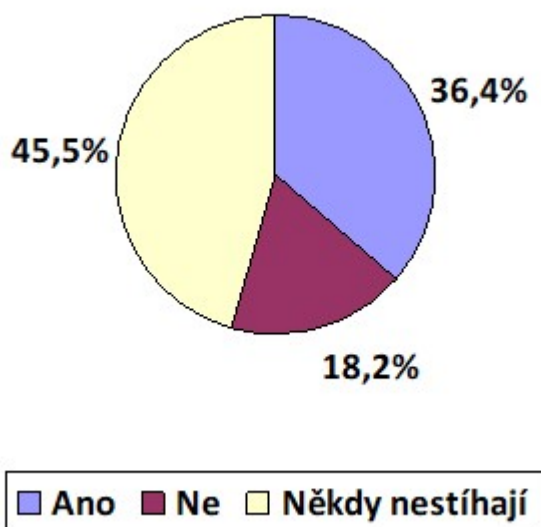


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Většina manažerů (72,7 %) tvrdí, že pomáhá svým podřízeným při delegování úkolů. Odpovídá to pravdě, protože 66,7 % zaměstnanců odpovědělo, že mají podporu od manažerů při plnění úkolů.

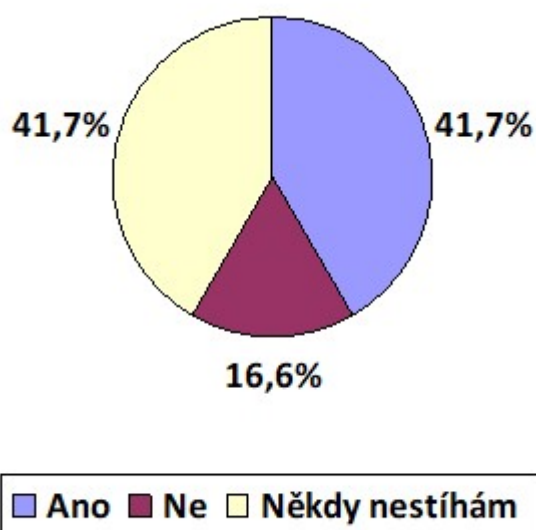
7. Mají zaměstnanci dostatek času na splnění úkolů? X Stíháte plnit úkoly včas?

Obrázek 7 Dostatek času na plnění úkolů (manažeri)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Obrázek 8 Dostatek času na plnění úkolů (zaměstnanci)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Celkem 45,5 % manažerů ve firmě odpovědělo, že podřízené někdy nestíhají plnit delegované úkoly včas. 18,2 % manažerů se přiznalo, že dostatek času zaměstnanci nemají. Ale 36,4 % manažerů si je naprosto jisto, že podřízení s nedostatkem času během plnění úkolů nemají problém.

Není velký rozdíl mezi odpověďmi zaměstnanců a manažerů. Celkem 41,7 % zaměstnanců tvrdí, že někdy nestíhají plnit úkoly včas. Stejně procento si myslí, že úkoly stíhá. 16,6 % zaměstnanců odpovědělo, že plnit úkoly nestíhá.

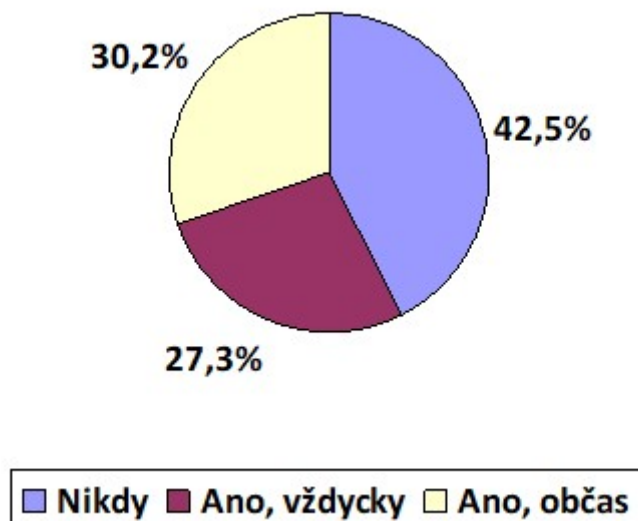
8. Kontrolujete výsledky po provedení úkolů? X Poté, co splníte úkol, jsou Vaše výsledky kontrolovány?

Obrázek 9 Kontrola výsledků (manažeri)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 10 Kontrola výsledků (zaměstnanci)



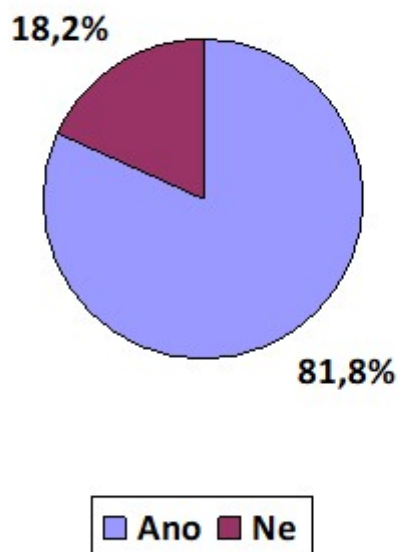
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

36,4 % manažerů tvrdí, že kontrolují výsledky vždy po provedení úkolů, nižší procento, a to 27,2 %, kontroluje výsledky práce jen občas. Zbýlých 36,4 % se kontrolou prací svých podřízených nezabývají, což je špatné, protože po delegování vždycky musí následovat kontrola.

Trochu jiné představy mají zaměstnanci. Zhruba třetina zaměstnanců (30,2 %) bývá občas zkontrolována, 27,3 % je vždycky zkontrolováno, ale u 42,5 % zaměstnanců se výsledky nekontrolují vůbec.

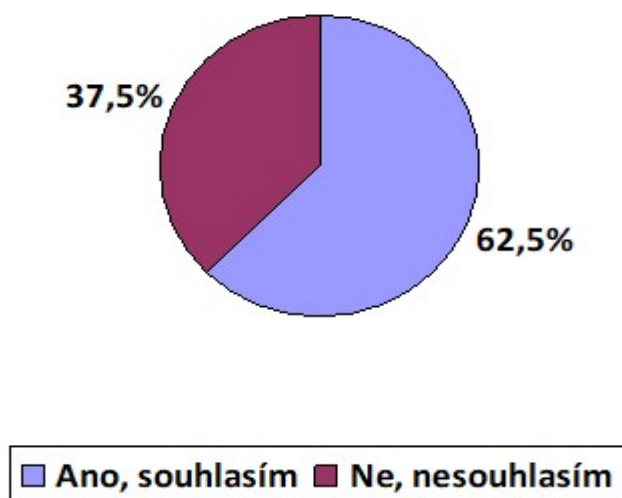
9. Delegujete dle Vašeho názoru úkoly na své zaměstnance správně? X Myslíte, že manažer deleguje úkoly správně?

**Obrázek 11 Delegování úkolů (manažeri)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Obrázek 12 Delegování úkolů (zaměstnanci)**

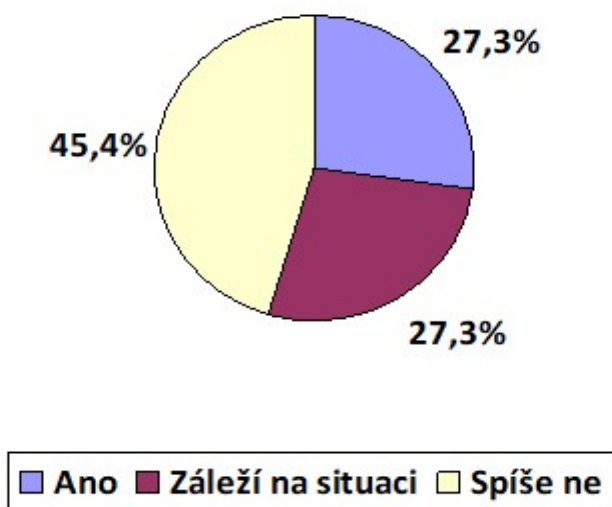


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

81,8 % manažerů je přesvědčeno, že delegují úkoly na podřízené správně. Pouze 18,2 % tento názor nesdílí. Zaměstnanci si ze 62,5 % myslí, že manažeři delegují úkoly správně, 37,5 % s tím se nesouhlasí.

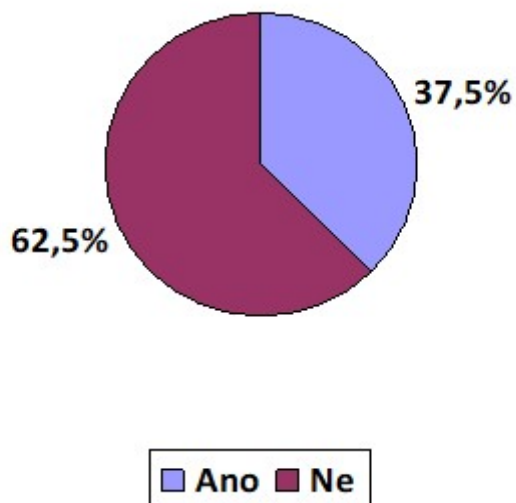
10. Předáváte podřízeným plnou odpovědnost během plnění svěřených úkolů?  Jste schopni převzít odpovědnost za delegovaný úkol?

Obrázek 13 Odpovědnost za úkoly (manažeři)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 14 Odpovědnost za úkoly (zaměstnanci)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z grafů vyplývá, že zaměstnanci i manažeři dobře rozmýšlejí, zda přebrat, či předat odpovědnost za plnění úkolu. Část manažerů (27,3 %) se rozhoduje dle situace. Pouze 27,3 % manažerů je schopno předat plnou odpovědnost. Spíše nepředává odpovědnost 45,4 %



manažerů. Jen 37,5 % zaměstnanců je ochotno přebrat odpovědnost za jakýkoliv úkol, ostatních 62,5 % není schopno odpovědnost převzít.

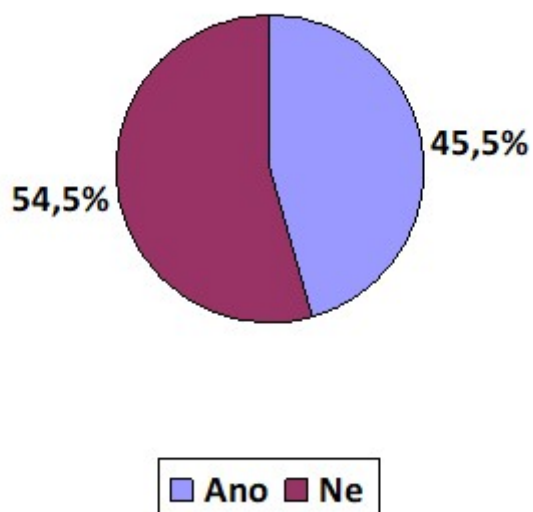
### 11. Výhody delegování

Má delegování svoje výhody pro firmu?

Pro 90,9 % manažerů a 83,3 % zaměstnanců má delegování ve firmě své výhody. Pouze 9,1 % manažerů a 16,7 % zaměstnanců nevidí na delegování nic přínosného.

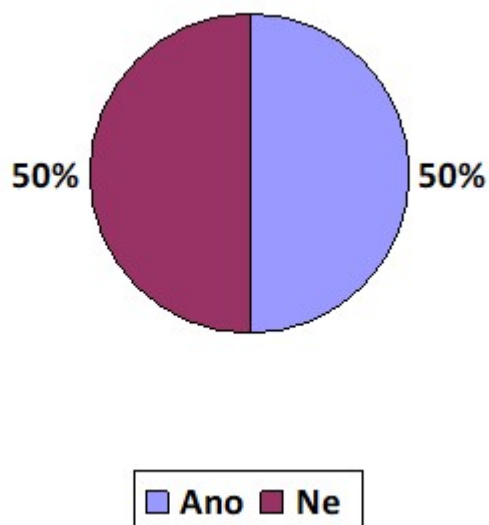
12. Zajímá Vás odborná kvalifikace pracovníka, kterému chcete úkol předat? X Zajímá se manažer o Vaši odbornou kvalifikaci během zadávání úkolů?

**Obrázek 15 Odborná kvalifikace pracovníků (manažeri)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Obrázek 16 Odborná kvalifikace pracovníků (zaměstnanci)**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z grafů vyplývá, že polovina, tedy 50 % zaměstnanců a 45,5 % manažerů souhlasí s tím, že se při procesu delegování řídí kvalifikací zaměstnanců. Druhá polovina zaměstnanců odpověděla, že se manažer o odbornou kvalifikaci nezajímá. 54,5 % manažerů se neohlíží na kvalifikaci pracovníků, což je špatné, protože se nadřízený musí zajímat o kvalifikaci svých zaměstnanců. Když manažer ví, o co se zajímá jeho podřízený a podle toho zadává úkoly, ušetří tím čas a povede to k úspěšnému výsledku delegování.

## 4.3 Výsledky a diskuse

### 4.3.1 Zhodnocení výsledků

Během analýzy situace v podniku lze říct, že prostředkem rozdělování úkolů ve firmách není vždy delegování. Jako hlavní důvody se může jevit neochota či obavy manažerů předávat pravomoci svým podřízeným během plnění úkolů. Napravit situaci lze při vzájemné ochotě a spolupráci manažerů a podřízených. Pracovník, který je po plnění úkolu ohodnocen manažerem, nikdy nebude odmítat plnit další.

Z dotazníkového šetření mezi pracovníky a manažery společnosti „Shyngys servis trade“ vyplývá, že kolektiv firmy je dost mladý na to, aby během své pracovní činnosti získal dostatek zkušeností.

Dle mínění manažera nemají zaměstnanci vždy dostatek času či nezbytných zkušeností a informací pro plnění úkolů. Dalším důvodem může být nedostatek pravomocí. Někteří manažeři nejsou vždy úspěšní během popisování úkolu a není u nich zvykem se ptát zaměstnanců, zda úkolu porozuměli. Nezbytnou součástí každého procesu je jeho následná kontrola. Stejně to je i u procesu delegování. Kontrola splněných úkolů v dané firmě ze strany manažerů ne vždy probíhá intenzivně.

Každému z vybraných zaměstnanců byl zadán úkol nehledě na délku doby práce u této firmy. Zaměstnanci tvrdí, že nemají dostatečné pravomoci či nezbytné informace k plnění zadaného úkolu. Také uvádějí, že manažerova schopnost delegování není vždy dobrá. Na otázku ohledně času pro splnění úkolů se některé odpovědi lišily. Někteří zaměstnanci uvedli, že by bylo zapotřebí většího množství času pro plnění delegovaných úkolů. Zaměstnanci si vždy uvědomují odpovědnost za delegovaný úkol. Jsou si vědomi následků v případě jejich neplnění. Na druhou stranu vědí, že se vždy mohou obrátit na svého manažera během řešení pracovních problémů.

Převážná většina manažerů a zaměstnanců považuje delegování ve firmě za jednu nejdůležitějších činností. Shoda byla v odpovědích, které se týkaly otázek důležitosti šetření času, dělby práce či celkové efektivity delegování.

Po pozorování chování manažerů během delegování bylo zjištěno, že někteří z nich se chovali netrpělivě a mohlo se stát, že mohli úkol dokončit sami. V takových případech

je vhodné se zamyslet, zda to je opravdu nutné. Manažer by vždy měl poskytovat svým zaměstnancům čas a prostor pro jejich vlastní nápady a kreativitu v případě potřeby. Ve firmách, kde si vedoucí řeší sám úkoly, se mohou potýkat s omezením počtu možných přijatých zakázek z důvodu neefektivního delegování. Tím pádem může docházet k omezení růstu firmy.

#### **4.3.2 Doporučení pro úspěšné delegování**

Nesmíme zapomínat na to, že úloha manažera spočívá v řízení a vedení, což v důsledku rozvíjí talent a dovednosti podřízených.

- Nezbytnost kontroly všech zaměstnanců. Tento bod se jeví jako důležitý z mnoha hledisek. V případě, že zaměstnanec nebude zkontrolovaný, se vyskytuje pravděpodobnost, že podřízený bude indisponovaný, může dokonce ztratit určitou snahu a motivaci pro řešení následujících úkolů. Důležité ale je si uvědomovat míru kontroly. Pokud podřízení prokážou, že si zaslouží důvěru manažera, může se počet kontrol snížit. Neustálá kontrola může vést k určitým formám nesamostatnosti podřízených. Důležitost kontroly úkolů spočívá i v tom, že manažer neztrácí zcela odpovědnost za svěřený úkol, což se občas může stát, aniž by si to manažeři uvědomovali.
- Zaměření se na lepší vysvětlování úkolů, aby bylo zaměstnancům již od začátku jasné, v čem spočívá jejich úkol. Poskytněte dostatečnou podporu při zadávání úkolů. Při delegování pravomocí na podřízené jim manažeři musí zajistit plnou podporu. V takovém případě musí vystupovat s veřejnými vzkazy a vysvětlovat, co očekávají od zaměstnanců. Mimo jiné by měly být podřízeným neustále poskytovány informace a zdroje potřebné pro splnění daného úkolu. Tato podpora nejen přispívá k plnění úkolů, ale také naznačuje zájem vedení o práci zaměstnance a následně i péči o své podřízené.
- Vždy je nutno přesně vymezit, kolik času bude podřízený potřebovat, aby úkol dokázal splnit. Nejlépe se to bude dařit, vypracuje-li manažer plán, čímž bude poskytnut dostatečný prostor pro plnění úkolů.
- Manažer by měl mít povědomost o všech svých zaměstnancích z hlediska kvalifikace, schopností a vlastností charakteru jednotlivců. Tyto znalosti v důsledku

umožní efektivnější delegování a přiřazení každému zaměstnanci takového úkolu, který bude schopen splnit.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a analyzovat proces delegování. V teoretické části jsou zpracovány informace z prostudované literatury. Byly vyhledány názory odborníků ohledně této problematiky, kde je popsána metodika, cíle, plánování, podpora delegování, způsoby předávání odpovědností, motivování podřízených, problémy při delegování a jejich řešení.

V praktické části byl zkoumán proces delegování v kazašské společnosti „Shyngys servis trade“ Aktobe. Společnost se zabývá skladováním a expedicí zboží potravinářského typu. Cílem bylo porovnat pohled na proces delegování nadřízeného pracovníka na pohled pracovníka podřízeného. Analýza procesu delegování v této společnosti byla provedena pomocí dotazníkového šetření a pozorování průběhu práce manažerů. Byl připraven dvojitý dotazník. První byl určen pro manažery, druhý pro podřízené. Každý dotazník zahrnoval 12 uzavřených otázek.

Při analýze situace v podniku můžeme usoudit, že delegování jako prostředek rozdělení úkolů mezi zaměstnance chybí. Hlavním důvodem je neochota mnoha manažerů svěřit svým podřízeným pravomoc řešit tyto úkoly.

Po vyhodnocení obou metod byly základní vyzorované problémy určeny, sepsány a byla navržena opatření ke zlepšení stavu. Je zapotřebí zvýšit důvěru nadřízených v dovednosti zaměstnanců, zlepšit zpětnou vazbu ke zpracovaným úkolům, posílit jejich kontrolu, zapojit více finanční motivaci, zaměřit se na lepší vysvětlení úkolů. Na základě těchto doporučení probíhají v současné době ve firmě opatření, která povedou k nápravě těchto nedostatků. Doporučením pro nápravu zjištěného stavu ve firmě by mohlo být opakované manažerské školení a studium odborné literatury v dané problematice.

## 6 Seznam použitých zdrojů

1. **TEPPER, B.** *Delegování pracovních úkolů a povinností.* Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-321-9.
2. **CIPRO, M.** *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
3. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
4. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
5. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Desatero manažera. To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer.* Praha : Computer Press, 2003. ISBN 80-7116-873-2.
6. **SMITH, J.** *Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí.* Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-72-26-359-5.
7. **TEMLAR, R.** *Velká kniha manažerských dovedností.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
8. **DAIGELER, T.** *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
9. **TURECKIOVÁ, M.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
10. **KALNICKÝ, J.** *HRM-řízení lidských zdrojů.* Ostrava : Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.
11. **FAERBER, Y., STÖWE, C.** *Vedení lidí v praxi.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
12. **VAJNER, L.** *Výběr pracovníků do týmu.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
13. **KHELEROVÁ, V.** *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-375-8.
14. **VICHANSKÝ, O., NAUMOV, A.** *Management.* Moskva : Gardariki, 2003. ISBN 5-8297-0005-0.
15. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Jak vést svůj tým.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
16. **URBAN, J.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* Praha : ASPI, 2003. ISBN: 80-86395-46-4.

17. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování.* Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
18. **GALENKO, V.** *Upravleniye personalom i strategiya predpriyatiya: monografiya.* Petrohrad : SPbUEF, 1994. ISBN 5-7310-0376-9.
19. **KNOBLAUCH, J.** *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1440-X.
20. **POTAPOV, S.** *Kak delegirovat' polnomochiya. 50 urokov na stikerakh.* Voroněž : Nauchnaya kniga, 2006. ISBN 978-5-9693-0074-3 .
21. **VEBER, J. a kol.** *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce.* Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.
22. **ŠULEŘ, O.** *Manažerské techniky.* Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-90-3.
23. **ARMSTRONG M., STEPHENS T.** *Management a leadership.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.