

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Proces delegování ve vybrané organizaci

Edita Hajdari

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Edita Hajdari

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Jičín

Název práce

Proces delegování ve vybrané organizaci

Název anglicky

Delegation Process in the Selected Organization

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň dovednosti manažerů delegovat úkoly, činnosti a pravomoci v rámci řízení, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob vedení lidí v rámci rozvoje sledované organizace.

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
- realizace vlastního šetření
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

management, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

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

DRAPELA, V. J. Přehled teorií osobnosti. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3

KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8

THORNE, K., PELLANT, A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 01. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Proces delegování ve vybrané organizaci“ 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
14. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své rodině za podporu během celého studia. Dále děkuji Ing. Janě Horákové za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. A děkuji rovněž všem manažerům, kteří se zúčastnili mého výzkumu, za jejich otevřenost a vstřícnost.

Proces delegování ve vybrané organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem delegování ve vybrané organizaci. Cílem práce je zhodnotit současný stav procesu delegování v rámci sledované společnosti a navrhnout doporučení pro efektivní způsob využití delegování v rámci manažerské pozice. Zmíněná organizace si nepřála zveřejnit svůj obchodní název, proto je v práci dále uvedena pod názvem „FIRMA s.r.o.“. Práce je obsahově rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení pojmů pomocí rešerše odborné literatury. Zaměřuje se na pojmy jako management, struktura organizace, hierarchické uspořádání vedoucích pracovníků, profil a funkce manažera, které přímo souvisí s tématem delegování. Poslední část teorie je podrobněji zaměřena na samotný pojem delegování. Jsou zde popsány jednotlivé fáze procesu, výhody, nevýhody a bariéry delegování.

V praktické části byl proveden kvalitativní výzkum ve společnosti FIRMA s.r.o. pomocí pozorování a řízeného rozhovoru. Nejprve byl vymezen soubor subjektů zkoumání z řad řídicích pracovníků firmy FIRMA s.r.o. Poté proběhlo zúčastněné pozorování. Na základě pozorování byly stanoveny tři výzkumné předpoklady. Pro účely řízeného rozhovoru byl sestaven dotazník. Po zpracování získaných odpovědí proběhla analýza a syntéza. Toto šetření pomohlo zjistit subjektivní pohled manažerů na delegování v jejich každodenním pracovním životě a zodpovědět výzkumné předpoklady. V závěru praktické části práce byly formulovány návrhy a doporučení na zlepšení procesů delegování ve společnosti.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, proces delegování, výhody a nevýhody v delegování

Delegation process in the selected organisation

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of delegation in a selected organisation. The aim of the thesis is to evaluate the current state of the delegation process within the observed company FIRMA s.r.o. and to propose recommendations for the effective use of work delegation within the managerial position. The thesis is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part of the thesis focuses on the explanation of concepts through a literature search. It focuses on concepts such as management, organization structure, hierarchical arrangement of managers, profile and functions of a manager, which directly relate to the topic of delegation. The last part of the theory focuses in more detail on the concept of delegation itself. The different stages of the process, advantages, disadvantages and barriers of delegation are described.

In the practical part, qualitative research was conducted in the FIRMA s.r.o. by using observation and a guided interview. First, the set of research subjects was selected from the management staff of FIRMA s.r.o. Then, participants observation was conducted. Based on the observation, three research assumptions were established. A questionnaire was designed for the purpose of the guided interview. After processing the responses obtained, the analysis and synthesis was carried out. This survey helped to find out the subjective view of the managers about delegation in their daily working life and to answer the research assumptions. At the end of the practical part of the thesis, suggestions and recommendations were formulated to improve the delegation processes in the company.

Keywords: management, managerial functions, human resources management, management styles, delegation process, advantages and disadvantages of delegation

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	12
3. Teoretická východiska	14
3.1. Management a manažeri	14
3.1.1 Struktura organizace	15
3.1.2 Hierarchie managementu	17
3.1.3 Profil manažera	18
3.1.4 Styly řízení	18
3.2 Manažerské činnosti	20
3.2.1 Plánování	21
3.2.2 Kontrola	22
3.2.3 Organizování	23
3.2.4 Řízení lidských zdrojů	23
3.2.5 Vedení	24
3.3 Delegování	25
3.3.1 Analýza práce	25
3.3.2 Plánování delegování	26
3.3.3 Volba vhodného pracovníka	27
3.3.4 Správný způsob předání úkolu	27
3.3.5 Podpora po delegování	28
3.3.6 Kontrola výstupů delegované činnosti	29
3.3.7 Výhody, nevýhody a bariéry delegování	30
4. Praktická část práce.....	33
4.1 Představení společnosti FIRMA s.r.o.....	33
4.2 Pozorování manažerů ve společnosti FIRMA s.r.o.....	33
4.3 Řízený rozhovor s manažery	35
5. Zhodnocení a doporučení	42
5.1 Zodpovězení výzkumných otázek	42
5.2 Celkové zhodnocení	43
5.3 Doporučení	43
6. Závěr.....	45
7. Seznam použitých zdrojů	46
8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	48
8.1 Seznam obrázků	48

8.2	Seznam tabulek.....	48
9.	Příloha	49

1. Úvod

Vývoj lidské společnosti provází již od dob prvobytně pospolné společnosti dva významné sociálně-ekonomické faktory. Ještě, než vzniklo slovo management, byla tu přirozená potřeba člověka organizovat a také řídit jednotlivce či sociální skupiny. Delegování je tu již od samotných počátků lidské kultury. Cílenou spoluprací lidí pak vzniká kýžený efekt zvyšující produktivitu práce. V moderním pojetí řízení se tento přirozený jev nadále rozvíjí a zdokonaluje.

Řízení je základní podmínkou pro správný chod společnosti a bez správného přístupu k řízení by manažer nebyl manažerem. Jednou z efektivních technik, které pomáhají manažerovi v jeho práci, je delegování. Manažer, který ovládá umění delegovat, ví, že delegování není v jeho profesním životě volba, ale samozřejmost. S použitím lehké nadsázky lze říct, že správný manažer pro zdravý chod firmy deleguje vše. V rámci rodiny rodiče delegují svým potomkům od jejich prvních krůčků jednotlivé úkoly a činnosti; vše s ohledem na míru zodpovědnosti dítěte, jeho nabytých zkušeností a osvojených dovedností. Rodiče postupně předávají svým potomkům komplexnější úlohy a kompetence až do okamžiku, kdy se se svými dětmi v jejich dospělosti rozloučí jako se sobě rovnými „manažery svého života“.

Podobně by tomu mělo být i ve firmách. Delegování by mělo být zakotveno mezi základními principy řízení v práci manažera, protože přispívá k utváření zdravé firemní kultury a dokáže udržitelným způsobem podporovat prosperitu podniku.

2. Cíl práce a metodika

Tato bakalářská práce si klade za cíl zhodnotit úroveň delegování ve společnosti FIRMA s.r.o. – jak přistupují manažeři této firmy k procesu delegování a zdali jsou obeznámeni s pravidly a zásadami, které je potřeba aplikovat, pokud má být delegování účinné.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska problematiky delegování. Pomocí rešerše odborné literatury je zde objasněna úloha delegování v řídicí práci manažerů organizací. Je zde rovněž vysvětleno, jakým způsobem zapadá proces delegování do konceptu managementu, kdo je manažer a jaké další činnosti kromě delegování vykonává.

Pro praktickou část práce bylo využito kombinace metody pozorování a strukturovaného rozhovoru. Metoda vnitřního pozorování spočívala převážně v identifikaci a sledování klíčových prvků v práci manažerů, které příčinně souvisí s úrovní delegování. Prvky byly určeny dle standardu popsaného v rešerši odborné literatury. Zúčastněné pozorování proběhlo v prosinci 2022 a v lednu 2023, a to v pracovních dnech při běžném provozu. Cílem pozorování bylo zjistit, jaké činnosti manažeři během dne vykonávají a jestli své podřízené spíše úkolují nebo jim delegují, jaký využívají styl vedení a komunikace a jestli je delegování chápáno i jako prostředek k motivaci. Na základě pozorování byly stanoveny tři výzkumné předpoklady.

Předpoklad č. 1: manažeři společnosti FIRMA s.r.o. nemají bariéru pro delegování.

Předpoklad č. 2: kvalita vstupních informací může ovlivnit výsledek procesu delegování ve společnosti FIRMA s.r.o.

Předpoklad č. 3: delegování slouží jako nástroj pro zvýšení motivace členů týmu ve společnosti FIRMA s.r.o.

Tyto předpoklady měla následně potvrdit nebo vyvrátit data získaná pomocí druhé metody kvalitativního výzkumu, a to řízeného rozhovoru. Nejprve byl určen vzorek respondentů. Celkem bylo ke spolupráci na řízeném rozhovoru osloveno osm manažerů z různých hierarchických pozic a různých oddělení společnosti FIRMA s.r.o. Následně bylo přistoupeno k vytvoření dotazníku. Rozsah byl stanoven na 8 otázek. Byly použity standardizované otázky, což v praxi znamená, že byla každému vybranému manažerovi

položena stejná sada otázek. Otázky obsahově pokrývají hlavní body problematiky delegování. Odpovědi na otázky byly otevřené. Při samotném dotazování byla očekávána předem nspecifikovaná odpověď odpovídající subjektivnímu názoru každého manažera. Získané odpovědi byly posuzovány v kontextu se zavedenými metodami, informacemi a postupy uvedenými v odborné literatuře. Pomocí analýzy odpovědí byla identifikována slabá místa, která manažery brzdí v efektivním plnění jejich manažerské funkce. Následná syntéza pomohla vytvořit celistvý obrázek toho, jaké stanovisko zaujímají manažeři firmy FIRMA s.r.o. k problematice delegování a jaké jsou jejich osobní zkušenosti.

V závěru praktické části byla na základě zjištěných skutečností formulována závěrečná doporučení a návrhy na provedení změn, které by podpořily růst efektivity vedoucích pracovníků firmy FIRMA s.r.o.

3. Teoretická východiska

3.1. Management a manažeri

Umění řízení je nezbytnou součástí každého organizačního celku již od počátků civilizace.

Samotný pojem *management* může být používán a chápán v různých kontextech.

- Management jako interdisciplinární vědní obor má svůj význam především jako zdroj praktických poznatků, metod a doporučení, které jsou podepřeny empirickými výzkumy a analýzami dat. Jelikož se jedná o společenskou vědu, je nutné tyto informace v průběhu času neustále aktualizovat a přizpůsobovat změnám okolního prostředí (Blažek, 2011, s. 15).
- Nejzákladnější a nejobecnější pojetí popisuje management jako soubor všech významných procesů, které zabezpečují chod firmy (Veber, 2000, s. 17).
Management soustřeďuje pozornost na všechny klíčové činnosti. Systematicky plánuje, vyhodnocuje a dává podněty k tomu, které procesy je potřeba efektivně a odborně vykonat. Stanovuje hlavní a dílčí cíle organizace, určuje strategie, které k daným cílům povedou a kontroluje jejich plnění (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 24).
- Zabezpečení chodu firmy je tedy hlavní úlohou managementu jako specifické činnosti. Management ale můžeme chápat také jako skupinu řídicích pracovníků, která deleguje pracovní činnosti vedoucí ke splnění cílů organizace (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 17).

Řídicím pracovníkem je myšlen primárně manažer, ale podnik může být veden samotným vlastníkem firmy. Jak uvádí Veber (2000, s. 20), je dobré si uvědomit vztah mezi:

- manažerem-zaměstnancem,
- manažerem-majitelem,
- řadovým zaměstnancem podniku.

Vlastník má velmi silnou vnitřní motivaci k dosažení cílů a maximální ekonomické výkonnosti své firmy. Pokud vlastník zaměstnává manažery, schvaluje jim dlouhodobé plány a kontroluje, jak si manažeri vedou při plnění strategických cílů.

Specifickým příkladem je manažer-zaměstnanec v případě institucí veřejné správy, kde v roli vlastníka vystupuje stát. U veřejných institucí je typická vyšší míra byrokracie než u soukromých firem. Typickým rysem je nedostatečná flexibilita, odpor ke změnám a řešení problémů, strach z individuální zodpovědnosti, tendence k vytváření zástupných mocenských struktur. V důsledku toho může mít organizace zatížená vysokou mírou byrokracie problém s efektivním využitím zdrojů a tím i plněním samotného poslání (Slavík, 2014, s. 78).

3.1.1 Struktura organizace

Pokud chceme, aby určitá skupina lidí prováděla dané aktivity koordinovaně a s vidinou dosažení společného cíle, musíme tuto skupinu nějakým způsobem organizovat. Výsledná organizace bude mít svou specifickou strukturu, která by měla být utvořena takovým způsobem, aby byla s ohledem na dosažení cílů co nejefektivnější.

Například podnik může minimalizovat náklady, jestliže díky dobře zvolené organizační struktuře nedojde k plýtvání výrobních faktorů. Pokud firma podniká v oblasti, kde je potřeba se pružně přizpůsobovat změnám na trhu statků a služeb nebo na pracovním trhu, v takovém případě bude mít konkurenční výhodu podnik s flexibilní organizační strukturou.

V organizační struktuře mají lidé svou určitou pracovní pozici, v rámci které mají přidělené práva a povinnosti. Mohou takto pracovat buď jako jednotlivci, nebo mohou být seskupeni v rámci organizace do jednotlivých oddělení, která jsou vedena manažery a hierarchicky uspořádána v dané struktuře (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 115).

Protože neexistuje jediný typ organizační struktury, který by byl ideální pro všechny podniky, je dobré si uvědomit, jaké jsou možnosti při jejím budování a co lze tím kterým typem organizační architektury ztratit nebo získat.

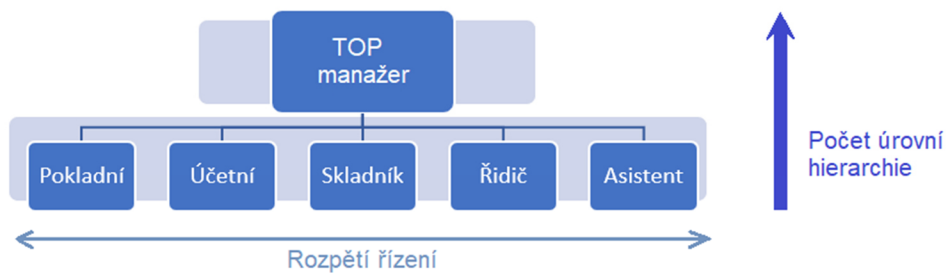
Rozpětí řízení je determinantem určujícím tvar struktury organizace.

Jak uvádí autoři Cejthamr, Dědina (2010, s. 191) ohledně problematiky optimální velikosti skupiny přímých podřízených, je důležité brát v potaz množství vztahů, které manažer musí s každým dalším podřízeným řešit. Tito podřízení totiž nemají vztahy jen vůči manažerovi, ale také navzájem mezi sebou a se svými podřízenými. Platí, že čím více

hierarchických vrstev má manažer pod sebou a čím vyšší pozici ve struktuře firmy zaujímá, tím méně přímých podřízených by měl pod sebou mít, aby efektivně zvládal uplatňovat svou vůli a kontrolovat dosažené výsledky.

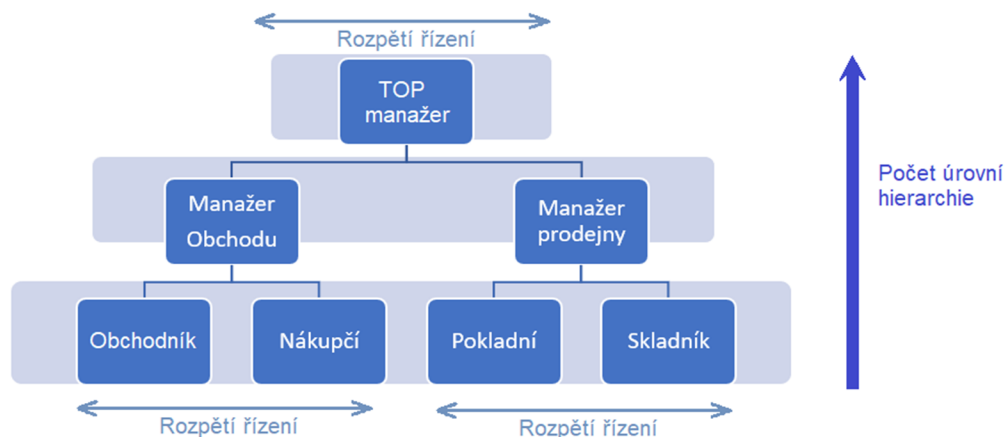
Dle rozpětí řízení lišíme:

1. **organizační struktury ploché** – pracovní jednotky jsou řízeny centrálně jedním manažerem. Tato struktura je častá u tzv. rodinných firem, kdy manažer = vlastník.



Obrázek č. 1: Plochá organizační struktura (dle Veber, 2001).

2. **Organizační struktury strmé** – kde je architektura rozvětvenější a vliv managementu decentralizovaný. Rozpětí řízení je úměrné počtu přímých podřízených. Na úrovni managementu první linie může mít rozpětí řízení opět širší záběr, jelikož charakter pracovní pozice jejich podřízených dovoluje koordinovat, řídit a kontrolovat i více jednotek najednou.



Obrázek č. 2: Strmá organizační struktura (dle Veber, 2001).

3.1.2 Hierarchie managementu

V různých firmách se můžeme setkat s různými typy hierarchického uspořádání manažerů; avšak pro obecnou představu lze říci, že existuje základní model, od kterého se ostatní varianty odvíjí.

Jak uvádí i Bělohávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 26), manažery můžeme podle úrovně hierarchie rozdělit do tří základních tříd.

- Linioví (nižší) manažeři – jedná se o vedoucí, jejichž náplň práce je nejbližší řadovým zaměstnancům, které vedou během jejich jasně daných každodenních úkolů. Provádí kontrolu nad jejich činností a řeší množství operativních záležitostí.
- Střední manažeři – manažeři na této úrovni zastávají funkci komunikačního můstku mezi liniovými manažery a top managementem. V jejich pracovní náplni již není tolik operativních úkolů jako u nižších manažerů. Hodně času věnují koordinaci liniových manažerů a dohledu nad plněním dílčích cílů zadaných top manažery.
- Vrcholoví (top) manažeři – čím výše je manažer postavený, tím více je kladen důraz na perspektivu a koncepční dovednosti. Top management stanovuje globální strategie podniku a zodpovídá za celkové výsledky, které podnik pod jeho vedením má.

3.1.3 Profil manažera

Ačkoliv nelze jednoznačně určit, jaké kvality by měl mít ideální manažer 21. století, lze obecně definovat charakteristiky, které v určité míře takovýto ideál konkurenceschopného manažera zobrazují:

- je přirozenou autoritou, vzorem pro ostatní,
- zná sám sebe, je sociálně zralý,
- sebevzdělávání bere jako součást svého povolání,
- změny bere jako příležitost, případně je sám iniciuje,
- má vizi, uvědomuje si, co chce a kam směřuje,
- je otevřený a správně komunikuje s okolím,
- myslí pozitivně a proaktivně,
- přemýšlí systémově, chápe v souvislostech.

Tento konkrétnější výčet charakteristik od Dědiny a Dědinové (2014, s. 326) zmíněný na mezinárodní vědecké konferenci Konkurence VŠPJ¹ koresponduje s obecnějším rozčleněním dle Vebera (2001, s. 255) na tři dimenze:

- odborné znalosti – expertní a komplexní vědomosti,
- praktické dovednosti – aplikace správných řídicích metod,
- sociální zralost – charakter, etika, morálka, charisma.

Management je dynamicky rostoucí disciplínou. Veber (2001, s. 253) upozorňuje na stále aktuální témata jako jsou globalizace světové ekonomiky, růst tempa změn, náročnost a rychlost procesů, rostoucí vliv informační společnosti a zvyšování participace zaměstnanců při účasti na řízení. Manažeři budou muset čelit těmto nesnadným situacím, což zvýší důležitost manažerské funkce ve firmách, speciálně na úrovni top managementu.

3.1.4 Styly řízení

Jedná se o způsob, jakým manažer vede své podřízené, jejichž pomocí dosahuje strategických cílů organizace. Manažer se ve své práci setkává s řadou situací, ve kterých

¹ Vysoká škola polytechnická Jihlava.

musí nějakým způsobem jednat. To, jak se zachová, do jisté míry souvisí s charakterem situace, závažností rozhodnutí, postoji podřízených, ale především se samotnými vlastnostmi manažera, které ovlivňují jeho přístup. Klasická teorie vedení uvádí tyto tři hlavní styly řízení (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 151):

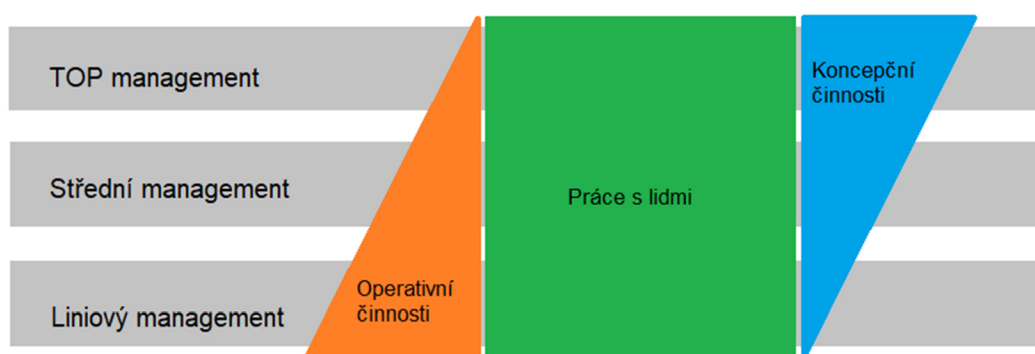
- autoritativní styl
Charakteristika – centralizovaná moc, vedoucí úkoluje, absence zpětné vazby.
Výhody – plnění cílů.
Nevýhody – nízká motivace pracovníků.
- Demokratický styl
Charakteristika – vedoucí část moci deleguje, komunikace obousměrná.
Výhody – vysoká motivace pracovníků.
Nevýhody – časově náročnější.
- Laissez-faire styl
Charakteristika – vedoucí podřízeným do řízení práce nezasahuje, plně důvěřuje ve schopnosti svého týmu a zakročí jen, je-li ho třeba.
Výhody – Pracovníci si mohou přizpůsobit řešení úkolu sobě na míru.
Nevýhoda – Absence vedoucího v urgentních krizových situacích.

Každý ze zmíněných stylů vedení má své výhody a nevýhody. Thorne a Pellant (2007, s. 39) ve své knize zmiňují, že existuje významná studie, ve které byla zjištěna souvislost mezi stylem řízení a udržení talentovaných lidí v podniku. Pro názornost uvádějí příklady nejtypičtějších rysů pro:

- typ manažera „který neobstál“ – nepřizpůsobivý vůči změnám, stagnuje, neschopný přijmout zpětnou vazbu, má nevybíravé jednání a nereálné nároky.
- Typ skvělého manažera – vyhledává zpětnou vazbu, má zdravé sebevědomí a aktivní přístup.

3.2 Manažerské činnosti

Jestliže management chápeme jako soubor klíčových činností, které je nutné vykonat, aby byl zabezpečen chod firmy, pak manažer je tu od toho, aby zajistil, že tyto činnosti budou správně a včas vykonány. Jeho vlastní pracovní náplň se pak skládá z rozmanité sbírky dovedností, které musí v různé míře a také v různých kontextech aplikovat, aby dosáhl stanovených cílů (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 31).



Obrázek č. 3: Koncept manažerských činností (dle Cejthamr, Dědina, 2010, s. 31).

V rámci každé organizace je zapotřebí věnovat optimální množství času a úsilí každodenním operativním úkonům a rovněž i dlouhodobé perspektivě. Vybalancovat a nalézt ideální poměr v rámci své pozice je taktéž povinností manažera.

Přestože jsou jednotlivé pracovní aktivity v praxi u konkrétních manažerů různé, v minulosti bylo vyzorováno, že některé okruhy činností jsou společné, resp. „typické“. Tak, jak je rozčlenil a popsal Henri Fayol, jsou známé pod pojmem manažerské funkce. Fayol definoval celkem pět funkcí manažerů, a to:

- plánování – strategické určení cílů a postupů, jak jich dosáhnout,
- organizování – zajištění podmínek a zdrojů,
- příkazování – přidělování úkolů podřízeným,
- koordinace – zajištění efektivní spolupráce,
- kontrola – porovnání plánu a skutečnosti, sjednání nápravných opatření (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 66).

Objevují se různé variace tohoto Fayolova konceptu, v současnosti se nejčastěji setkáme s verzí od Koontze a Weihricha (2010, s. 29), kteří opustili koncept plánování, organizování a kontrolování; příkazování a koordinaci nahradili vedením a personalistikou.

3.2.1 Plánování

Plánování je základní dovednost, která mnohdy předchází dalším manažerským činnostem a je nedílnou součástí pracovní náplně manažerů na všech úrovních řízení, protože přímo souvisí s efektivitou činností v rámci organizace a snížením míry rizika. Plánování zahrnuje v první řadě přesné definování cílů a dále výběr vhodných postupů, jak k těmto cílům dojít. Aby byla zaručena efektivita a hospodárnost, je nutné také definovat, jaké výsledky od realizovaných cílů očekáváme (Veber, 2000, s. 51).

Proces plánování

1. Východiska – posouzení příležitostí a potřeb.
2. Stanovení cílů – jasný cíl s jasnými parametry, udává jasný směr.
3. Přijetí plánovacích předpokladů – zmapování prostředí realizace.
4. Produkce alternativních postupů – další návrhy k dosažení cíle.
5. Hodnocení alternativ – výhody a nevýhody jednotlivých variant.
6. Výběr postupu – rozhodnutí a konečný výběr ideálního postupu.
7. Formulování návazných plánů – dílčí plány potřebné k zajištění cíle.
8. Realizace a sledování – průběžné hodnocení aplikovaného postupu.
9. Přijímání nápravných opatření – korekce nežádoucích odchylek od plánu.
10. Vyhodnocení – posouzení výsledků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 98).

Mohou se vyskytnout problémy, které se často objevují v souvislosti s plánováním. Jedná se o bariéry plánování a mezi pět nejčastějších patří:

1. nestabilita prostředí,
2. záměna cílů (osobní zájmy),
3. nekomplexní řešení,
4. averze vůči změnám,
5. časová a finanční náročnost (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 107–108).

3.2.2 Kontrola

Bez efektivního kontrolního systému by organizace nedokázala určit, jak si reálně vede při realizaci svých cílů. Kontrolní mechanismy mají zajistit zejména:

- dohled nad procesy a činnostmi,
- porovnání záměrů se skutečností,
- sjednání nápravných opatření,
- poskytování zpětné vazby.

Kontrola by měla být v práci manažera základním systémovým prvkem řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 176).



Obrázek č. 4: Kontrolní cyklus (dle Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 177)

Slabiny kontrolních procesů

Slabiny můžeme rozdělit do několika podskupin. Může se jednat o nadměrnou kontrolu (přísný, urputný, svazující dohled nad zaměstnanci), nevhodné zaměření pozornosti (dohled, který se nezaměřuje na klíčové body), odměna za neefektivitu (špatná interpretace dat, kontraproduktivní nápravná opatření) či příliš velká zodpovědnost (při správně nastaveném kontrolním mechanismu manažer pozná, když se objeví problém a které

oddělení je za něj zodpovědné; lidé, kteří nechtějí být odpovědní za své chyby, se mohou bránit kontrole) (Griffin, 2021, s. 416–417).

3.2.3 Organizování

Cílem organizování je stanovit, jakým způsobem budou uspořádány procesy a zdroje. Jakmile si manažer stanoví cíle a vytvoří funkční plán, může začít s organizováním lidí a dalších zdrojů potřebných k zajištění chodu organizace.

Základní prvky organizování:

- návrh pracovních míst,
- seskupování pracovních míst – vytvoření oddělení,
- vytváření procesních vztahů mezi pracovními místy,
- rozdělení pravomocí mezi pracovní místa – rozpětí řízení,
- koordinace aktivit mezi pracovními místy,
- rozlišení pracovních pozic – určení role liniových a štábních pracovníků.

Manažer skládá tyto prvky dohromady, aby vytvořil celkový design organizace – tedy organizační strukturu. V poslední řadě nastavuje procesy spojené s řízením pracovní síly tak, aby co nejefektivněji vykonávala organizační role a plnila úkoly (Griffin, 2021, s. 273).

3.2.4 Řízení lidských zdrojů

Sebelepší plány na dosažení strategicky významných cílů organizace stojí a padají na kvalitním fungování řízení lidských zdrojů. Tato funkce se týká pracovní náplně každého manažera, i když samotný obsah se během času proměnil (Veber, 2001, s. 166).

Thorne a Pellant (2007, s. 16) stejně jako (Veber, 2001, s. 169) popisují trend, který spočívá v delegování kompetencí mezi personalisty a liniovými manažery (zmiňují též outsourcing). Restrukturalizace HR vede k tomu, že výkonný manažer dnes již zodpovídá i za zajištění personální oblasti (nábor, výběrové řízení) a vytvoření pozitivního motivujícího prostředí (rozvoj a udržení talentů). Tato decentralizace personálních činností často vede k problémům s určením úlohy a vymezením kompetencí mezi HR a výkonnými manažery.

Přestože práce výkonných manažerů přebrala část úlohy HR, úkolem personálního útvaru je i nadále zabezpečit komplexní metodickou a administrativní podporu.

3.2.5 Vedení

„Když jste se stali lídrem, nedostali jste korunu, ale zodpovědnost za to, abyste z druhých dostali to nejlepší.“

Jack Welch²

Pojem vedení je obsáhlý a v zásadě popisuje vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje jednání druhých lidí. V práci manažera souvisí především s:

- motivováním,
- mezilidskými vztahy,
- komunikací.

Nejde tedy o pouhé přidělování úkolů podřízeným. Jedná se o proces, kterému se manažer musí průběžně věnovat (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 94).

Manažer, který chce být dobrým vůdcem, musí flexibilně přizpůsobovat svůj styl vedení a musí umět pracovat s vizí. Aby tuto vizí lidé chtěli následovat, musí být dostatečně atraktivní, ale zároveň důvěryhodná a proveditelná. Úspěch spočívá i v jasné, stručné a srozumitelné formulaci. Obecnější ráz nezadusí kreativitu a zajistí, aby se nápad mohl volně realizovat.

Vůdce, který dobře pracuje s vizí, se posouvá z tradičního pojetí manažera do role lídra.

Dalším přístupem k vedení je koučování. Manažer, který vede svůj tým pomocí koučovacích metod, je hodně zaměřený na individuální charakteristiky, motivace, zájmy a názory svých podřízených. Vystupuje v roli poradce, instruktora, podporovatele, zajišťuje „hráčům“ ve svém týmu nejlepší podmínky, aby dosahovali co nejlepších výkonů. Podobně liberálně-demokratickým přístupem je potom prosazování týmové práce, které klade důraz na vzájemnost, propojenost, tvůrčí řešení a spolupráci při realizaci specifických úkolů. Tento přístup lze charakterizovat i citátem Arthura Conana Doylea³: *„každý řetěz je silný jen tak, jak je silný jeho nejslabší článek“*, protože staví na vzájemné pomoci a důvěře. Správné vedení obsahuje také proces delegování (Veber, 2001, s. 85).

² <https://jackwelch.strayer.edu/winning/motivate-teammates-build-confidence/>

³ <https://www.databazeknih.cz/citaty/arthur-conan-doyle-107>

3.3 Delegování

Pojem delegování obsahuje tři stěžejní body – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Ve chvíli, kdy manažer zplnomocňuje vybraného pracovníka, předává mu část svých povinností s příslušnými právy. Tento pracovník poté pracuje na daném úkolu a reálně ovlivňuje jeho stav a předávání informací. Spoluprací s manažerem a kolegy potom zajišťuje, aby splnil stanovený cíl.

Problematika delegování je složitý proces, ke kterému je třeba přistupovat jako k dlouhodobé investici. Manažer, který je spíše mocensky založený a má autoritativní styl řízení, pravděpodobně nebude delegování příliš nakloněn. Delegování je tedy spjato s volbou manažera a tím, jestli vůbec delegovat chce. Také záleží na tom, zda existují patřičné předpoklady, které delegování umožní. Proces delegování jde realizovat jednak tam, kde manažer uplatňuje demokratický styl řízení a dává přednost spolupráci, a jednak tam, kde má pod sebou kvalitní tým lidí. Na delegování lze nahlížet buď jako na manažerskou techniku, která má daný postup a zásady, nebo ho vnímat jako příklad spolupráce a spoluzodpovědnosti manažera a jeho týmu. Manažer, který deleguje, naplňuje podstatu filozofie managementu: „*manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí*“ (Cipro, 2009, s. 9–13).

3.3.1 Analýza práce

Ještě předtím, než se manažer rozhodne delegovat, musí si uvědomit, co delegovat lze.

V knize *Management a leadership* (Armstrong, Stephens, 2008, s. 66) zanechal pod čarou překladatel Ing. Josef Koubek, CSc., zajímavou poznámku. Upřesňuje definici delegování tím, že uvádí rozdíl delegováním, předáváním „nějakých“ úkolů, a posilováním pravomocí. V podstatě jde o to, že pokud manažer zadá konkrétnímu podřízenému na dobu určitou nějakou činnost včetně příslušných pravomocí, kterou má přímo ve své pracovní náplni manažera, pak deleguje. Pokud zadá podřízenému pouze provedení „jakéhokoliv“ úkolu, pak úkoluje. Pokud došlo k tzv. posilování pravomocí, pak se tyto pravomoci přenesly na danou pracovní pozici a nejsou vázány na konkrétního vybraného pracovníka.

V otázce toho, co by manažer delegovat neměl a co by naopak měl nebo mohl, může pomoci analýza jeho práce. Setříděním úkolů podle priorit na akutní a důležité získá manažer přehled o svých pracovních činnostech. Zjistí tak, že část úkolů je natolik „delikátní“

a strategicky významná, že je nemožné je delegovat. Naopak na druhém konci svého seznamu může objevit činnosti, které ho zbytečně brzdí, protože je na ně příliš kvalifikovaný, a to jsou právě ty úkoly, které by rozhodně delegovat měl (Lojda, 2011, s. 65–66).

Co delegovat	Co nedelegovat
úkoly vhodné pro tým	vytváření vizí a cílů
úkoly vhodné pro budoucí nástupce	důvěrné informace
činnosti, které nemusí vykonat manažer	kontrola a hodnocení
opakující se činnosti	strategicky významné úkoly
úkoly, které podřízený vyřídí efektivněji	špatně definované úkoly

Tabulka č. 1: Co lze a nelze delegovat (dle Lojda, 2011, s. 65–66).

3.3.2 Plánování delegování

Jakkoliv může na první pohled vypadat delegování jednoduše, je třeba si uvědomit, že ve skutečnosti existuje řada postupů a pravidel, které je potřeba mít na zřeteli a dodržovat je, pokud chceme uspět. Jedná se o proaktivní, koordinovaný a strategický proces, jehož plánování vyžaduje, aby manažer pečlivě určil následující body (Cipro, 2009, s. 65–72):

- cíl = manažer konkrétně specifikuje, čeho má pracovník dosáhnout.
- Termíny = určení finálního termínu splnění úkolu, včetně časové rezervy.
- Zdroje = manažer definuje potřebné zdroje (finance, HR, technologie, informace, ...).
- Rozhodnutí = vymezení rozhodnutí, která může provést pracovník v rámci úkolu.
- Pravomoci = rozsah delegovaných pravomocí v rámci určitého období.
- Podpora vedení = podpora pracovníka pomocí koučování a poradenství.
- Kontrola = systém reportování a kontroly plnění cílů.

3.3.3 Volba vhodného pracovníka.

„*Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.*“ Tento slavný citát Roberta Solowa⁴, nositele Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1987, vystihuje důležitost lidského kapitálu. Základ úspěšného delegování začíná u kvality lidských zdrojů. Předpokladem pro úspěšné delegování je stav, kdy manažer zanalyzoval svoji pracovní náplň, určil, které činnosti by chtěl delegovat, a proces delegování naplánoval.

V další fázi by si měl v rámci svého týmu vybrat pracovníka, který se ideálně hodí na danou činnost. Osoba, kterou si nakonec vybere, by měla mít, s přihlédnutím ke konkrétnímu úkolu, odpovídající sociální zralost, vědomosti, dovednosti, motivaci a čas. Mezi manažerem a podřízeným by také měla existovat vzájemná důvěra. Ne vždy se ovšem stane, že má manažer k dispozici člověka, který beze zbytku splňuje všechny předpoklady. Může se rozhodnout požadovaný cíl rozdělit na menší celky a delegovat více dílčích činností v rámci týmu, ale i tak bude muset zhodnotit který úkol, komu a jakým způsobem předá. Nedostatek zkušeností nebo dovedností pracovníka lze dohnat například inteligencí a proaktivním přístupem (Armstrong, Stephens, 2008, s. 68).

Poté, co si manažer uvědomí, které úkoly chce delegovat, měl by si dokázat odpovědět na následující otázky, aby mohl vědomě rozhodnout, komu delegovat:

- který z podřízených je kvalifikovaný úměrně náročnosti a charakteru úkolu?
- Který z podřízených má potřebné „soft skills“?
- Kdo umí spolupracovat a na koho je spolehnutí, že úkol skutečně dokončí?
- Který pracovník má dostatek motivace a vůle k přijetí spoluzodpovědnosti?
- Bude pro vybraného pracovníka tento úkol vítaným povzbuzením, možností „ukázat se“, pomůže mu v jeho pracovním růstu?
- Který z podřízených má dostatek času, aby mohl převzít novou povinnost? Lze případně přerozdělením úkolů v týmu tento prostor vytvořit (Lojda, 2011, s. 66–67)?

3.3.4 Správný způsob předání úkolu

Na počátku je nutné co nejpřesněji popsat zadání a definovat, jaké výsledky manažer od svého podřízeného očekává. Obzvláště důležité je co nejpodrobněji předat představu o konečném výsledku. K tomu se váže i popis toho, jakým způsobem by delegovaný úkol

⁴ <https://archiv.hn.cz/c1-13380850-uspech-prinaseji-kvalitni-lide>

měl být zpracováván a odevzdáván. Pracovníka jistě bude zajímat, proč byl vybrán právě on a jaký význam má výsledek tohoto úkolu v celkovém kontextu firmy. S ohledem na stránku motivace je důležité mu tyto informace poskytnout. Rovněž je podstatné si jednotlivé body projít opakovaně, upozornit na kritické části a dát prostor pro dotazy. Pracovník musí pochopit zadání, rozsah svých pravomocí a odsouhlasit termíny plnění. Manažer by měl mít připravené kontrolní otázky, kterými prověří, že pracovník skutečně chápe veškeré podmínky a uvědomuje si časovou náročnost v kontextu s dalšími pracovními činnostmi, které jeho pozice obnáší. Přílišná horlivost a odsouhlasení všeho nebo naopak váhavost až neochota pracovníka by měly donutit manažera zamyslet se nad výběrem kandidáta (Cipro, 2009, s. 90–93).

Dále je nutné poskytnout pracovníkovi veškeré hmotné i nehmotné zdroje, které bude pro splnění úkolu potřebovat, včetně informací o lidech, se kterými bude spolupracovat nebo které může oslovit v rámci podpory. Manažer nikdy nesmí zapomenout předat společně s úkolem také potřebné pravomoci a vymezit okruh jejich účinnosti. Rovněž je vždy dobré, aby manažer dokázal předat úkol celistvě (přestože často bývá v rámci většího projektu), protože tak je úkol pro podřízeného „uchopitelnější“ a rovněž je pro manažera snazší zadat a kontrolovat stanované cíle (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 560).

Manažer je plně zodpovědný za selhání svých podřízených, pokud jasně nedefinoval cíle, nepředal veškeré potřebné zdroje (včetně informací) a neaplikoval kontrolní mechanismy, které by zabezpečily bezpečný chod procesů vedoucí ke splnění těchto cílů (Veber, 2001, s. 85).

3.3.5 Podpora po delegování

Poté, co byl pracovník seznámen s kritérii zadaného úkolu a potřebnými informacemi k jeho zdárnému splnění, byla mu rovněž předána konkrétní míra pravomocí a spoluzodpovědnosti. Je na manažerovi, aby rozhodl, jaký rozsah a formu delegování pravomocí si s konkrétním podřízeným nastaví.

Úrovně předávaných pravomocí je navrhováno rozdělit do 6 stupňů (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s.561):

1. první stupeň je vhodný pro nové, nezkušené členy týmu. Pracovník je vyzván ke zjištění podstatných informací ohledně zadaného úkolu. Manažer si ponechá plnou kontrolu nad průběhem a dílčími rozhodnutími.

2. Druhá úroveň rozšiřuje první tak, že je podřízený vyzván navrhnout řešení, zamyslet se nad kritickými body a doporučit možný postup. Pracovník je tímto způsobem rozvíjen a manažer může ohodnotit jeho postup, přestože konečný postup řešení zvolí manažer.
3. V rámci třetí úrovně pracovník samostatně vypracuje, narozdíl od úrovně druhé, konečný návrh řešení. Ten potom společně s manažerem prodiskutuje. Poté, co dostane od manažera konečné pokyny, může přistoupit k řešení.
4. Na čtvrté úrovni může pracovník vybrat variantu řešení úkolu, ale musí před realizací informovat manažera o tom, jak bude úkol řešen. Ten má ještě čas zasáhnout, pokud by se objevil nějaký závažný problém.
5. V rámci páté úrovně pracovník nečeká na vyjádření vedoucího. Pracovník úkol vyřeší a informuje nadřízeného o průběhu.
6. Na šesté úrovni si je manažer vědom kvalit a dostatečného rozsahu získaných zkušeností svého podřízeného. Ten vyřeší úkol samostatně, pokud to není nezbytné, bez dalšího kontaktu s vedoucím.

Je velmi individuální, jakou úroveň delegovaných pravomocí, podpory a kontroly zvolí manažer. Hodně záleží na charakteristikách konkrétního zaměstnance a také na samotném úkolu, který má být delegován. Delegování může mít formu tzv. delegování tvrdého nebo měkkého.

Tvrdé delegování je typicky zadané písemně, velmi jednoznačně, podrobně, a to včetně způsobu provedení. S tím souvisí vysoká míra kooperace manažera a podřízeného a také kontroly.

Měkké delegování má volnější podobu průběhu realizace úkolu. Cíl musí být zadán jednoznačně, ale při měkkém delegování má pracovník možnost zvolit vlastní postup.

Kontrola probíhá spíše formou koučování (Lojda, 2011, s. 68).

3.3.6 Kontrola výstupů delegované činnosti

Kontrola je manažerská dovednost, prostřednictvím které manažer porovnává, jak se realita shoduje s plánem. Je tedy nezbytným předpokladem pro úspěšné delegování a je základním argumentem proti bariérám delegování, kterými jsou zejména strach toho, že manažer již nebude mít delegovanou činnost pevně v rukách nebo ztratí kontrolu

nad podřízeným pracovníkem. Naopak při zavedení kontrolních mechanismů může manažer zjistit, že má o daném úkolu či práci svého podřízeného mnohem lepší přehled (Urban, 2017, s. 115).

Kontrola je důležitá jak pro manažera, tak pro podřízeného pracovníka. Výsledky kontroly mimo jiné dávají manažerovi možnost poskytnout svému podřízenému zpětnou vazbu. Může tak buď pracovníka povzbudit a sdělit mu, kdy a jak pracoval kvalitně, nebo ho naopak upozornit na chybu a projevit osobní zájem na řešení problému (Cipro, 2009, s. 108–109).

Kontrola má formu přímou a nepřímou. Přímá forma má tu výhodu, že manažer přesně vidí a zhodnotí skutečný stav věci. Nepřímá forma se odehrává formou reportu, a přestože je oblíbenější z důvodu menší časové náročnosti, může u ní docházet ke zkreslení informací a manažer by proto měl oba způsoby kombinovat. Při kontrole by měl manažer rovněž zvážit její intenzitu. S jejím nastavením by mohla pomoci úroveň delegované pravomoci, která napovídá, jak samostatně a spolehlivě si podřízený při plnění úkolů počíná. Manažer by měl intenzitu regulovat také podle toho, v jaké fázi cyklu delegování se pracovník nachází a jaká je náročnost a důležitost delegované činnosti. Dalším bodem, nad kterým by se měl manažer zamyslet, je, kdo ponese odpovědnost nad případným nesplněním cíle. Je to podřízený, který úkol zpracoval špatně, nebo manažer, který nastavil neefektivní kontrolní mechanismy? Při zaměření kontroly na specifické výsledky hrozí riziko, že manažer již nebude mít možnost konečný stav ovlivnit. Efektivnější je zaměřit kontrolu na správně probíhající procesy, které je možné průběžně koordinovat a upravovat tak, aby bylo dosaženo cíle (Cipro, 2009, s. 110–113).

3.3.7 Výhody, nevýhody a bariéry delegování

Delegování je základním principem organizace práce v týmu. Pokud je provedeno správně, má mnoho výhod. Delegování totiž není ani o „úkolování“, zbavování se nepříjemných povinností nebo využívání druhých pro vlastní prospěch. Delegování je o sdílení odpovědnosti, vzájemné důvěře a spolupráci (Meier, 2009, s. 45).

Cílem delegování je vždy růst efektivity pracovního výkonu, stabilita, konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj firmy. Nemusí ale být vždy zřejmé, jak toho pomocí delegování dosáhnout. Pro jasnější pochopení využití delegování v práci manažera je dobré si definovat dílčí cíle a odhalit tak možné výhody delegování (Cipro, 2009, s. 14).

Výhody delegování:

1. efektivnější využití času

Delegováním části svých kompetencí získá manažer více času na řešení úkolů s vyšší prioritou. Některé úkoly je možno segmentovat a využít díky delegování jednotlivých částí tzv. synergického efektu; tedy skupina spolupracovníků pracujících na jednotlivých dílčích úkolech v rámci většího úkolu je schopna pracovat výrazně efektivněji než samotný jedinec, pro kterého by mohlo být komplexní zadání úkolu problematické a zdlouhavé.

2. Rozvoj kreativity

Manažer, který není otrokem své práce, dokáže lépe využít svoji energii na sebezvoj, nové nápady a vize.

3. Rozvoj dovedností pracovníků

Prací na delegovaném úkolu získá podřízený cenné zkušenosti, které mu mohou později pomoci v jeho kariérním růstu. Zároveň tímto způsobem manažer připravuje nové talenty na případné povýšení.

4. Motivování pracovníků

Delegovaný úkol znamená pro pracovníka příležitost, výzvu a vyjádření důvěry a ocenění od vedoucího týmu. Manažer takto zvyšuje angažovanost pracovníků, posiluje „týmového ducha“ a pocit spoluzodpovědnosti.

5. Objektivnější hodnocení pracovníků

Přístup pracovníka k nově svěřenému úkolu pomůže manažerovi napovědět, jak moc je pracovník schopný a na které činnosti se hodí. Dále pomůže individualizovat systém odměn.

6. Snazší kontrola

Pokud manažer jednoznačně stanoví zadání úkolu, definuje delegované povinnosti, pravomoci a cíle, značně tím zjednoduší proces kontroly.

7. Vyhnoutí se stagnaci

Ochota delegovat přímo souvisí s tématem utváření osobní identity jedince a vývoje zralého ega. Efektivní manažer pracuje na tom, aby měl pod sebou skvělý tým lidí a adekvátní nástupce, což svědčí o jeho schopnosti být skvělým manažerem a také o jeho připravenosti přejít na vyšší pozici. Manažer, který nedeleguje, stagnuje (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 553–554).

Proti výše uvedenému výčtu výhod, které delegování může manažerovi a jeho týmu přinést, existuje také několik nevýhod, které v praxi manažeri uvádějí.

Nevýhody delegování:

1. delegovat je časově náročné.
2. Delegováním může utrpět kvalita odvedené práce.
3. Delegováním manažer ztratí část kontroly nad delegovaným úkolem.
4. Delegování dává podřízeným příliš velkou pravomoc.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 554) upozorňují, že se jedná spíše o výmluvy a citují 30 nejčastějších. Jejich shrnutím pak dostaneme nejtypičtější bariéry delegování.

1. Perfekcionalismus a nedůvěra v tým: „*Sám to zvládnou rychleji a kvalitněji.*“
2. Nepochopení základních principů delegování: „*Podřízený, kterému deleguji více práce a povinností, bude chtít povýšit.*“
3. Neochota podělit se o know-how, strach z překonání: „*Pokud někomu předám svoji pravomoc, tak mě jednoduše nahradí.*“
4. Autokratický styl řízení, příliš velké ego: „*Netřeba delegovat. Já jsem manažer, já rozhoduji, co má kdo jak dělat.*“
5. Neschopnost motivovat podřízené k přijetí delegovaného úkolu: „*Jsou prostě líní.*“

4. Praktická část práce

4.1 Představení společnosti FIRMA s.r.o.

Společnost FIRMA s.r.o. sídlící v České republice je součástí skupiny, která má pobočky v dalších několika zemích světa. Na českém trhu působí FIRMA s.r.o. od roku 2007. Jejím hlavním předmětem podnikání je výroba a servis speciálních obráběcích nástrojů s polykrystalickým diamantem pro automobilový, letecký a hutní průmysl. Vedení společnosti sídlí ve Švédsku a v České republice má podnik aktuálně okolo 50 zaměstnanců. Management společnosti prošel v posledních letech celou řadou radikálních proměn. V roce 2016 byl prodán vlastnický podíl českého jednatele společnosti a tím se dostala společnost FIRMA s.r.o. pod křídla portugalské skupiny Group. Poté nastalo období, během kterého byla velmi posílena pozice středního managementu, protože pozice ředitele české pobočky nebyla po určitou dobu nikým obsazena. Automobilový průmysl, který činí hlavní, byť ne jediný, zdroj zakázek, v té době rostl v tuzemsku meziročně o 8 % a dobře zavedený systém procesů pomohl udržet firmě pozici na trhu. Mezi lety 2019 a 2020 začaly největším firmám podnikajícím v segmentu automobilového průmyslu klesat tržby i zisk. Vedení FIRMA s.r.o. na tuto situaci zareagovalo tím, že nově vytvořilo a obsadilo manažerskou pozici Plant Managera. Ten měl zaštitit veškerý chod závodu, ulevit přetíženému střednímu managementu a pomoci zvýšit výkonnost. To se nakonec přes veškerá očekávání nestalo. Rok 2020, který se navždy zapíše do historie automobilového průmyslu jako rok koronavirové pandemie, utlumil celé strojírenské odvětví. Po třech letech od svého nástupu v červnu 2022 oznámil stávající Plant Manager odstoupení ze své funkce a na podzim 2022 oznámilo portugalské vedení, že celá skupina Group přechází pod švédskou nadnárodní skupinu. V současné době českou pobočku vede jednatel odštěpného závodu v kooperaci se středním managementem, který má nyní pod sebou posilu na úrovni operativy v podobě Production Leadera. Ten má blíže k řadovým zaměstnancům a lépe dokáže zajistit proces výroby, což je klíčový prvek v podnikání firmy FIRMA s.r.o.

4.2 Pozorování manažerů ve společnosti FIRMA s.r.o.

V prosinci 2022 bylo provedeno vnitřní pozorování, a to v pracovních dnech při běžném provozu.

V první fázi šlo o volné pozorování v intervalu 5. 12. 2022–9. 12. 2022, jehož cílem bylo získat orientaci v denním sledu činností jednotlivých manažerů. Bylo zjištěno, že firma FIRMA s.r.o. má v operační linii dva manažery. Jedná se o manažery na pozici koordinátora Back Office a dále Production Leadera, tedy manažera výroby. Jejich náplň práce je nejbližší řadovým zaměstnancům a je součástí jejich každodenních úkolů. V rámci delegování svých podřízených manažeři provádí řízení, kontrolu nad jejich činností a plnění daných úkolů v rámci jejich pracovní pozice. Zodpovídají za plnění každodenních úkolů, řeší množství problémů, které se během dne vyskytnou, a konzultují s výše postaveným manažerem oddělení návrhy na zlepšení nebo situace, jejichž řešení přesahuje jejich kompetence. Na úrovni středního managementu jsou k dispozici čtyři manažeři, a to obchodní ředitel, vedoucí administrativy a financí, vedoucí konstrukce a obchodu a vedoucí kanceláře HR. Ti jsou k dispozici jak liniovým manažerům, tak i řadovým zaměstnancům. Kontrolují plnění měsíčních plánů, samostatně nebo ve spolupráci s top managementem připravují strategie, které vedou k dosažení cílů a vizi pro nadcházející období. Na této úrovni manažeři zastávají funkci takzvaného komunikačního můstku mezi liniovými manažery a top managementem. V jejich pracovní náplni již není tolik operativních úkolů jako u nižších manažerů. Hodně času věnují řízení liniových manažerů a řadových zaměstnanců. Zabezpečují plnění strategických plánů daných top manažery. Často pořádají nebo zprostředkovávají školení pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců, rovněž podporují další formy jejich vzdělávání. FIRMA s.r.o. má sídlo (HQ) ve Švédsku, odkud pochází také její vlastníci. Součástí top managementu je jednatel, který určuje strategické cíle firmy, a rovněž prokurista – ředitel, jenž má rozsáhlé kompetence rozhodovat o chodu firmy, přičemž se zodpovídá majitelům za dosažení těchto cílů. Jakým způsobem bude cílů dosaženo, řeší v HQ na poradách společně s manažery jednotlivých oddělení pobočky, kteří vyjádří svůj názor tak, aby byla daná problematika v souladu se stanovenými strategickými cíli firmy. Čím výše je manažer postavený, tím více je kladen důraz na perspektivu. Top management stanovuje globální strategie podniku a zodpovídá za celkové výsledky, které podnik pod jeho vedením má.

Druhá fáze pozorování proběhla v dopoledních hodinách v týdnu 9. 1. 2023–13. 1. 2023 a byla zaměřena na identifikaci a sledování klíčových prvků v práci manažerů, které příčinně souvisí s úrovní delegování. Bylo zjišťováno, jestli manažeři spíše úkolují nebo delegují, jaký využívají styl vedení a komunikace a jestli je delegování chápáno i jako prostředek k motivaci podřízených. Během tohoto pozorování byly stanoveny tři výzkumné předpoklady:

Předpoklad č. 1: manažeři FIRMA s.r.o. nemají bariéru pro delegování.

Předpoklad č. 2: kvalita vstupních informací může ovlivnit výsledek procesu delegování ve společnosti FIRMA s.r.o.

Předpoklad č. 3: delegování slouží jako nástroj pro zvýšení motivace členů týmu ve společnosti FIRMA s.r.o.

4.3 Řízený rozhovor s manažery

Celkem bylo ke spolupráci na řízeném rozhovoru osloveno 8 manažerů z různých hierarchických pozic a různých oddělení firmy FIRMA s.r.o.

Přehled respondentů – management FIRMA s.r.o.		
Manažer	Zařazení	Popis pracovní pozice
A	střední management	vedoucí administrativy a financí
B	střední management	vedoucí konstrukce a obchodu
C	liniový management	manažer výroby
D	liniový management	koordinátor Back Office
E	top management	prokurista – ředitel
F	top management	jednatel
G	střední management	vedoucí kanceláře HR
H	střední management	obchodní ředitel

Tabulka č. 2: Přehled respondentů z řad managementu společnosti Firma s.r.o.

Rozsah dotazníku byl stanoven na 8 standardizovaných otázek. Každému vybranému manažerovi byla položena stejná sada otevřených otázek. Konečná podoba dotazníku a získané odpovědi řízeného rozhovoru byly přepsány a uvedeny jako příloha této práce. Otázky dotazníku byly sestaveny tak, aby obsáhly klíčové prvky problematiky delegování a pomohly zodpovědět výzkumné předpoklady. V následné analýze odpovědí na jednotlivé otázky bylo zjištěno, jaké stanovisko zaujímají manažeři firmy FIRMA s.r.o. k problematice delegování a jaké jsou jejich osobní zkušenosti.

1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?

Nejvýše postavený top management tvoří manažeři E, F. Délka jejich manažerské praxe je 11 a 12 let, u přímých podřízených je to 7 a 10 let. Střední management je tvořený manažery A, B, G, H. Manažer A pracuje 6 let na pozici manažera a momentálně má jednoho přímého podřízeného (manažera D). Manažer B si nebyl jistý počtem přímých podřízených, praxi uvádí 8 let. Manažer G má 12 let praxe a 7 podřízených. Celkem 8 podřízených a 28 let praxe má manažer H. Manažeři operativy C, D mají délku praxe 6 měsíců až 2 roky. Manažer C má praxi v délce 22 let a manažer D má 3 přímé podřízené. Nikdo ze zmíněných manažerů zde nevedl omezení pravomocí, které by tvořilo případnou bariéru delegování.

2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?

Manažer A zmínil, že se jedná o předání úkolů s jasně daným cílem a termínem. Manažer B pak delegování označil za přerozdělení jeho denní agendy mezi podřízené, což se mu jeví snazší v případě standardních úkolů. Proto se často v situacích, kdy se jedná o komplexnější úlohy, uchýlí k tomu, že raději nedeleguje. Manažer C odpověděl, že manažer, který deleguje, je manažer, který řídí. Manažer D delegování považuje za předávání dílčích úkolů vedoucích ke splnění cíle. Stejně jako manažer G přiřazuje k těmto úkolům pouze odpovědnost podřízených. Manažeři E a F uvedli, že se jedná o předávání vyšší pravomoci a odpovědnosti podřízeným. Manažer H uvedl kromě rozdělení úkolů také jejich kontrolu.

3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?

Manažer A věří ve volnější styl vedení lidí a zároveň klade důraz na informovanost celého týmu, podporu a zamezení informačního šumu. Manažer B má sklon uplatňovat volný styl, ale bývá často šokovaný výsledkem. Spoléhá na to, že podřízený oznámí, pokud něčemu nerozumí a že úkoly budou splněny v dohodnutý termín. Manažer C také uvedl volnější styl s důrazem na průběžnou kontrolu. Manažer D uplatňuje volnější styl založený na otevřené komunikaci. Pouze manažer E označil svůj styl za autoritativní s upřímnou otevřeností. Leadership doplněný direktivním stylem preferuje manažer F a podotýká, že jsou situace, kdy je třeba demokracii zarazit. U manažera G byl zmíněn styl volný se sklony

k mikromanagementu. Manažer H svůj styl označil heslovitě pojmy důvěra, spolupráce, podpora, práce musí bavit.

4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování?

Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?

V této otázce manažer A upozorňuje na fakt, že se část jeho práce týká oblasti informací, které nejsou ostatním zaměstnancům dostupné a nelze je delegovat. Jinak deleguje převážně různé statistiky a data dostupná v informačním systému. Manažer B řadí mezi činnosti vhodné k delegování nákup spotřebního materiálu pro dílnu, kvalitativní úkoly, standardní tvorbu termínů dodání a servis strojů. Zabezpečení servisu strojů nedeleguje, jelikož je potřeba ovládat cizojazyčné odborné termíny. Manažer C nedeleguje žádnou ze svých činností, a to z toho důvodu, že vše zvládá a tím pádem deleguje jen zcela výjimečně. Manažer D deleguje činnosti zajišťující pořádek v kanceláři. Za vhodné k delegování považuje i některé reporty. Manažer E deleguje volnost, rozhodnost a s tím spjatou zodpovědnost. Manažer F deleguje činnosti, které nejsou strategického rázu a které zajišťují chod firmy a vyžadují zodpovědná rozhodnutí. Pokud si podřízený není jistý, zjistí nejprve jeho názor a poté dojdou ke společnému rozhodnutí. Manažer G deleguje pravidelně se opakující činnosti, které nevyžadují další schválení či oprávnění. Jako činnosti vhodné k delegování uvedl manažer H technickou podporu, obchodní jednání, vyjednávání o cenách a práci na osobních vazbách. Zajištění technické podpory však nedeleguje.

5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?

Jako nejdůležitější kritérium vidí manažer A, B, C, D, E, F zkušenost delegovaného pracovníka. Dále se shodují na zodpovědnosti, vzájemné důvěře a v neposlední řadě ochotě přijmout daný úkol. Manažer D ještě vyzdvihl schopnost dobře si zorganizovat práci a manažer E schopnost relevantního úsudku. Manažer F na prvním místě uvádí „srdce“ pro firmu. Pro manažera G je rozhodující spolehlivost, ochota učit se nové věci a tah na branku. Pro manažera H je to schopnost naslouchat, empatie a chuť improvizovat.

6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?

Manažer A deleguje rád, včetně zpětné vazby. Přestože on zadá úkol, je rád, když se někdo ozve, že by jej šlo vyřešit i jinak. Manažer B bere delegování jako nezbytnou součást manažerské pozice, která mu umožňuje plnit úkoly s vyšší prioritou. Hodně záleží na tom, komu deleguje, protože jsou případy, ve kterých se může na podřízeného spolehnout, ale také případy, kdy je potřeba nejenom pravidelná kontrola, ale dokonce i připomenutí, že již uplynul termín úkolu. Manažer C si k delegování prozatím žádný vztah nevybudoval. Bere ho jako nástroj řízení, který potřeba především v době dovolených a zástupu. Manažer D vnímá delegování jako bezproblémové, má ale spíše obavu, aby podřízení nový úkol nepřebírali s pocitem, že se to jemu samotnému nechce zpracovat. Manažer F má velmi příjemný vztah k delegování, které uplatňuje v rámci leadershipu dlouhodobě. Manažer G přiznal, že má s delegováním občas problém z důvodu nedostatku času; naproti tomu manažeri E a H mají zkušenosti jen dobré.

7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?

Manažeri A a D uvádějí jako příklad, kdy nebyli spokojeni s výsledkem delegování, školení Intrastatu. Školení neproběhlo ve stanoveném termínu a bylo odsunuto za úkoly s vyšší prioritou. Naopak vnitropodnikové školení zaměstnanců proběhlo bezproblémově u manažera A; manažer D považuje za základ úspěchu při delegování především výběr vhodného zaměstnance, osobní přístup při předání informací, stanovení termínu, kontrolu. Za největší kámen úrazu považuje manažer B komunikaci přes platformu MS Teams, kterou pokládá za neefektivní a do jisté míry ji vidí i jako zdroj zkreslování informací. Dále má pocit, že než lidem dá pokyn, je potřeba tomu dát „příběh“, aby nedošlo ze strany zaměstnance k tomu, že se urazí. Nápravu spatřuje částečně v tom, že je potřeba rozšířit v celé firmě, od kanceláří po dílnu, vědomí důležitosti toho, aby bylo zákazníkovi vždy vyhověno. Manažer C si nevzpomíná, že by došlo k neúspěchu při delegování vyjma situace, kdy odpolední směna dostane pokyn, co má dělat, ale v případě, že dojde k problému, který je třeba konzultovat, řešení nastane vzhledem k jednosměnnému provozu managementu až druhý den ráno. Manažer E nezaznamenal žádný neúspěch, který by vyžadoval nápravná opatření. Manažer F upozorňuje, že ne každý dokáže unést tlak zodpovědnosti. Pro manažera obecně je důležité to vycítit a přílišně netlačit, zároveň je vždy dobré se z každého neúspěchu poučit. Podle zkušeností manažera G úspěch delegování stojí a padá na jeho ochotě

delegovat, což vnímá jako důsledek pocitu nepostradatelnosti. Případnou nápravu sjedná dostatečným poskytnutím informací. Za úspěchem delegování manažera H v minulosti stála především schopnost daného zaměstnance a podpora manažera při jeho vedení. V případě neúspěchu volil cestu změny delegovaného zaměstnance či úkolu.

8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.

Jako výhodu uvádí manažeři B, C, D, E, G získání více času. Jako další výhoda byla manažery A, B, E zmíněna motivace a získané zkušenosti zaměstnanců. Manažeři E a F u delegování nespatřuje žádnou nevýhodu, převažují jednoznačně pouze výhody. Manažer H jako výhodu uvádí vyšší efektivitu, produktivitu a týmovou práci. Jako nevýhodu pak uvedl riziko snížené kvality a potenciální neochotu v přístupu zaměstnanců, což jako nevýhodu uvedl i manažer D. Nevýhodu ztráty kontroly uvedlo hned pět manažerů B, C, D, G a H.

Shrnutím lze říct, že manažeři ve společnosti FIRMA s.r.o. v rámci své pozice pravidelně využívají delegování. V rámci středního a top managementu jde o zkušené leadery s délkou praxe okolo 10 let i více. Pod pojmem delegování si oslovení manažeři představili předávání činností; většina z manažerů uvedla, že k tomu náleží i příslušné pravomoci. Jeden manažer popsal delegování jako řízení, s čímž se dá vzhledem k obecnému charakteru otázky souhlasit. Tabulka níže ilustruje ve třech stupních míru odchýlení jednotlivých odpovědí manažerů od názorů odborníků uvedených v teoretické části této práce.

	Otázka/Manažer	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Pozice, praxe	> 5 let	> 5 let	1-2 roky	1-2 roky	> 10 let	> 10 let	> 5 let	> 10 let
2	Delegování obecně								
3	Styl vedení								
4	Činnosti vhodné k delegování								
5	Výběr pracovníka								
6	Pocity spojené s delegováním								
7	Úspěchy Neúspěchy								
8	Výhody Nevýhody								

Legenda:

Úroveň	Praxe	Stav
top	> 10 let	Bez výhrad
střední	> 5 let	S výhradou
operativa	1-2 roky	Prostor pro zlepšení

Tabulka č. 3: Analýza odpovědí manažerů.

Vlastní úvaha autorky práce:

Dle mého názoru z výše uvedeného zkoumání vyplývá, že pro zajištění optimálního průběhu procesu delegování je velmi důležité umět naslouchat, a to jak v pozici podřízeného, tak především v pozici manažera. Neméně důležitým faktorem je i přístup manažera k dané spolupráci. Manažer by měl nejen reagovat na zpětnou vazbu, měl by ji i sám vyžadovat, pokud ji nedostane automaticky od podřízeného. Jeden příklad za všechny je osobní zkušenost, kterou popsal manažer F. Jako vedoucí nezareagoval včas na signály

podřízeného, kterému úkol nevyhovoval. Protože manažer přecenil možnosti podřízeného, došlo ve výsledku ke ztrátě výkonnosti směřující k dosažení firemního cíle. Nedílnou součástí manažerské praxe je schopnost přijmout zodpovědnost, stát si za svým rozhodnutím a mít dostatek sebereflexe a vůle, poučit se z chyb, pokud se časem ukáže, že bylo toto rozhodnutí hodnoceno jako neefektivní. To se v případě manažera F také stalo. Zmíněnému manažerovi F tímto děkuji za projevenou důvěru při sdílení této zkušenosti.

5. Zhodnocení a doporučení

5.1 Zodpovězení výzkumných otázek

Předpoklad č. 1: manažeři společnosti FIRMA s.r.o. nemají bariéru pro delegování.

Manažeři uvedli, že mají s delegováním dobré i špatné zkušenosti, přičemž pro některé je aplikování tohoto procesu příjemnější než pro jiné. V otázce označení předností a naopak případných bariér vůči delegování se přikláněla většina manažerů k tomu, že delegování pomáhá vytvářet prostor pro činnosti s vyšší prioritou, tři manažeři uvedli, že s delegováním roste kredibilita, motivace a zkušenost jejich podřízených. Jako bariéra bylo označeno následující: počáteční časová náročnost, nedostatek prostoru pro delegované činnosti a pocit ztráty kontroly. Tyto skutečnosti však zůstávají pouze myšlenkou daného manažera, která v realitě nebrání procesu delegování. Předpoklad č. 1 je tedy potvrzen.

Předpoklad č. 2: kvalita vstupních informací může ovlivnit výsledek procesu delegování ve společnosti FIRMA s.r.o.

U otázky stylu vedení lidí se převážná většina manažerů přikláněla spíše ke stylu volnému. Přesto, jak je vidět ze souhrnné tabulky odpovědí, manažeři, kteří mají zavedené postupy, mají větší úspěšnost a také lepší pocity ohledně delegování. Tito manažeři volí pečlivější přístup k předání informací a preferují zavedené metody, včetně nastavení mechanismů průběžné kontroly. Předpoklad č. 2 je potvrzen, kvalita vstupních informací výrazně ovlivňuje výsledek delegování.

Předpoklad č. 3: delegování slouží jako nástroj pro zvýšení motivace členů týmu ve společnosti FIRMA s.r.o.

Z odpovědí vyplývá, že delegování prospívá řízení úseku daného manažera. Všichni manažeři si uvědomují, že mezi činnosti, které mohou delegovat, patří i takové, které se opakují a podřízený je často dokáže splnit efektivněji. Někteří manažeři jsou si vědomi toho, že vedlejším efektem delegování je i přínos pro podřízené, kteří získávají nové dovednosti a zvyšují svoji cenu v očích firmy. Všichni manažeři vidí jako klíčové kritérium pro výběr pracovníka, jemuž je vhodné delegovat úkoly, jeho zkušenosti v dané oblasti. Dále se shodují na vzájemné důvěře a v neposlední řadě ochotě přijmout a plnit daný úkol.

Předpoklad č. 3 je vyvrácen, jelikož pouze manažer F využívá delegování cíleně jako nástroj pro růst a motivaci svých podřízených.

5.2 Celkové zhodnocení

Manažeři ve společnosti FIRMA s.r.o. využívají delegování jako nástroj řízení, který jim pomáhá efektivně řídit práci v rámci svěřeného týmu. Delegování je pro ně důležité zejména pro kvalitní time management. Přestože polovina manažerů uvedla, že delegování je přínosné i pro zvyšování kvalifikace pracovníků, není tento nástroj až na výjimky procesně využíván k motivaci zaměstnanců. Zatím nebyl ve společnosti FIRMA s.r.o. plně objeven potenciál delegování jako nástroje pro růst a motivaci zaměstnanců. Ve firmě jsou sice častá školení a zaměstnanci mají prostor pro svůj rozvoj, nejde ale v pravém slova smyslu o delegování. Dalším důležitým bodem je zastupitelnost oslovených manažerů. V případě dlouhodobější absence by v některých případech mohla mít firma velký problém se zajištěním primárních procesů, které jsou klíčové pro chod firmy. Rizikem je rovněž přístup manažera, kterému vysoká pracovní vytíženost zaměstnanců brání v delegování. Manažeři společnosti FIRMA s.r.o. se setkávají i se situacemi, kdy mají pocit, že delegování neproběhlo v souladu se stanovenými cíli. Dále šetření prokázalo, že kvalita vstupních informací je klíčová pro výsledný efekt.

5.3 Doporučení

Delegování je důležité téma v rámci řízení organizace. S kvalitou řízení souvisí kvalita lidských zdrojů. Manažerům společnosti FIRMA s.r.o. proto bylo doporučeno, aby se zaměřili také na tu stránku delegování, která dokáže posílit firemní kulturu a udržet ve společnosti zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál a firmu by jinak stálo udržení takových zaměstnanců výrazné navýšení mzdových nákladů.

Delegování je také užitečným nástrojem pro efektivní reakci na bezprostřední změny. Z toho důvodu bylo v otázce rizika zastupitelnosti doporučeno vedení společnosti aplikovat tzv. matici znalostí. Díky tomuto nástroji mohou manažeři předejít zmíněným „aha“ momentům, mohou efektivněji plánovat a lépe se orientovat v řízení kvality lidských zdrojů. Matice znalostí slouží rovněž jako podklad v případě, kdy manažer zvažuje posílení kritického pracovního místa. Matice je ukazatel, který v kombinaci s dalšími parametry

pomůže odhalit možné příčiny nesystémového delegování jako v případě manažera H, který by tak nebyl nucen zajišťovat si i nadále technickou podporu sám, anebo manažerky G, která nemá patřičný podklad, kterým by doložila svoje tvrzení, že „*již tak mají všichni dost své práce*“, anebo manažera B, který vnímá, že existují činnosti, které by delegovat měl, ale nedeleguje, přestože tím na sebe vyvíjí přetlak. Podnik je jako živý organismus, musí dýchat. Je potřeba reagovat pružně – pokud vyplyne, že ve stávajícím prostředí nejsou vhodné podmínky pro delegování, je nutné tyto podmínky vytvořit.

V případě, kdy má manažer vytvořené vhodné podmínky a proces delegování přesto selže, je na místě především nastalou situaci analyzovat, zjistit příčinu neúspěchu a vytvořit závěr. Proces delegování není jednoduchou záležitostí pro obě strany a odebrání delegované činnosti by mělo být až poslední možností a mělo by být s podřízeným šetrně projednáno.

Z šetření vyplývá, že kvalita vstupních informací je faktor, který ovlivňuje výsledný efekt. Vzhledem k tomu, že je společnost otevřená k pravidelnému proškolení zaměstnanců, bylo doporučeno zajistit školení na delegování. Kvalitní školení by pomohlo vytvořit komplexní obrázek toho, co přesně je to delegování, v čem je přínosné a jaké jsou osvědčené postupy a metody při samotném procesu. V neposlední řadě by toto školení pomohlo odstranit podvědomou nejistotu ze ztráty kontroly, strach z oprávněnosti, a naopak by upevnilo získané povědomí o procesu delegování a otevřelo nový pohled na toto téma.

6. Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav procesu delegování v rámci sledované společnosti FIRMA s.r.o. a navrhnout doporučení pro efektivní způsob využití delegování v rámci manažerské pozice. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy související s tématem delegování. Dále jsou zde popsány základní pojmy ohledně organizační struktury, profilu manažera a podrobněji byl rozebrán především samotný proces delegování. Práce vychází především z odborné literatury od autorů Bělohlávka, Košťana, Šuleře, Vebera a Cipra (detailní údaj viz bibliografie), které autorka této práce považuje v tématu delegování za nadčasové.

Praktická část práce obsahuje kvalitativní výzkum ve společnosti FIRMA s.r.o. za pomoci metody pozorování a řízeného rozhovoru se standardizovanými otázkami. V průběhu pozorování byly na základě zjištěných skutečností stanoveny tři výzkumné předpoklady. Z nich byly posléze analýzou odpovědí v rozhovoru a syntézou výstupních dat potvrzeny pouze dva předpoklady. Bylo potvrzeno, že manažeři ve společnosti FIRMA s.r.o. nemají bariéry pro delegování, kvůli kterým by nedelegovali. Dále bylo potvrzeno, že vstupní informace mají značný vliv na kvalitu a výsledek procesu delegování. Nebylo potvrzeno, že by manažeři využívali nástroje delegování společnosti FIRMA s.r.o. k motivaci podřízených. V závěru praktické části práce byly formulovány návrhy a doporučení na zlepšení procesů delegování ve společnosti. Především šlo o doporučení využití matice zastupitelnosti, která by zlepšila plánování a organizování při procesu delegování. Druhý návrh obsahoval zajištění školení manažerů, které by pomohlo naplno využít potenciál delegování. Cíl práce byl tedy splněn.

Proces delegování je ve 21. století nenápadným, leč nezbytným pomocníkem všech manažerů. V tomto ohledu je delegování v daném směru jakousi „Popelkou“. Není kolem něho žádné „haló“ a není středobodem nejžhavějších trendů řízení, aplikuje se v rámci managementu spíše intuitivně nebo z pocitu nutnosti. Dílčím cílem této práce bylo vyzdvihnout aktuálnost procesu delegování, které ve své komplexní a správně zavedené podobě má manažerům stále co nabídnout.

7. Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. 2001. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
3. BLAŽEK, L. 2011. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
4. CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
5. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
6. DĚDINA, J.; DĚDINOVÁ, K. 2014. *Konkurenceschopnost manažera*. In: *Sborník příspěvků z 6. ročníku mezinárodní vědecké konference KONKURENCE*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-87035-91-7.
7. DRAPELA, V. J. 2003. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vyd. Praha: Portál. 175 s. ISBN 80-7178-766-3.
8. GRIFFIN, R. W. 2021. *Management*. 13. vyd. Cengage Learning. 736 s. ISBN 978-1305501294.
9. KOONTZ, H., WEHRICH, H. 2010. *Essentials of Management: An International Perspective*. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.
10. LOJDA, J. 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
11. MEIER, R. 2009. *Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
12. SLAVÍK, J. 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách : Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada. 183 s. ISBN 978-80-247-8947-7.
13. THORNE, K.; PELLANT, A. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance : výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1689-0.

14. URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout* [online]. [cit. 2. 8. 2022]. Dostupné z: <https://1url.cz/qrSpG>
15. VEBER, J. 2000. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
16. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
17. *Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)* [online]. Wilmington, 18. 5. 2016, 2011–2016, [cit. 3. 8. 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>.

8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Plochá organizační struktura (dle Veber, 2001).	16
Obrázek č. 2: Strmá organizační struktura (dle Veber, 2001).	17
Obrázek č. 3: Koncept manažerských činností (dle Cejthamr, Dědina, 2010, s. 31).....	20
Obrázek č. 4: Kontrolní cyklus (dle Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 177).....	22

8.2 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Co lze a nelze delegovat (dle Lojda, 2011, s. 65–66).	26
Tabulka č. 2: Přehled respondentů z řad managementu společnosti Firma s.r.o.	35
Tabulka č. 3: Analýza odpovědí manažerů.	40

9. Příloha

Přepis řízeného rozhovoru s manažery FIRMA s.r.o.

Manažer A

- 1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?**
„Pracuji na manažerské pozici vedoucí administrativy a financí. Mým přímým podřízeným je nyní pouze jeden člověk. Má praxe na pozici manažera je šest let. Od září 2022 mám plnou moc jednat za firmu s tím, že podpisové právo mají jednatele firmy. Pravomoci vůči podřízeným mám kompletně všechny. Ale jsme teď v období, kdy musíme mít vše odsouhlasené od mateřské firmy.“
- 2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?**
„Je to dávání přímých úkolů na ostatní zaměstnance. S tím, že mým cílem je to, aby zaměstnanci věděli přesně, co mají udělat, jaký je cíl a v jakém termínu to mají udělat. Takže předávání úkolů na ostatní zaměstnance.“
- 3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?**
„Já se snažím vždy udělat průvodní email, který vysvětluje, jakým způsobem mají ten daný úkol udělat. S tím, že pokud není cokoli jasné, tak se snažím, abych jim to vysvětlila co nejlépe a aby měli dostatečné množství informací, aby ten daný úkol mohli zrealizovat. Takže pro mě je důležité, aby ten úkol byl jasně chápán z obou stran. A pokud není úkol chápán dobře, snažím se vypomocet tak, aby prostě byl dokončen. Nesnažím se v tom tu druhou stranu nechat, ale na druhou stranu se snažím nechat volnou ruku tak, aby si to mohli zpracovat podle svého. Protože vím, že to je důležité k jejich rozvoji. Takže když potřebuji moji pomoc, dokážu pomoci, ale zároveň se je snažím nechávat samotné, aby si to udělali z jejich strany. Samozřejmě člověk ví, že co se týče třeba systémových věcí, tak že jim můžu poradit, jakým způsobem se to v tom systému dá udělat jednodušeji. Ale hlavně se snažím, aby si to moji kolegové udělali podle vlastního úsudku, aby se tím i zdokonalili. Nejsem typ člověka, který by byl direktivní, myslím si, že lidi potřebují vést spíše v mírném podání. Nechci, aby mě vnímali jako člověka, který od ostatních jenom něco požaduje, ale jako partnera, se kterým můžou spolupracovat a že se na něj mohou spolehnout.“
- 4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování? Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?**
„Určitě to jsou věci ze systému, které by mohl někdo sám vypracovat. Jedná se různé statistiky, srovnání na základě dat vytažených ze systému. Momentálně pracujeme s vedoucí Back Office na přerozdělování zákazníků a tohle třeba úplně nechávám na ní. Samozřejmě jí v tom chci vypomocet, ale je to opravdu rozhodnutí na ní, jakým způsobem rozloží ty zákazníky. Ale jsou to především činnosti, které obsahují informace, do kterých zaměstnanci vidí. Jelikož mám na starost i činnosti, ke kterým většina nemá oprávněný přístup, např. mzdy, které delegovat nemohu, nutí mě to delegovat z oblasti, kde toto omezení není. Jelikož jsme malá firma, která nemá jasně dané oddělení nákupu, oddělení fakturační, a nemají svoje vedoucí, tak já ty věci nemohu delegovat. Moji kolegové mají menší oprávnění a nemohu více věcí delegovat pouze z tohoto důvodu. Takže věci, které mohu, deleguji.“

5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?

“Samozřejmě jsou to jeho zkušenosti. A pro mě, pokud já mám pod sebou pouze jen jednoho přímého podřízeného, tak se to týká převážně něj, ale nejenom. A pro mě to jsou zkušenosti, co se týče délky zaměstnání u nás. Samozřejmě znalosti systému a další dovednosti.“

6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?

“Pokud mohu delegovat, deleguji ráda a mám ráda zpětnou vazbu. A moc se mi líbí, když zaměstnanci nebo kolegové mají ty zpětné vazby a mají i jiné názory anebo rovnou dají feedback, jak by se to mohlo dělat jinak. Což pomáhá firemnímu rozvoji. Přestože já zadám úkol, jsem ráda, když se někdo ozve, že by to šlo i jinak.“

7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?

“Dám příklad delegování úkolu školení Intrastatu. Od počátku to byl otevřený úkol, delegovala jsem to na tehdejší vedoucí BackOffice, ta to s vámi měla probrat, najít školení atd. Ale z důvodu toho, že se tady ve firmě děly mnohem důležitější úkoly, tak se toto školení, přestože mělo svůj deadline, tak se posouvalo. A posune se do té chvíle, než bude na 100 % uzavřeno a jasně dáno. Pro mě je důležitější, aby ty důležité kroky byly uskutečněné a samozřejmě akceptuji to, pokud se ten úkol nedořeší v daném termínu. Může se pak posunout dál, protože pokud do toho úkolu vpadne něco jiného, ráda to odsunu, ale ten úkol musí být někdy dokončen. Podle toho, co je primární pro naši firmu, tak podle toho já dokážu ten termín posunout, ale samozřejmě beru to jako chybu mém stanoveném cíli, to že to ještě není dokončené. A co se týká úspěšného delegování, tak si myslím, že určitě se jedná o poslední školení týkající se firemních zásad, bezpečnosti, protikorupční politiky. Tam bylo pro každého jasně dané, jakým způsobem se má proškolit a zařídila jsem si to tak, abych viděla, že to školení všichni zaměstnanci udělali. Dala jsem si tam datum, abych viděla, kdo se kdy proškolil, a nemusela jsem ani vstupovat do toho systému na proškolení. Takže když to pak máte takhle hezky připravené, je to jednoduché.“

8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.

“Pokud na někoho delegujete práci, úkol, které potřebujete mít hotové, tak samozřejmě to ubírá čas. Samozřejmě velikánskou výhodou je rozvoj zaměstnanců, protože dokáží s daným úkolem pochytit další znalosti, jak co se týče systému, nebo co se týče osobních zkušeností a znalostí. Nevýhodou je samozřejmě to, že musíte úkol předat a na začátku to může trvat než se podaří předat ten cíl toho úkolu, toho delegování. Takže na počátku to znamená víc času do toho dát, ale pokud do toho ten čas dáte a všechny informace, které jsou potřebné, aby ten úkol měl obsažen, tak podle toho pak dostáváte feedback od kolegů.“

Manažer B

1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?

“Jsem vedoucí konstrukce pro střední Evropu a Čechy a zároveň vedoucí českého obchodu a kolik přímých podřízených úplně nevím, čtyři určitě plus případně tři v Back Office. Jedná se o pozici na úrovni středního managementu. Délka praxe konkrétně na této pozici rok, ale jinak celkově v manažerské pozici osm let. Pravomoci v rámci této pozice mám vůči podřízeným neomezené, mé rozhodnutí je konečné. Jsou ale jistá nepsaná pravidla, kterými se řídím, a závažnější rozhodnutí buď oznamuji, nebo konzultuji.“

2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?

“Z mého pohledu je to tak, že jde o snahu rozdělit moji denní agendu mezi mé podřízené, abych byl schopný pracovat s těmi výstupy, které mi dají, a abych jim dokázal vysvětlit, jak ten výstup má vypadat. Což je snazší v případě Back Office, kde jsou ty výstupy více standardizované, kdežto ve výkresech na konstrukci je toto náročnější. Ale já všeobecně vím, že dělám spoustu věcí, které bych dělat neměl a jsou už navíc. Je to tím, že je buď neumím, nebo spíše nechci, rozdělit, protože se obávám, že nedokážu vysvětlit, jak by měl ten výstup vypadat. A potom to raději udělám sám, než abych se věnoval tomu, abych vysvětlil jednou, dvakrát, co od podřízených chci a jak to má vypadat, aby to příště proběhlo automaticky.“

3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?

“Volnější. Až moc. Počítám s tím, že když zadám úkol a ten člověk se mě nepříjde zeptat, jak ho má udělat, tak počítám s tím, že ho udělá. Naopak jsem někdy šokovaný, proč to udělal tak, jak to udělal, a nepřišel se zeptat. A to je právě to, že bych to asi měl na začátku nastavit lépe. Kontrola potom probíhá až defacto pozdě, když už dotyčný napíše, že to má hotové a někdy je to prostě nesmysl a následně se to zbytečně předělává. Když to přeženu – uděláte buňky zelené a modré, já je chci červené a žluté, což jsem mohl napsat už na začátku.“

4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování?

Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?

“Vhodné k delegování je jednoznačně nakupování spotřebního materiálu pro výrobu, to si myslím, že bych vůbec nemusel dělat. Pak to jsou čistě kvalitativní věci na denní bázi, které dokážou vyřešit moji podřízené na konstrukčním oddělení sami. K těmto činnostem mě nepotřebují a pouze se přijdou zeptat, když si nejsou jistí. Jedná se o operativní činnosti na denní bázi. Dále standardní tvorba termínů dodání. A ještě bych měl delegovat to, že si výroba sama hlídá servisy strojů, protože to už sotva stíhám dělat. Všechny tyto jsou činnosti se snažím z velké části delegovat, až na servis strojů. Hlavní problém je v tom, že jde o cizojazyčné servisy a je to náročné. Byť umí anglicky většina zaměstnanců, je v tomto případě potřeba znát terminus technicus, který by zabral podřízeným příliš mnoho času, kdežto já to napíšu, tak jak je to na tom stroji. Máme jeden český servis a jinak všechno to je v cizině. Ve finále mě z těchto činností baví všechno, jenom jsou lepší a horší dny, kdy člověka něco nebaví, protože na to zrovna nemá chuť. Vysloveně jsem neuvedl nic, co by mě nebavilo.“

5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?

“Zkušenost v té dané oblasti. Z toho, co na něj chci delegovat, tak by měl o té problematice něco vědět. Pak je to důvěra v to, že to ten člověk udělá zodpovědně, že se na to nevykašle, že mu to nebude jedno. A pak to беру tak, že když dávám tomu pracovníkovi úkol, tak je připravený na to ho přijmout a vykonat ho. Spousta lidí má ráno svůj denní řád a jakýkoliv úkol navíc je zastaví. Ne na každého jde delegovat vše. Jsou lidé, kteří nechtějí dostávat delegované úkoly, což máme i u nás.“

6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?

“Záleží, komu deleguji. Jak nás je tu poměrně málo a je to tu takové domácí, záleží komu. Jsou tady lidi, kterým když to předám, tak to mohu vypustit a spolehnout se, že to dopadne. A pak jsou tady lidi, kterým je potřeba vše pravidelně odkontrolovat, nedejbož, za čtrnáct dní připomenout, že to před týdnem mělo být. Ale tím, abych si vytvářel více času na činnosti, které po mě chce vedení, musím delegovat dál. Takže spousta činností, které jsou

nepodstatné a náš business na nich nestojí. A už jsem se i naučil delegovat i s tím vědomím, že se to nemusí podařit, ale je to vlastně zkušenost pro všechny. Potom vím, že příště musím tu definici toho delegování uvést jinak. Naopak ten člověk musí pochopit, že když jsme to takhle „zazdili“, že se má přijít zeptat, když si není jistý.“

7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?

„Největší kámen úrazu je, že my tady na základní komunikaci používáme MS Teams. To bych zrušil, protože ta forma rozhovoru je vždycky rychlejší, jasnější a můžeš na to lépe reagovat. Jsou věci, které tím psaným textem operativně ihned nevyřešíme. Za efektivnější považuji to, když si ihned řekneme, jak to budeme dělat, než když si o tom budeme hodinu psát. Kámen úrazu je potom to, když autor textu odešle zprávu, že příjemce může informaci přijmout úplně jinak. Pokud napíšu „Bylo by dobré, kdyby to bylo do pátku“, tak si myslím, že to bude hotové v pátek. Ale druhá strana může namítnout, že tam je „bylo by dobré“, takže to může být třeba v úterý. Naopak situace, kdy mám pocit, že to funguje, je při spolupráci s naším Product Leaderem. Už se známe dlouho, a přestože někdy je ta vzájemná konverzace trochu ostřejší, nic v sobě nedusíme a vše si vždy řekneme narovinu. Vidím na něm, že si to nebere osobně, naopak přijímá to jako věc, která je prostě potřeba udělat. U ostatních lidí to takto nefunguje, protože se urazí, když na ně s tím úkolem jdu moc přímo a nedám tomu „příběh“. Prostě mají pocit, že mají dost svých vlastních činností a ve finále je to o tom, že na každého člověka se musí úplně jinak. Rád bych tu pracoval v uvolněné atmosféře, ale na druhou stranu nemůže být té „srandy“ až moc. Ne každý chápe celý ten koncept. Speciálně pracovníci, kteří nemají přímý kontakt se zákazníkem, vidí prostě jen tu výrobu a že se po nich chce rychle nějaká práce. Jenže ten tlak musíme jako firma nějak ustát, protože to je všechno spojené se vším a všichni tady bereme výplatu z toho jednoho dílu. A přijde mi, že to tady dost často lidem nedochází. Ve chvíli, kdy zákazník vyvolává nějaký stres, tak my se nesmíme kousnout a vykašlat se na to, ale naopak musíme najít řešení, tak aby byl spokojený. Pokud má zákazník problém a tlačí na termíny, musíme se k tomu postavit čelem všichni tady v kanceláři. A musíme zařídit, aby se vědomí důležitosti té situace přeneslo i na dílnu, což si myslím, že nám občas moc nejde nikomu.“

8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.

„Bere mi to to, že když deleguju, tak nad tou činností v uvozovkách ztrácím kontrolu. Protože jsme se sám ještě nenaučil to vyhodnocovat a kontrolovat dřív, než přijde problém. To je asi to největší mínus. A dává mi to asi to, že to беру tak, že když část své agenty předám na ostatní, tak mi to vytváří více prostoru v pracovním procesu na to, abych se mohl věnovat něčemu důležitějšímu. A z druhého pohledu bych to bral tak, že mé podřízené to vytrhne z denní rutiny, že jim to trochu oživí práci a dá jim to šanci se posunout dál. Nevěřím tomu, že moji podřízení chtějí každý den dělat to samé. Myslím tím kolegy z kanceláře, ve výrobě je to jiné téma.“

Manažer C

1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?

„Pozice je Product Leader a podřízených dvacet dva. Délka praxe dva roky. Pravomoci vůči podřízeným se odvíjí hlavně od toho, že mám na starosti chod výroby. Takže koordinace činností, kdo co má dělat plus jim můžu nařídit přesčasové hodiny a řeším i docházku.“

V rámci své pozice řeším činnosti s výhledem maximálně na měsíc. Týká se to hlavně zakázek.“

- 2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?**
„Napadá mě, že něco řídí.“
- 3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?**
„Myslím si, že to volnější. Že se těm lidem řekne, co mají dělat, a člověk tomu musí věřit, že to udělají. Ale zase tolik věci se na mé podřízené neklade, takže mi to přijde volnější. Když někdo nedělá, co má, tak to poznám. Kontrolu provádím průběžně, když procházím dílnou, všímám si. S tím, že když je nějaký problém, tak se ho snažíme řešit co nejdřív.“
- 4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování? Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?**
„Možná ježdění do obchodů, to si myslím, že by zvládal někdo jiný. I třeba v rámci nějaké kooperace, co máme. Jinak docházku atd., to dělat musím. Ještě když třeba řeknu lidem, aby nějak probíhaly zakázky, tak že se to tak plní. Jinak mě nic nenapadá. Když nemám čas, tak řeknu klukům, aby do města zajeli, ale jinak ne. Víím, že bych to nemusel dělat, ale občas je fajn, si na tu půlhodinu člověk odjede a „vypne“.“
- 5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?**
„Zkušenost, zodpovědnost a důvěra.“
- 6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?**
„Žádný vztah k tomu nemám. Asi jenom v případě, když člověk má dovolenou, tak je potřeba určit, co se má dělat. Myslím, že delegování je nejvíc potřeba, když je dovolená.“
- 7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?**
„To se určitě někdy stalo. Ale často jde o to, že se někomu řekne, co má dělat odpoledne a třeba na tom je něco špatně, jenomže odpoledne už tohle nikdo nevyřeší. To je asi jediný případ, který mě napadá, že to neudělali.“
- 8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.**
„Mohlo by to přinést úsporu času. Na druhou stranu, když to zvládnou já, mám nad tím jistotu.“

Manažer D

- 1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?**
„Pracuji na pozici koordinátorky Back Office a pod sebou mám dvě obchodní asistentky, jednu kolegyni na logistice s tím, že ještě mám pod sebou jednu kolegyni na mateřské. Délka praxe na manažerské pozici je zhruba půl roku. Na své podřízené mohu delegovat práci, rozdělovat práci v rámci Back Office, řídím jim dovolenou, mohu sáhnout do jejich hodnocení a dodržuji nad nimi dohled.“

- 2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?**
„Když je potřeba splnit úkol, cíl, představím si to tak, že si ho rozdělím na dílčí úkoly a ty dílčí úkoly deleguji na jednotlivé osoby, které za daný úkol jsou zodpovědné.“
- 3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?**
„Asi ten volnější přístup založený na tom, abychom mezi sebou byli otevření, řekli si všechno a upřímně. Aby se mi moji podřízení nebáli cokoli říct a naopak, když je nějaký problém, abychom ho v klidu vyřešili.“
- 4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování? Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?**
„Co se týká delegace, tak předávám údržbu kanceláře, nebo když je potřeba něco archivovat. Takové ty dílčí úkoly, které zajišťují pořádek v kanceláři. Co se týká skladů, například přepočítat něco, nebo co se týká marketingu. A z věcí, které bych nedelegovala asi prozatím se jedná o věci, které mi byly delegované vedením a na ty si vyhradím čas vždy. Z úkolů, které vím, že jsou vhodné k delegování, ale zatím je nedeleguji, bych zmínila některé reporty. V podstatě jde pouze o filtrování a export dat ze systému. V současnosti mám v plánu toto delegovat. Zmíněné činnosti mě baví v podstatě všechny, s ničím z toho nemám problém a vždy je dobré si vše zkusit. Když jsem například delegovala archivaci, tak to bylo spíše tím, že na to čas není.“
- 5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?**
„Aby byl zodpovědný, aby si uměl dobře zorganizovat práci a aby měl případně nějakou zkušenost a abych věděla, že případně nebojí zeptat. Možná ještě spolehlivost.“
- 6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?**
„Je to pro mě nové, takže si zvykám. Vidím u sebe, že se spíše snažím všechno zastat sama, ale ve chvíli, kdy dojde k delegaci, tak vím, že na mé podřízené kolegy spoleh je, že to prostě udělají. Takže asi nemám problém s delegováním. Je mi to takové trochu nepříjemné, protože nechci, aby měli pocit, že jim to předávám s tím, že se mi to nechce dělat. Mám tedy spíš strach z toho, co si o tom myslí, než že bych se bála delegovat.“
- 7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?**
„Když deleguji něco, co jsem předtím dělala delší dobu já, tak si toho dotyčného k sobě vezmu, ukážu mu, jakým způsobem to dělám já. Vezmu ho k tomu procesu zpracování, aby viděl postup a přímo se toho účastnil. A řeknu mu „, tak a příští týden to máš prostě na starosti ty“. Takže to znamená, že to nejdřív ukážu, potom řeknu, do kdy to má udělat ta daná osoba, a nabídnu, že v případě jakýkoliv dotazů nebo kdyby byla nějaká komplikace, tak za mnou může přijít, abychom na to spolu mohli kouknout. Takže si myslím, že to vede k úspěchu, protože to zaprvé dám někomu spolehlivému, zadruhé vidím, že má nějaký čas, kdy to má zpracovat. Takže dát tomu nějaký čas, kdy to mohu do té doby zkontrolovat nebo měřit to, a ukážu mu, co má dělat. Co mě naopak napadá, že neproběhlo podle plánu, bylo školení Intrastat, V tom smyslu, že jsem měla očekávání, že bude manuál. Ale zase vím, že ke konci roku na to nebyl čas a že to není pro nás aktuální téma. Ale když se to zadávalo, což zadávala ještě moje předchůdkyně, která odešla na mateřskou dovolenou, tak jsem to v hlavě měla tak, že proběhne školení, vyrobí se manuál a bude to pro nás ukončeno. A pořád mi to právě

připadá takové otevřené. Takže možná tohle. A důvod toho, proč to nedopadlo, bych uvedla prioritou splnění úkolu. Protože věřím, že pokud bychom měli povinnost vykazovat, tak si nad tím sedneme a ten manuál se udělá, ale jelikož to prioritou nebyla, tak jsme tím nemohli ztrácet čas, když bylo potřeba ukončit rok.“

8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.

„Já když deleguji, tak mám ráda sama za sebe ten pocit, že vím, o co jde, vím, co deleguji dál. Takže tu danou problematiku znám a můžu ji delegovat, že to nemám všechno na sobě a můžu se na někoho dalšího pod sebou spolehnout. Takže to je pro mě výhoda. Nevýhoda je asi spíš z osobního hlediska, že mám pocit, aby to moji podřízení nepřebírali špatně. Aby si neřekli, že se jim to nechce dělat, aby neměli pocit, že je moc zavaluju úkoly, nebo aby si neřekli, že ty úkoly nejsou relevantní. Protože přeci jenom se to taky teprve učím rozpoznávat. Jinak mi to šetří čas a je to dobré i z hlediska zastupitelnosti. Když si každá zkusí všechno, tak je to fajn. Ještě akorát, když předávám úkol, tak mám občas pocit ztráty kontroly nad tou problematikou. Protože i přesto, že to předám a vím, že to bude dokončeno, tak třeba vím, že bych to udělala jinak. Ale to už je zase můj problém, protože to nutně neznamená, že by to bylo líp. Mám prostě nějaký svůj naučený systém. Takže možná i to, že předávám kontrolu nad tou naučenou věcí, mi není příjemný, i když vím, že výsledek bude nakonec stejný.“

Manažer E

1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?

„Jsem obchodní ředitel – prokurista, mám přímých 7 podřízených a moje praxe je 11 let. Mám pravomoc zadávat dílčí úkoly svým podřízeným.“

2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?

„Přenášení pravomocí a zároveň odpovědnosti na přímé podřízené.“

3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?

„Autoritativní, ale zároveň s upřímnou otevřeností – ta by měla fungovat oboustranně.“

4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování? Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?

„Celkovou volnost a samostatnou rozhodnost (zároveň zodpovědnost), obě činnosti z důvodu časových a budování si respektu u zákazníků. Nevím, jestli mě baví, ale jsou důležité.“

5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?

„Důvěra a schopnost relevantního úsudku.“

6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?

„Velmi dobré.“

7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?

„Nezaznamenal jsem žádný zásadní neúspěch, alespoň ne takový, který by vyžadoval nápravná opatření.“

8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.

„Nebere mi asi nic, přináší časovou úsporu pro pozici a roste kredibilita mých podřízených, potažmo celé společnosti, v očích zákazníka.“

Manažer F

1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?

„Pracuji na pozici jednatele a mám momentálně 10 přímých podřízených. Pracuji v manažerských pozicích od roku 2011, v pozici jednatele přes 4 roky.“

2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?

„Předání určité vyšší pravomoci, ale zároveň vyšší odpovědnosti.“

3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?

„Preferuji zdravou kombinaci leadershipu a direktivního stylu. Jak se říká, v určitých chvílích demokracie končí. Ale ve většině případů by si měl manažer vystačit s volnější formou. Je důležité ale zajistit, aby se tento styl nezneužíval.“

4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování?

Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?

„Ty, které nejsou vyloženy strategického rázu vedení směru firmy, ale každodenní operativní ochod, kde jsou nutná rychlá a zodpovědná rozhodnutí, na místě jako jednatel nemůžete být u všeho, spíše, když si člověk není 100% jistý, tak mě osloví, ale snažím se dávat spíše doporučení a tlačím kolegu do jeho návrhu a jeho názoru. Poté společně rozhodneme. Je velmi důležité skutečně naslouchat jinému názoru a poté i nechat konat. Nejhorší kombinací je si vždy vynutit názor ostatních, ale na závěr vždy provést svoje rozhodnutí.“

5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?

„Jednoznačně srdce pro firmu a odborná způsobilost, ale to sami poznáte až po delší době.“

6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?

„Velmi příjemné. Leadership dělám dlouhodobě a je radost pozorovat kolegy, co díky tomu podstatně vyrostli a jsou pro firmu významně důležitější. Nejlepší výsledek jednatele je, když firma je schopna bez jeho přítomnosti bez problémů fungovat.“

7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?

„Je důležité se vždy z jakéhokoliv výsledku poučit, kdo nic nedělá, nic nezkazí. Ne všichni můžou unést tlak zodpovědnosti, je důležité to jako manažer vycítit a poznat a zbytečně netlačit na pilu.“

8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.

„Podle mého názoru a zkušeností ve většině případů vidím jednoznačně výhody, jedna negativní zkušenost byla, když kolega v manažerské pozici naznačil, že ho to nenaplnňuje a nebaví, zároveň si nebyl jist, jestli to dělá správně a já v ten moment to nebral úplně vážně, přemluvil jsem ho, že to má ještě zkusit a ztratili jsme skoro rok. Pro obě strany to nakonec nevedlo k úspěchu. Proto je určitě důležité včas reagovat na vyslané signály a v těchto klíčových pozicích reagovat okamžitě.“

Manažer G

- 1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?**

„Pracuji jako vedoucí kanceláře a mám 7 přímých podřízených. Mám 12 let praxe na manažerské pozici. Pravomoc organizace oddělení, zadávání úkolů, kontrola zpracování.“

- 2. Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?**

„Převedení části úkolů/odpovědnosti na další osoby.“

- 3. Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?**

„Volný se sklonem k mikromanagementu.“

- 4. Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování?**

Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?

„Baví mě skoro vše, nejčastěji deleguji pravidelně opakující se činnosti, které nevyžadují další schvalování či oprávnění v rámci podnikové struktury.“

- 5. Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?**

„Spolehlivost, ochota učit se nové věci, tah na branku.“

- 6. Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?**

„S delegováním mám občas problém, protože mám pocit, že už tak toho máme všichni nad hlavu.“

- 7. Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?**

„Klíčem úspěchu a neúspěchu vidím „ochotu delegovat“, „nehrát si na nepostradatelnou“, jako nápravné opatření připadají v úvahu dostatečné informace při delegování.“

- 8. Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.**

„Přináší volnější ruce / bere kontrolu nad danou aktivitou.“

Manažer H

- 1. Na jaké manažerské pozici pracujete v organizaci FIRMA s.r.o. a kolik máte přímých podřízených? Jaká je délka vaší praxe a jaké jsou vaše pravomoci?**

„Obchodní ředitel, 8 podřízených, praxe 28 let. Pravomoc? Motivace, podpora.“

2. **Co si představujete obecně pod pojmem delegování v práci manažera?**
„Rozdělení úkolů, zpětná kontrola.“
3. **Existuje řada stylů vedení lidí od autoritativního až po volnější formy. Co podle vás nejlépe charakterizuje váš přístup k vedení lidí?**
„Důvěra, otevřenost, spolupráce, podpora, práce musí bavit.“
4. **Které činnosti z vaší agendy pokládáte za vhodné k delegování? Které z nich jste již v minulosti delegoval a proč? Které z nich vás baví?**
„Technická podpora, obchodní jednání, vyjednávání o cenách, práce na osobních vazbách.“
5. **Jaká jsou podle vás nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, kterému budete delegovat?**
„Schopnost naslouchat, empatie a chuť improvizovat.“
6. **Jaké pocity máte spojené s delegováním ve vaší praxi?**
„Jen dobré.“
7. **Co podle vás v minulosti vedlo k úspěchu/neúspěchu delegování? Jaká nápravná řešení podle vás připadají v úvahu v případě, že vše nejde podle plánu?**
„Schopnost daného zaměstnance a má podpora. V případě neúspěchu je nutná změna delegovaného, popřípadě změna strategie (úkolů).“
8. **Uveďte výhody a nevýhody, které máte spojené s delegováním ve vaší praxi.**
„Přínosem je vyšší efektivita, produktivita a týmová práce. Jako nevýhodu vnímám riziko v kvalitě a přístupu zaměstnanců.“