

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Delegování a jeho realizace v praxi**

**Bc. Alena Tunysová**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alena Tunysová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Delegování a jeho realizace v praxi**

Název anglicky

**Delegation and its implementation in practice**

---

### Cíle práce

Na základě vlastního výzkumu zjistit ve sledované organizaci úroveň procesu delegování. Provést rozbor zjištěných výsledků a zhodnotit je. Vytipovat možné problémové oblasti a navrhnout inspirační řešení.

### Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výzkumů, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

**Doporučený rozsah práce**

50 – 60 stran

**Klíčová slova**

Delegování, prvky delegování, činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoc, kompetence, odpovědnost

---

**Doporučené zdroje informací**

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- CIPRO, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. 159 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. 328 s. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- HRON, J.: Teorie řízení. 4. vyd. 135 s. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2004. ISBN 80-213-0695-5.
- LAHNEROVÁ, D.: Asertivita pro manažery. 1. vyd. 160 s. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.
- SMITH, J.: Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí. 1. vyd. 112 s. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-72-26-359-5.
- TEMLAR, R.: Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. 516 s. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- TEPPER, B.: Delegování pracovních úkolů a povinností. Přeložil Procházka, V. 1. vyd. 78 s. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-321-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Delegování a jeho realizace v praxi" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Bohumile Lhotské za uvedení do problematiky na počátku tvorby práce a především mému vedoucímu práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za věcné připomínky, odborné rady a pomoc během zpracování diplomové práce. Další velké poděkování patří manažerům společnosti Lohmann & Rauscher, s. r. o. za poskytnuté informace a ochotu účastnit se dotazníkového šetření.

# Delegování a jeho realizace v praxi

## Souhrn

Diplomová práce se zaměřuje na proces delegování a jeho realizaci v praxi. Práce se skládá z teoretické části a vlastní práce. Literární rešerše se v úvodní části zabývá definováním obecných pojmů z oblasti managementu. V hlavní teoretické části je rozebírána problematika delegování, co je předmětem, jaké jsou prvky a cíle. Dále jsou uvedeny výhody a nevýhody, bariéry, které brání řídicím pracovníkům delegovat. Detailněji je rozebírána analýza práce, tedy co lze a nelze delegovat, dále plánování delegování, které zahrnuje dílčí části jako cíle, termíny, rozhodnutí, rozsah delegované pravomoci či kontrolu. Nejsou opomenuty ani kapitoly zaměřující se na volbu vhodného pracovníka pro delegování a jak správně delegovat.

Praktická část je primárně založena na technice dotazníkového šetření, ve kterém jsou uvedeny výroky vycházející z literární rešerše. Pomocí grafů jsou vyobrazeny odpovědi dotazovaných manažerů, doplněné o informace získané z nestrukturovaných rozhovorů. Pro získání komplexních informací je využita i metoda strukturovaného rozhovoru s řídicími pracovníky. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky šetření a na jejich základě navrženo opatření, které by mělo zajistit efektivnější využití delegování ve zkoumaném podniku.

**Klíčová slova:** delegování, prvky delegování, činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, odpovědnost, pravomoc, kompetence, bariéry, výhody

# Delegation and its implementation in practice

## Summary

This thesis deals with process of delegation and its implementation in practice. The thesis consists of a theoretical part and an own work. Theoretical part applies on general concepts of management in the introductory part. Main theoretical part is focused on issues of delegation, its object, elements and goals. Next there are introduced advantages and disadvantages, barriers, which block manager's process of delegation. The analysis of work is written in details, that means what is possible or can't be delegate, planning of delegation, which includes goals of planning, terms, decisions, extent of authority or inspection. There are not forgotten chapters focused on a choice of appropriate workmate and a process how to delegate correctly.

The practical part is primarily based on a survey in which statements are followed from literature research. Answers of interviewed managers are presented and then illustrated with graphs, where are also added information from unstructured interviews. It is also used a method of structured interview with managers for more details. In conclusion, this own study evaluated the results of the survey and based on these measures is proposed, which should ensure more efficient use of managerial skills in the surveyed company.

**Keywords:** delegation, elements of delegation, activities, tasks, decision making, responsibility, authority, competence, advantages, barriers

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management .....	13
3.2 Manažer.....	14
3.3 Delegování .....	14
3.3.1 Pojetí delegování.....	15
3.3.2 Předmět delegování.....	16
3.3.3 Proč delegovat.....	17
3.3.4 Cíle delegování .....	18
3.3.5 Bariéry delegování .....	19
3.3.6 Výhody a nevýhody delegování .....	21
3.3.7 Proces delegování .....	22
3.3.8 Analýza práce .....	25
3.3.9 Plánování delegování .....	29
3.3.10 Volba vhodného pracovníka .....	34
3.3.11 Jak delegovat.....	38
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Představení společnosti .....	42
4.2 Organizační struktura .....	43
4.3 Charakteristika vybraných vedoucích pracovníků .....	44
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	45
4.5 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů .....	61
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>66</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>73</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>74</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>76</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 - Hierarchie odpovědnosti .....	17
Obrázek č. 2 - Míra delegování .....	23
Obrázek č. 3 - Organizační struktura - závod Nová Paka.....	43
Obrázek č. 4 - Analýza práce.....	46
Obrázek č. 5 - Plánování delegování .....	48
Obrázek č. 6 - Výběr vhodného pracovníka .....	51
Obrázek č. 7 - Jak delegovat .....	53
Obrázek č. 8 - Podpora podřízených pracovníků při delegování.....	55
Obrázek č. 9 - Bariéry delegování .....	58
Obrázek č. 10 - Výhody delegování .....	60

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 - Výhody a nevýhody delegování .....	22
Tabulka č. 2 - Osobnostní charakteristika pracovníka.....	35
Tabulka č. 3 - Vyhodnocení nedostatků .....	66

# 1 Úvod

Již dříve lidé začali vytvářet skupiny, aby společnými silami dosáhli společných cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci. S tím souvisí význam řízení, které zabezpečuje naplnění stanovených cílů. Prostřednictvím manažerských funkcí vedoucí pracovníci zajišťují nezbytné oblasti, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Delegování patří mezi tradiční téma managementu a je nedílnou součástí manažerské práce. Vede ke zkvalitnění managementu podniku, k rozvoji manažerských dovedností, ale i k rozvoji osobnosti jejich podřízených. Efektivní delegování neznamena pouhé předávání úkolů a odpovědností, ale také udělení odpovídajících pravomocí, které přinesou podřízenému pracovníkovi určité uspokojení.

Dnes již nenajdeme manažera, který by delegování v průběhu své práce v podniku nevyužíval. Správné delegování zvyšuje efektivitu práce pracovníků i celého podniku, poněvadž umožňuje rychlejší plnění požadovaných úkolů. Přesto s delegováním souvisí určité problémy, které přetrvávají doposud jak na straně podřízených, tak i na straně manažerů, kteří nejsou ochotni úkoly delegovat, přičemž důvodem může být strach ze ztráty plné kontroly nad daným problémem, neochota či neschopnost.

Umění delegovat patří mezi důležité, avšak nelehké manažerské činnosti a pro správné zvládnutí nestačí pouze studium odborné literatury, absolvování kurzu nebo vysoké školy, ale je třeba mít i určité nadání a odvahu. V procesu delegování úkolů je potřeba přihlížet k vlastnostem, schopnostem a znalostem pracovníka, na kterého se manažer rozhodl delegovat určitou část svých povinností a je třeba vycházet též z předpokladu, že každý člověk je individuální. Schopnost delegovat, usměrňovat a motivovat spolupracovníky k optimálním výsledkům patří do náplně práce vedoucích pracovníků. Pro správný výkon funkce organizace je zapotřebí, aby všichni vedoucí pracovníci své podřízené dobře znali, neboť využívání lidských zdrojů patří mezi základní stavební kameny pro úspěch.

V dnešní uspěchané době je delegování nutností. Manažeři, kteří nedelegují, brání tak tvořivosti svému pracovnímu týmu či svým podřízeným v jejich kariérním postupu a mají špatně nastaven svůj time management, což omezuje jak rozvoj lidí, tak i organizace.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zjistit úroveň procesu delegování ve sledované organizaci za účelem zlepšení řídicí práce manažerů. Dále je cílem na základě použití vlastního šetření provést rozbor výsledků a následným zhodnocením posoudit, jak vedoucí pracovníci delegují a odhalit problémové oblasti. Na základě toho navrhnout inspirativní řešení pro zlepšení stávající situace.

### **2.2 Metodika**

Pro zpracování teoretické části je použita metoda analýzy sekundárních zdrojů - studium odborné literatury zabývající se problematikou delegování.

Praktická část je zpracována pomocí nepřímé metody – dotazníkového šetření, doplněná o nestrukturované rozhovory k získání přesnějších informací. Dotazník obsahuje výroky, které mohli vedoucí pracovníci hodnotit pomocí čtyřstupňové škály a vybrat pouze jednu možnost z odpovědí: zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím. Dotazník se skládá z 51 otázek, které jsou rozděleny do sedmi částí – analýza práce, plánování delegování, výběr vhodného pracovníka, jak delegovat, podpora pracovníků při delegování, bariéry delegování a výhody delegování. Úvodní část dotazníku obsahuje otázky směřující na zjištění obecných informací o manažerech.

Pro dotazníkové šetření bylo osloveno pět vedoucích pracovníků z různých oddělení a na různých stupních hierarchie. Dotazník byl pracovníkům předán k vyplnění v papírové podobě a vyhodnocen ručně. Pomocí výsledků z dotazníkové techniky je posouzena stávající situace a úroveň delegování ve vybraném podniku. Doplnující informace k výrokům jsou upřesněny o informace z nestrukturovaných rozhovorů probíhajících během diplomní praxe.

Výsledky z dotazníkového šetření jsou znázorněny pomocí grafů, vypracovaných v programu MS Excel a doplněny o slovní komentář.

Pro doplnění a získání komplexních informací je využita i kvalitativní metoda - strukturovaný rozhovor, kterého se zúčastnili všichni manažeři. Rozhovor byl veden na

pracovišti u každého vedoucího zvlášť a skládá se ze sedmi otevřených otázek uvedených v přílohách práce.

Na základě výsledků z dotazníkové techniky a strukturovaných rozhovorů jsou vymezeny problémové oblasti, které slouží jako výchozí stav pro tvorbu návrhů ke zlepšení stávající situace delegování.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Pojem management úzce souvisí s pojmem řízení. Pochází z anglického slova „to manage“, což v překladu znamená řídit, vést, ovládat, vládnout nebo spravovat. Management je nezbytnou součástí jakéhokoliv podniku. Lze ho definovat jako souhrn činností k zajištění plynulého chodu a dosažení cílů celé organizace. [3]

Pojem management zahrnuje zejména následující obsahové roviny:

#### a) Specifická funkce při řízení podniku

Do této roviny se řadí řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce. Jedná se o top management podniku, management první linie, vrcholoví podnikoví pracovníci, atd. [3]

#### b) Způsob vedení lidí

Management lze v této rovině charakterizovat jako činnost, při které manažer neplní úkoly sám, ale vykonává činnosti prostřednictvím jiných lidí. H. Koontz a H. Weihrich uvádějí definici managementu jako: „*Proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ [8]

#### c) Odborná disciplína a obor studia

Zde se zdůrazňuje zejména předmět studia a jeho účel. Management je charakterizován jako soubor přístupů (názorů, doporučení, metod, technik), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí směřujících k dosažení cílů organizace. Dobře tuto definici vystihuje tvrzení od S.P.Robinse: „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“ [14]

## 3.2 Manažer

Manažer je řídicí pracovník, který má specifické vlastnosti a schopnosti, které ho výrazně odlišují od ostatních odborníků. Řídí, organizuje, rozdává úkoly a kontroluje jejich plnění. Je zodpovědný za svěřenou organizační jednotku. Podílí se na tvorbě podnikatelských cílů a zajišťuje podmínky pro jejich plnění. Požadovaných výsledků dosahuje prostřednictvím svých podřízených. [6]

*„Prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace.“ [4]*

Hlavním úkolem manažera je umět využít schopnosti, znalosti a dovednosti svých pracovníků pro dosažení stanovených cílů. Aby cílů bylo dosaženo, je zapotřebí, aby manažer disponoval určitými vlastnostmi. Dle Hrona se vlastnosti rozdělují na vrozené a získané. Mezi vrozené patří potřeba řídit, potřeba mít moc a umění vcítit se do postavení spolupracovníků. Mezi získané lze zařadit znalosti a dovednosti ekonomické teorie, teorie podnikání, metody řízení, sociálně psychologické znalosti, ale i dobrou tělesnou a duševní kondici. [7]

*„Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými.“ [12]*

## 3.3 Delegování

Delegování je jedním z tradičních témat managementu. Pojem je odvozen od latinského „delegatio“, což znamená odkazovat, vysílat s poselstvím.

K delegování dochází, když nadřízený pracovník přenesse určité úkoly, ale také pravomoci své funkce, na jednoho či více podřízených pracovníků. Je třeba zdůraznit, že se jedná o přenášení úkolů patřících do náplně práce manažera na některého z jeho podřízených, ne pouhé ukládání úkolů. [1]

### 3.3.1 Pojetí delegování

Delegování v sobě zahrnuje tři hlavní kroky – zplnomocnění, poselství a spolupráci.

Nejprve je zapotřebí přenést část pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka. Manažer uděluje plnou moc, se kterou má podřízený pracovník právo disponovat.

Druhým krokem delegování je poselství, na jehož základě může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy.

Třetí krok zahrnuje spolupráci s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle. [3]

*Na delegování lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu:*

- *Delegování jako paradigma spolupráce mezi manažerem a podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů.*
- *Delegování jako plánovaná manažerská technika, návod, metoda a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem. [3]*

První úhel pohledu vypovídá o filosofii manažera, o jeho přístupu k lidem a myšlení, zatímco druhý bod lze považovat za technokratický přístup, který by měl být standardní manažerskou dovedností a logicky navazovat na pojetí delegování jako vnitřního přesvědčení manažera. [3]

Dle Cipra delegování není pouhým nástrojem řízení, ale základní podstatou či přímo filosofií managementu v duchu tvrzení: „*Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.*“ [3]

Základním principem úspěšného delegování je stav, kdy management preferuje týmovou práci a nadřízený má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává, vkládá do nich důvěru, postupně je testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Manažer

může lépe rozdělovat kompetence, je-li jeho tým složen z pracovníků, kteří mají jedinečné individuální kvality a dokáží často řešit úkoly schopněji, než on sám. Sám se poté může věnovat plnění podstatnějších cílů. [3]

*Manažeři často zaměňují delegování s prostým úkolováním podřízených, případně definují podřízeným míru jejich odpovědnosti, ale už je nevybavují patřičnými pravomocemi. Opačným a závažným problémem je delegování nepřiměřené míry odpovědnosti a kompetenci bez ohledu na schopnosti či potenciál pracovníka. [2]*

Delegování v širším pojetí lze chápat nikoliv pouze jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků, specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými či kolegy. Pro úspěch procesu je důležitá především osobností struktura manažera, která se odráží nejen ve stylu vedení, ale i v prosazování jeho formální a neformální autority. [3]

### 3.3.2 Předmět delegování

Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi které patří:

- **jednotlivé činnosti** - vedoucí delegují činnosti jednorázového charakteru na své pracovníky formální cestou, díky čemuž si uvolňují prostor pro řešení zásadních otázek.
- **úkoly** - jsou delegovány formální cestou od nadřízených k podřízeným, vedoucí si ponechává pouze rozhodující část prvků, zbytek deleguje podřízeným. Prostřednictvím úkolů se sleduje plnění funkce organizačního systému ve společenském prostředí.
- **oblasti rozhodování** - mají relativně trvalý charakter. Oblast rozhodování je delegována tehdy, kdy nelze specifikovat funkci při vzniku organizačních a řídicích jednotek výčtem jednotlivých úkolů nebo jednorázových činností.
- **pravomoc** - delegování pravomoci umožňuje splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování. Má formální charakter, deleguje se od shora dolů současně s činnostmi, úkoly a rozhodovacími oblastmi tak, aby bylo možné jejich splnění. [7]



S delegováním jednotlivým prvků souvisí vznik odpovědnosti podřízených vůči nadřízeným za jejich plnění a správné využívání. Odpovědnost nelze delegovat. Vzniká v procesu, kdy každý vedoucí nese odpovědnost za všechny jím svěřené úkoly, činnosti a oblasti rozhodování. Vedoucí je zodpovědný jak za svou práci, tak i práci svých podřízených. [7]

**Obrázek č. 1 - Hierarchie odpovědnosti**



Zdroj: [Laufer, 2008]

Zásada celkové odpovědnosti platí i v nepřítomnosti vedoucího, proto je nutné včas zajistit, aby práce byly zorganizované, pracovníci byli kvalifikovaní a zastupování bylo vyřešeno tak, aby ani během nepřítomnosti vedoucího nedošlo k problémům. [10]

### **3.3.3 Proč delegovat**

Relativně vysoký stupeň pravomoci vede k rozvoji profesionálních manažerů. Silná decentralizace delegování pravomocí poskytuje manažerům nejen možnost činit důležitá rozhodnutí, ale přispívá k rozvoji jejich schopností ve prospěch celé organizace. Pravomoc rozhodovat jim umožňuje řešit efektivně složité problémy a vytvářet u nich kvalifikační předpoklady pro povýšení, na základě posouzení schopnosti řešit složité rozhodovací problémy.

Vysoký stupeň pravomoci vede i k vytváření konkurenčního prostředí mezi manažery. Vysoká pravomoc motivuje manažery k tomu, aby ukázali, jaké jsou jejich schopnosti při dosahování vytčených cílů. Konkurenční prostředí vede ke zvyšování

obratu, snižování nákladů a k celkové prosperitě organizace. Na druhou stranu může mít neblahé důsledky na chování manažerů, jestliže je úspěchu jednoho manažera dosaženo na úkor druhého.

Delegování pravomoci vyžaduje, aby manažeři splňovali vysoké kvalifikační požadavky. Mnoho manažerů si na rozhodování o některých záležitostech zvyklo a nejsou ochotni tyto pravomoci delegovat na své podřízené, jelikož bývají přesvědčeni, že tím ztrácejí i možnost kontroly.

Je skutečností, že delegování pravomocí musí být doprovázeno určitými změnami v toku informací, aby byla zabezpečena žádoucí informovanost vrcholových manažerů o důležitých rozhodnutích učiněných na nižších stupních řízení. Jestliže střední a provozní manažeři mají vysoké pravomoci k rozhodování, vrcholový management musí mít přehled o tom, jak jsou využívány, zejména je třeba mít dostatek informací o důsledcích rozhodnutí. [5]

### **3.3.4 Cíle delegování**

*„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.“ [3]*

Pro dosažení hlavního cíle je nejprve nutno naplnit uvedené dílčí cíle:

#### **➤ efektivní využívání času**

Manažer se nemusí zabývat činnostmi, pro které není příliš kvalifikovaný a může raději věnovat pozornost řešení významnějších úkolů jako je kontrola, definování cílů, vize, strategie.

#### **➤ možnost rozvíjet své schopnosti**

Díky uvolnění času pro nové a náročnější úkoly získá manažer možnost rozvíjet své schopnosti a tím získávat nové zkušenosti. Je podporována jeho vnitřní motivace a soustředěna pozornost na kariérní růst a pocit smysluplnosti své práce.

➤ **nové a vyšší nároky na podřízené, důvěra v podřízené**

Díky ukládání nových a vyšších nároků se mohou podřízení rozvíjet podobně jako manažer. Pokud zvládají plnění nových úkolů, zvyšuje se jejich pocit spoluzodpovědnosti za chod společnosti. Zvyšuje se také jejich sebevědomí, roste vnitřní motivace a zlepšují se jejich schopnosti. Díky vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti se posilují vzájemné vztahy na pracovišti a upevňuje loajalita.

➤ **posouzení schopností podřízených, objektivní hodnocení a kontrola**

Delegování umožňuje manažerovi diagnostikovat schopnosti podřízených. Poznává, se kterými je možné do budoucna počítat. Je důležité, aby odpovědnost a patřičné pravomoci byly jasně delegované konkrétnímu pracovníkovi, jehož pak může manažer objektivně hodnotit a kontrolovat.

➤ **příprava personálních náhrad**

Delegování umožňuje manažerovi připravovat případné mladé talenty či manažerské zálohy, kteří se mohou projevit při vedení určitého projektu, kde jsou jasně definované hranice jejich odpovědností i pravomocí při rozhodování.

➤ **uvědomění si své vlastní potřeby nenahraditelnosti**

Delegování představuje pro manažera při plnění pracovních činností určitou sebe diagnostiku, kde si může uvědomit svou nenahraditelnost či nepostradatelnost, jelikož schopnost delegování přímo souvisí s jeho osobnostními rysy. [3]

### 3.3.5 Bariéry delegování

Podle Šuleře existuje 9 příčin vzniku odporu vůči delegování:

**Pocit nenahraditelnosti** – vedoucí pracovník zastává názor, že on jediný dokáže vše udělat správně. Je třeba si uvědomit, že není důležitá kvalita zpracování úkolu vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným, ale manažer by se měl soustředit na úkoly složitější a nezabývat se úkoly podřadnými.

**Nechuť opustit něco, co dobře umíme** – při delegování musí manažer akceptovat:

- úkol bude splněn za delší dobu
- výsledek bude zpracován v horší kvalitě, než by mohl manažer sám dosáhnout
- vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků
- ztrátu příležitosti udržení si úrovně vlastních dovedností

**Nedůvěra ve schopnosti pracovníků** – v případě, kdy manažeři postrádají u svých pracovníků potřebné schopnosti k tomu, aby jim mohli delegovat některé své činnosti, je zapotřebí hledat příčinu nejprve v sobě. Je možné, že zanedbali rozvoj schopností svých podřízených nebo neodhadli rozsah jejich možností. Často se stává, že pracovníci dokáží dosáhnout výsledku neočekávaným způsobem a objeví při tom dovednosti, které u nich nikdo nepředpokládal.

**Obava z neoblíbenosti** – u vedoucích pracovníků se může projevit pocit strachu z neúspěchu a v důsledku toho i negativní vliv na budoucnost. Mnozí manažeři si zakládají na tom, jak jsou vnímáni okolím a často riskují nezvládnutí úkolu, než aby využili delegování. Je zapotřebí, aby častým přesvědčováním o významu delegování byla potlačena v pracovnících nechuť akceptovat úkoly a využívána pravomoc pro jejich rozvoj a perspektivu.

**Definování úkolu** – důležité je správné definování úkolu, aby jej bylo možno delegovat a bylo tak zajištěno správné splnění. Špatně definovaný úkol může mít za následek odpor pracovníka. Na druhou stranu detailní výčet může zabrat více času a manažer se může rozhodnout, že úkol vykoná raději on sám.

**Ego** – mnohé úkoly a role dávají manažerovi pocit důležitosti, proto přesunutí činností na někoho jiného může být pro něj velice obtížné.

**Náklady** – delegováním manažer může ušetřit cenný čas, ale i naopak - sebrat více času, než se ušetřilo. Je zapotřebí, aby pracovníkům byla nabídnuta pomoc v případě, že něco bude nad jejich síly nebo schopnosti.

**Obava z přehnaného delegování** – delegování vyžaduje hodně zkušeností vedoucího pracovníka, které by mu měly umožnit rozlišit, kdy a nakolik pravomoc delegovat. Na jednu stranu může delegovat nedostatečně, na druhou příliš mnoho a tím ohrozit výsledky. Zkušený manažer deleguje tak, aby své pracovníky zbytečně nepřetížil.

**Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného** – vedoucí pracovník může mít obavy z nepochopení jeho techniky delegování pravomocí od vyššího nadřízeného. Manažer by proto měl požádat svého nadřízeného o rozhovor, kde by mu vysvětlil přínos jeho techniky a požádal o přidělení náročnějšího úkolu. [13]

Bariéry delegování se mohou objevit i **na straně podřízených**:

- Pracovníci nevěří, že by nový nebo náročný úkol zvládli – obávají se, že nemají dost zkušeností a kvalifikace nebo se jim nechce vybočit z obvyklého rituálu, protože jsou se svojí prací spokojeni
- Strach z kritiky
- Pracovní vytíženost – delegování odmítají z nedostatku časových kapacit
- Nedůvěra ve schopnosti manažera
- Nedostatek informací
- Špatné předchozí zkušenosti
- Lenost – překážka často schovávaná za sebeúctou nebo odpovědností [10]

### 3.3.6 Výhody a nevýhody delegování

Delegování, jak uvádí tabulka, má své výhody i nevýhody a to pro všechny zúčastněné.

Tabulka č. 1 - Výhody a nevýhody delegování

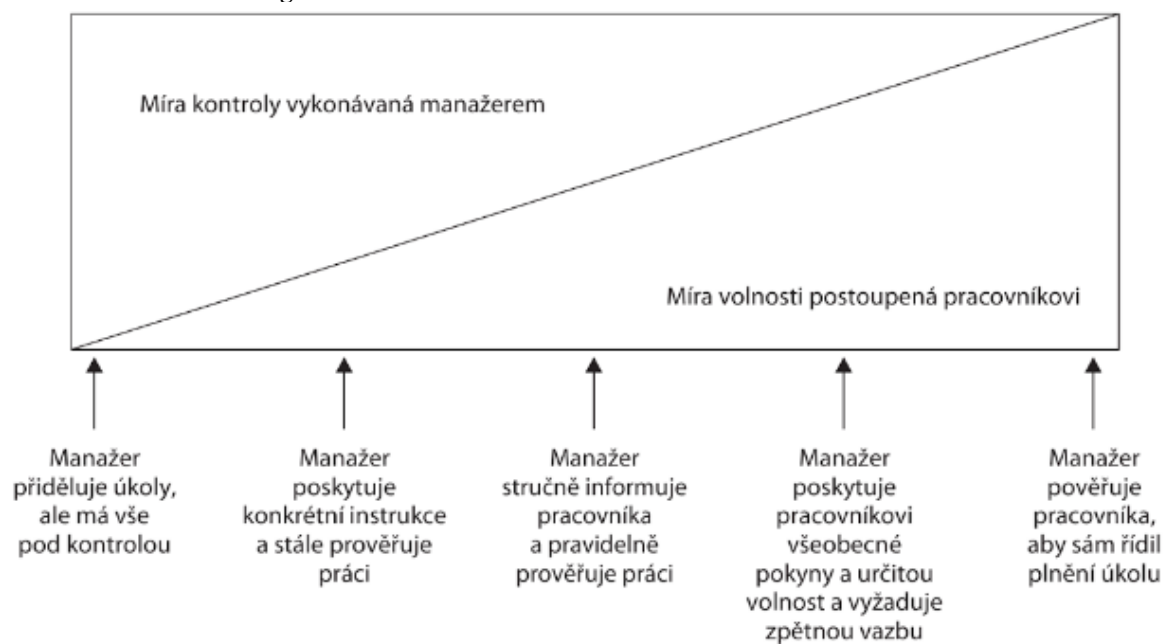
	Výhody	Nevýhody
<b>manažer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umožňuje manažerovi věnovat se závažnějším a důležitějším úkolům</li> <li>➤ snadněji dodrží určitý termín</li> <li>➤ dokáže vykonat více práce za kratší dobu</li> <li>➤ získává nové invence a přístupy</li> <li>➤ urychlí rozhodování a řízení</li> <li>➤ snadněji motivuje zaměstnance</li> <li>➤ více času může věnovat plánování, organizování, motivování a kontrole</li> <li>➤ rozvíjí flexibilitu a kompetence týmu</li> <li>➤ snadněji hodnotí pracovníky</li> <li>➤ kontrola je jednodušší</li> <li>➤ vyhýbá se stagnaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zvýšená potřeba času na kontrolu</li> <li>➤ možná ztráta vazeb manažera na podřízené a jejich úkoly</li> <li>➤ možná roztržitost cílů mezi podřízenými</li> <li>➤ riziko vytváření nebezpečných uchazečů na vlastní manažerovu pozici</li> </ul>
<b>zaměstnanec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnanci jsou zahrnuti do procesu řízení a s větším odhodláním plní svěřené úkoly</li> <li>• delegování vyvolává u zaměstnanců pocit profesionálního růstu</li> <li>• roste uspokojení z dobře provedeného úkolu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost očekávání podřízených nepřiměřeně velkého podílu na rozhodování</li> </ul>
<b>zaměstnavatel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• správné delegování často zvyšuje kvalitu rozhodování vlivem většího množství informací, které má člověk, když je blíže danému problému</li> <li>• zvyšuje motivaci pracovníků ke splnění úkolu a působí příznivě na jejich morálku</li> <li>• zvyšuje se schopnost organizace i pracovníků odvést více práce při nižších nákladech</li> <li>• pomáhá zvýšit pružnost jednání organizace se zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšená potřeba času na kontrolu</li> <li>• zvýšení časové náročnosti a růstu spotřeby zdrojů při plnění úkolů</li> </ul>

Zdroj: [Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001]

### 3.3.7 Proces delegování

Delegování může mít souvislou řadu podob od totální kontroly (jedinec nemá žádnou volnost podnikat akce) k úplnému postoupení pravomocí (jedinec je zcela oprávněn provádět práci), viz obrázek. [1]

Obrázek č. 2 - Míra delegování



Zdroj: [Armstrong, Stephens, 2008]

Dle Hrona vlastní proces delegování zahrnuje dvě stránky – **věcnou**, kde je řešena otázka „komu“ a „co“ delegovat, kde je nutná dokonalá znalost kvalifikačních předpokladů podřízených pracovníků. Otázku „jak“ delegovat řeší druhá stránka – **formální**, kde se předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků. [7]

Z hlediska času lze delegování rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé podle míry náročnosti předávané odpovědnosti a vzhledem ke schopnostem podřízených, na které manažer potřebuje činnost delegovat. Nejedná se pouze o jednorázový akt, nýbrž o dlouhodobý proces předávání odpovědnosti a pravomocí.

Při dlouhodobém delegování manažer prochází společně s podřízeným následujícími čtyřmi fázemi. [3]

### 1. fáze – sociální učení a nápodoba

Manažer provází podřízeného různými aktivitami (jednání, řešení problémů), který zůstává v pasivní roli jako pozorovatel a učí se od svého nadřízeného způsoby jednání a řešení různých manažerských situací. Podřízený má možnost se zorientovat v situacích, ke kterým dosud ze své pozice neměl přístup. Manažer si vybírá pracovníka podle

předchozích zkušeností, zejména vidí-li v něm růstový potenciál pro budoucí převzetí jeho pozice.

Po ukázce, co obnáší práce manažera, by mělo dojít ke krátkému zhodnocení v rámci osobního rozhovoru, kde by měl podřízený zhodnotit, jak on vidí manažerův postup, co by udělal on sám jinak a proč. Manažer by měl s kolegou prodiskutovat důvody svých rozhodnutí a vysvětlit další souvislost, čímž postupně zasvěcuje podřízeného do taktiky manažerských či obchodních jednání. Vedoucí by měl vysvětlit, jak mu záleží na dobrém postupu předvedené činnosti a výsledcích. Při diskusi zkoumá manažer zpětnou vazbu, klade otevřené otázky a testuje, jak podřízený situaci vnímá a hodnotí. [3]

## **2. fáze – trénink s vyšší mírou tolerance k chybám**

V této fázi manažer podněcuje svého podřízeného k aktivitě. Zadává mu dílčí snadnější úkoly a postupně ho činí odpovědným za určitou část jejich společné práce. Smyslem je, aby si podřízený na vlastní kůži vyzkoušel, zda dokáže spolupracovat a brát na sebe zodpovědnost v době, kdy případná chyba nebude mít vážné důsledky, protože celková zodpovědnost zůstává stále na manažerovi. Jsou delegovány činnosti, které manažer provádí rutinně a již ho tolik nebaví, ale pro kolegu jsou nové a může k nim přistupovat s nadšením, může navrhnout jiné přístupy či metody řešení.

Velmi důležitá je motivace a pochvala i v případě, kdy se podřízenému jeho část práce nezdařila nebo manažer musel často zasahovat a opravovat. Manažer by měl podporovat vše pozitivní, co se kolegovi zdařilo (snaha, pečlivost), upozornit na možnosti zlepšení a také vyjádřit důvěru a víru, že podřízený se vše brzy naučí. [3]

## **3. fáze – odpovědnost naostro se zmírňujícím se dohledem**

V této fázi manažer přenáší na podřízeného jasně vymezené odpovědnosti a pravomoci, které si kolega mohl vyzkoušet v předchozí fázi delegování. Manažer je však plně odpovědný za výsledky svého úseku a ponechává si kontrolu nad plněním dílčích cílů. Vyžaduje, aby ho podřízený informoval v případě výskytu krizových situací a problémů, které sám nedokáže vyřešit. Manažer nesmí zbavit podřízeného odpovědnosti, kterou mu jednou delegoval. Pokud by mu při neúspěchu odebral předané kompetence, došlo by k silné demotivaci a potlačení důvěry v jeho schopnosti. Chybou také je, když manažer předá odpovědnost, ale neposkytne patřičné kompetence k jejímu vykonání. Odpovědnost



lze odebrat v případech, kdy podřízený často selhává při plnění práce nebo jeho schopnosti nejsou dostačující.

Velmi důležitý je průběžný reporting stavu plnění plánu a včasné odhalení nedostatků. Kritické zhodnocení by měl manažer použít v situaci, kdy nebyl včas informován o hrozících problémech a kolega přišel pro radu až v momentě, kdy vyřešení problému přinese nákladné či nevratné důsledky. Přesto by manažer měl svého podřízeného motivovat a chválit i v případech, kdy dojde k nepříznivé situaci a posilovat jeho sebedůvěru. [3]

#### **4. fáze – plná identifikace s odpovědností a pravomocemi**

V závěrečné fázi je celý delegovaný projekt plně v kompetenci podřízeného. Díky důvěře ve schopnosti podřízených a motivaci manažerova týmu pracujícího efektivně bez jeho přímé účasti, může uvolnit kapacitu na jiné strategicky důležitější úkoly. Manažer je průběžně informován o případných problémech i konečných výsledcích.

Aby práce byla efektivní, všichni musí jasně vědět, jaké mají odpovědnosti a cíle. Manažer musí správně definovat cíle (SMART), zajistit je zdroji a účinně kontrolovat výsledky, aby se mohl věnovat dlouhodobým strategickým plánům. [3]

### **3.3.8 Analýza práce**

Proces delegování souvisí s řízením času a priorit, jelikož manažer musí neustále provádět analýzu své práce, kdy rozhoduje, jaké odpovědnosti si ponechat a jaké činnosti delegovat. Priority lze roztřídit podle dvou kritérií – důležitosti a naléhavosti. V rámci analýzy práce jsou definovány cíle a klíčové oblasti pro jejich dosažení. Jasně definovaný cíl umožňuje lépe definovat priority a držet se jich. [3,13]

Než se manažer rozhodne delegovat, měl by si ujasnit, co vše delegovat lze a co delegovat nelze. Podle vhodnosti k delegování existuje podle Lojdy **5 základních oblastí činností manažera**, které by měl manažer odlišit:

1. **První oblast** obsahuje úkoly, které musí vyřizovat sám manažer. Těžko by manažer mohl delegovat vytváření vizí, rozhodování o financích, personální otázky, schvalování odměn, hodnocení práce podřízených, apod.
2. **Druhá oblast** zahrnuje úkoly, které by manažer měl vykonávat sám, ale v důsledku jejich velkého rozsahu nebo nedostatku času musí do jejich řešení zahrnout více lidí.
3. Do **třetí oblasti** patří úkoly, které lze delegovat a záleží na manažerovi, zda k němu přistoupí. Podřízení jsou schopni úkol zvládnout, ale obvykle potřebují trénink nebo školení. Také je zapotřebí poměrně vysoká míra sledování (monitoringu), protože s úkolem nemusí mít podřízení dostatečné zkušenosti. Z krátkodobého hlediska by bylo vhodnější, aby tyto úkoly vykonával manažer sám (vykonával by je i lépe), ale z pohledu časového vytížení je vhodné uvolnit touto cestou jeho pracovní kapacitu pro významnější úkoly.
4. Do **čtvrté oblasti** spadají úkoly, které by manažer určitě měl delegovat. Mnoho úkolů dokáží podřízení vykonávat stejně kvalifikovaně, jako manažer. Zejména jde o úkoly, které mohou být vyřízeny i za nepřítomnosti manažera, pokud mají podřízení k dispozici dostatek informací a dat pro vykonání.
5. Poslední **pátá oblast** zahrnuje úkoly, které manažer musí delegovat v každém případě. Neměl by vykonávat práci, která patří k povinnostem jeho podřízených a starat se o úkoly, které podřízení zvládají i bez jeho pomoci daleko lépe a rychleji, než sám manažer. [11]

#### 3.3.8.1 Co nelze delegovat

- **Dlouhodobé vize organizace nebo jejích úseků** – patří do činností top managementu, poněvadž pro jejich formulaci má manažer podstatně lepší informační i další předpoklady
- **Kontrola a hodnocení výkonu zaměstnanců** – manažer sám zadal úkoly a delegoval odpovědnosti na své podřízené, tedy i sám musí kontrolovat jejich plnění
- **Zajišťování pracovní disciplíny**

- **Politicky citlivé úkoly** – např. vyjednávání s obchodním partnerem, kde je celý obchod postaven na osobní důvěře a historicky přátelském vztahu, který nelze zastoupit jiným kolegou
- **Úkoly, které jsou důvěrné nebo které vyžadují důvěrné informace** – např. údaje o mzdách a platech, osobní údaje, fakta o nových výrobních procesech a obchodních záměrech atd., ke kterým mají zpravidla přístup jen manažeři
- **Osobní úkoly**, tj. úkoly, které byly manažerovi zadány s očekáváním, že je vykoná on a nikdo jiný
- **Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni** – nejprve je nutno pracovníka proškolit, aby mohl nové úkoly v budoucnu převzít
- **Úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou mu nepříjemné** – rutinní činnosti vyplývající z popisu práce manažera, které nelze delegovat na kolegy
- **Výjimečné úkoly s odpovědností, která se manažerovi vrátí** – většinou se jedná o úkoly jednorázového charakteru, kdy manažer předem tuší, že úkol je nad schopnosti podřízeného. Musel by vynaložit více času a úsilí na odstranění případných chyb.
- **„Životně“ důležité termínované úkoly** – v případě, kdy hrozí ztráta klíčového zákazníka, vysoké penále či soudní spory
- **Úkoly, které jsou natolik vágní nebo špatně definované** – podřízení by strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení [15, 3, 13]

### 3.3.8.2 Co může být delegováno

- **Úkoly, které může vyřešit jednotlivec** – manažer deleguje odpovědnost jedinému pracovníkovi, který má dostatečné předpoklady činnost zvládnout, nemusí se účastnit celý tým
- **Úkoly, které manažer nemá v oblibě a jiný je může dělat rád** – rutinní činnosti nadřízeného, jež po čase plní s nechutí, mohou působit zajímavě pro podřízeného, avšak manažer by neměl dát příliš najevo, že se chce daných odpovědností zbavit
- **Jednoduché úkoly a rutinní práce** – činnosti tohoto charakteru je vhodné přesunout na kolegy, jejichž náplní práce je podpora manažerských projektů

- **Úkoly, které druhý dovede plnit lépe, ekonomičtěji nebo na které je odborník** – jedná se o základní princip managementu a je třeba, aby jej manažer praktikoval k dosažení efektivního řízení
- **Méně důležitá a opakující se rozhodnutí, u nichž je podřízeným znám základní princip rozhodování a hranice, které nesmí překročit** – podřízení neplní pouze banální úkoly, ale mohou se podílet na koncepční práci či na alokaci zdrojů za předpokladu, že manažer jasně definuje a kvantifikuje informace, které může podřízený použít a do jaké míry rozpočtu může zasahovat. Je nutná zpětná vazba v rámci konzultace podřízeného se svým nadřízeným.
- **Úkoly, které mohou druhé rozvíjet a prověřit jejich schopnosti** – především úkoly, které manažer chce časem na podřízené přenést nebo vidí v daném pracovníkovi dobrý potenciál
- **Úkoly, které jinému zpestří stereotyp práce a ožíví rutinu** – je nutné, aby na delegované odpovědnosti stačil pracovník svými schopnosti a nestaly se pro něj zátěží. Prostřednictvím takových úkolů manažer motivuje pracovníky, ale je zapotřebí důkladně prodiskutovat SMART cíle, zejména v oblasti akceptování nových úkolů a zjištění, zda je pracovník ochoten opustit rutinní činnosti s pravděpodobností rizika nižší kvality výstupu, alespoň do doby jeho zácviku.
- **Úkoly, na něž nemá manažer čas** – úkoly s nižší mírou důležitosti lze delegovat na podřízené a tím získat čas na podstatnější úkoly
- **Cokoliv, co není nutné, aby manažer dělal sám** – činnosti, které má určitým způsobem manažer v oblibě, ale měl by je delegovat
- **Činnosti, které poskytnou podřízenému komplexnější pohled a uvidí tak výsledek své práce v širším kontextu** – prostřednictvím delegování by si podřízení měli uvědomit svůj podíl na celkovém úspěchu (neúspěchu) firmy v daném období. Tyto činnosti napomáhají dodat podřízeným vědomí vyššího cíle a většího smyslu jejich práce. Měli by se pohybovat po jednotlivých pozicích a učit se činnosti spolupracujících oddělení. Díky tomu lze pracovníky lépe zastoupit v případě nepřítomnosti klíčových pracovníků. Tímto postupem manažer přispívá také k rozvoji kariéry pracovníků uvnitř firmy jak ve vertikálním, tak i v horizontálním směru. [3]

### 3.3.9 Plánování delegování

Delegování je mnohem úspěšnější, pokud je plánováno. Nemělo by nikdy probíhat nečekaně, nahodile nebo nekoordinovaně. K plnění nových úkolů je nutné mít nejen materiální, informační a finanční zdroje, ale i personální zajištění. Plán delegování je vizitkou manažera, který má organizaci a koordinaci práce pod kontrolu a má jasně definované cíle, taktiky a strategie směřující k naplnění dlouhodobých vizí. [13]

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

- *cíl*
- *termíny*
- *zdroje*
- *rozhodnutí*
- *pravomoci*
- *podpora vedení*
- *kontrola [2]*

#### 3.3.9.1 Cíl delegovaných odpovědností

Cílem delegování je konečný stav, kterého má být pracovníkem dosaženo. Je zapotřebí, aby cíl byl specifikován co nejkonkrétněji, nejsrozumitelněji a aby výstup práce byl měřitelný v určité kvantitativní hodnotě (peníze, objem, apod.) Bez zadání žádoucího cíle nelze očekávat efektivní plnění.

Cíle mohou být vztaženy k prioritám celé firmy (ekonomická rentabilita, zisk, hodnota firmy), k cílům produktovým (inovace, konkurenceschopnost, kvalita, spokojenost zákazníků) nebo k cílům efektivitě práce (produktivita, snižování nákladů, apod.).

Cíle jsou odvozeny od popisu práce podřízených, které může manažer modifikovat vzhledem k novým prioritám. Cíle musí být přiměřené, neměly by být v rozporu s jinými dílčími cíli pracovníka, které by znemožňovaly jejich plnění, měly by zohlednit stávající možnosti a zdroje oddělení či firmy.

Důležitá je otevřená diskuse o dosahování nových cílů a s nimi souvisejících delegovaných odpovědnostech. Diskuse probíhá na téma, jak je podřízený schopen situaci

vyřešit a jaké zdroje a podporu k tomu od nadřízeného potřebuje. Pokud pracovník přijme delegované odpovědnosti, je nutné, aby se manažer ujistil, zda veškeré činnosti nutné pro splnění cíle jsou ve výbavě pracovního či jeho týmu. Pokud schází určité dovednosti, znalosti či zkušenosti, je třeba je zajistit zdroji prostřednictvím externí spolupráce, zvýšení rozpočtu, zaučení pracovníků, apod. Pracovník, který přijme delegované odpovědnosti jako inspiraci, je vnitřně motivovaný a dokáže jít za cílem i v případě nepříjemných překážek a komplikací. [3]

### **3.3.9.2 Termíny plnění úkolu**

Při zadávání cílů je nezbytné určit konečný termín jejich splnění. Odpovědnost za splnění konečného termínu nese manažer, ale dílčí termíny rozpracované do detailnějších činností musí plnit podřízení, na které vedoucí odpovědnost delegoval. Je zapotřebí si ponechat určitou časovou rezervu při určení finálního termínu v případě výskytu neočekávaných komplikací, avšak podřízení by o takovéto rezervě neměli nic vědět. Termíny musí být reálné a v souladu s možnostmi vnitřních a vnějších zákazníků. Jejich plnění se odráží v odměnách za realizaci delegovaných odpovědností a dosahování plánovaných cílů. [3]

### **3.3.9.3 Zdroje pro plnění delegované odpovědnosti**

Manažer jasně definuje zdroje pro plnění delegované odpovědnosti. Za zdroje lze považovat rozpočet, personální zabezpečení, materiální podporu, přístup k informacím, technologie, apod. Efektivní je jasně vymežit zdroje vzhledem k náročnosti úkolů. Při plnění krátkodobých cílů se zavedeným způsobem plnění může být vymezení zdrojů relativně přesné, kdežto u nových či neobvyklých činností je obtížné zdroje předvídat, poněvadž nelze vycházet ze zkušenosti nebo je nedostatek informací a malá možnost předvídat vývoj plnění cílů. Proto je zapotřebí počítat s určitou rezervou. Často se stává, že si všichni stěžují na nedostatek zdrojů, avšak měli by brát na vědomí, že manažer se snaží o úspory a nechce příliš uvolňovat zdroje, zvláště, je-li jeho odpovědnost delegována kolegům. [3]

### **3.3.9.4 Rozhodnutí**

Rozhodování je samotnou podstatou řízení. Manažer vymezí, která rozhodnutí může provádět sám pracovník, přičemž si ponechává pravomoc rozhodovat v klíčových

otázkách souvisejících přímo s plněním cílů firmy. Ponechává si rozhodování v oblasti strategických plánů a deleguje rozhodování na úrovni taktických a operativních plánů.

Na podřízené jsou delegovány dílčí a méně závažná rozhodnutí, u nichž není velké riziko neúspěchu a kdy v případě selhání nebudou následky příliš závažné nebo bude možno se z neúspěchu poučit a příště se chyby vyvarovat. Snadno lze delegovat i rozhodnutí, kde bude možné případné negativní následky napravit bez větších ztrát. [3]

### **3.3.9.5 Rozsah delegované pravomoci**

Manažer určuje rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňuje své podřízené v definovaném časovém horizontu. Je nutné se o některé pravomoci rozdělit nebo je přímo předat podřízenému, i když zatím neodpovídají jeho pracovní pozici, poněvadž manažer potřebuje ověřit, jak podřízený zvládne dílčí pravomoci, než se rozhodne ho povýšit.

Díky pravomoci má pracovník oprávnění k vedení lidí, jejich ovlivňování, k rozhodování o alokaci zdrojů, k volbě postupů a činností směřujících k cílům organizace. Jedná se o zmocnění formální a oficiální, o kterém musí manažer informovat všechny kolegy, obzvláště ty, kteří budou přímo spolupracovat s novým nositelem delegované pravomoci, neboť mají povinnost podřídit se zmocněnému kolegovi. Oprávněný pracovník musí vědět, jaké instrukce a příkazy může sám vydávat.

Nejideálnější a dlouhodobě nejefektivnější je partnerské pojetí vykonávané moci, kdy pracovník preferuje spolupráci a snaží se své nové podřízené kolegy přesvědčovat racionálními argumenty tak, aby získal jejich souhlas a podporu v realizaci stanovených cílů.

Rozsah pravomoci je stanoven vždy vzhledem k možnosti disponovat se zdroji. Velmi záleží na tom, kolik pravomocí je manažer schopen a ochoten delegovat a v jak velké míře si ponechá jednu z hlavních pravomocí, a sice kontrolu výsledků činnosti podřízených. Je chybou delegovat na své kolegy důležité odpovědnosti s nejasnou definicí jejich nové pravomoci nutné k plnění zadaných úkolů. Je zapotřebí podřízeného kolegu více informovat i o dříve skrývaných skutečnostech z oblasti ekonomické či finanční situace společnosti, proto je užitečné účastnit se s ním porad managementu, v němž jednou pracovník, je-li schopný a ambiciózní, logicky zakotví. [3]

### 3.3.9.6 Podpora vedení

Podpora od nadřízeného může být odborná, morální či politická, kdy se sám manažer aktivně zapojuje do řešení krizových situací, aniž by podřízeného zbavoval jeho odpovědnosti a pravomocí. Je důležité, aby si vedoucí pracovník rezervoval určitou časovou kapacitu a dodržel, že pracovníka podpoří a neodmítnul ho v důsledku nedostatku času.

Odborná podpora nemusí znamenat jen udílení rad a návodů k jednání, ale měla by mít spíše charakter koučovacích rozhovorů, při nichž je podřízený nasměrován tak, aby sám definoval nejefektivnější způsoby řešení problému.

Morální podpora má charakter dodání odvahy a posílení sebevědomí podřízeného kolegy při řešení složité situace. Vedoucí musí umět podřízeného vyslechnout a nechat si popsat daný problém, příčiny vzniku a vývoj a vyžádat možné návrhy opatření. Díky tomu, že podřízený musí zformulovat celou situaci, mu může pomoci najít optimální řešení, v němž ho manažer ujistí, čímž mu dává najevo svou důvěru v jeho schopnosti.

Politickou podporou se rozumí postoje vrcholového vedení k určitým skutečnostem ve formě nevyřčených doporučení při procesu rozhodování, při němž mají delegovaní pracovníci jistou volnost ve výběru alternativ. Nadřízený, který delegoval odpovědnost na své kolegy, může naznačit, které varianty jsou pro top management preferované. Politická podpora může směřovat podřízené k hledání takových řešení, kde všichni zainteresovaní mohou částečně prosadit své individuální zájmy, kterou nebudou v rozporu s vyššími zájmy společnosti. [3]

### 3.3.9.7 Kontrola delegování

*„Čím více odpovědnosti vedoucí deleguje, tím více musí v rámci celkové odpovědnosti kontrolovat.“ [10]*

Dobře zvládnutý systém kontroly je jedním ze základních předpokladů efektivního delegování a patří k hlavním manažerským dovednostem.

Při kontrole je důležité nastavit systém reportování a termíny plnění cílů. Kontrolu provádí manažer buď sám, aby mohl včas zasahovat, nebo prostřednictvím speciálního odborného útvaru v rámci firmy, kterému je kontrolování delegováno. Útvar informuje manažera o případném nesouladu mezi plánem a skutečností. Manažer stanovuje



termínované fáze kontroly, které mu umožní zasáhnout co nejrychleji v případě, že by došlo k odchýlení od stanovených dílčích cílů. Nejefektivnější způsob je nečekaná a namátková kontrola. Při kontrole je uplatňována především neformální komunikace manažera s podřízeným, kdy se vedoucí rychle dozví o problému v plnění úkolů. Formální reportování je nutné jen u velkých firem, kde je vyšší míra byrokracie, ovšem v takovém případě hrozí riziko zkreslení obsahu reportů podle toho, jaké management očekává výsledky.

Účinnou kontrolu plnění delegovaných odpovědností představuje přímá účast manažera „v terénu“ nebo informace od spolehlivého kolegy, který má manažerovu důvěru a informuje ho o skutečné situaci v týmu. Důležité je, aby si manažer ověřil získané informace o stavu plnění úkolů. Pokud průběžně sleduje proces dosahování cílů, snadno rozpozná nelogické informace, případně si může osobně ověřit kvantifikovatelné ukazatele.

Lze využít také systém tzv. „řízení výjimkou“, kdy manažer sdělí svým podřízeným, že pokud nic nekomentuje, je spokojený, reálný stav odpovídá plánu a pracovníci mohou pokračovat v řešení dalších dílčích cílů. Manažer aktivně zasahuje pouze v případě odchýlení se od plánu. Nesoulad je konzultován s odpovědným kolegou, kdy manažer vyslechne jeho návrhy na opravu postupů a poté sleduje efekt navržených opatření a vyžaduje od podřízeného častější reporty o vývoji situace. V případě, že nastala žádoucí změna nebo se objevily nečekané nedostatky, je třeba přehodnotit celé řešení, případně i prověřit, zda jsou cíle relevantní. Tento krok plně spadá do pravomoci nadřízeného, který změnu cílů konzultuje s vedením či majiteli společnosti. Pokud došlo k neúspěšnému plnění plánu, ustavuje se provizorní řešení, či dokonce krizové řízení, do něhož jsou plně zapojeni odpovědní podřízení, na které byla dříve činnost delegována.

Preventivní opatření a předběžná kontrola jsou považovány za nejefektivnější přístup ke kontrole delegovaných činností. Preventivní kontrola úzce souvisí nejen s manažerskou schopností předvídat možná rizika, ale také s vhodným výběrem pracovníka, na nějž manažer dané odpovědnosti deleguje. [3]

### 3.3.10 Volba vhodného pracovníka

Výběr pracovníků má zásadní význam pro efektivitu delegování. Ne každý pracovník má veškeré předpoklady pro splnění úkolu. [11]

**Prvním aspektem** je otázka času, zda bude mít pracovník dostatek kapacity na zpracování úkolu.

**Druhý aspekt** představuje kvalifikovanost pracovníka vykonat daný úkol. Kvalifikace je měřena jak podle dosaženého vzdělání, tak podle dosavadních zkušeností.

**Třetí aspekt** se týká schopnosti pracovníka daný úkol dokončit. Není zaručeno, že kvalifikovaný pracovník, jenž má pouze odborné znalosti, dokáže splnit náročný úkol na vyjednávání a obtížnou komunikaci.

**Čtvrtý aspekt** zahrnuje otázku, zda pracovník bude schopen úkol splnit, bude-li mu poskytnuta podpora ve formě školení, případně práce pod vedením jiného zkušenějšího pracovníka.

**Pátým aspektem** je spolehlivost pracovníka. Je třeba zvážit, do jakého rizika se manažer může dostat, pokud se nemůže na spolupracovníka spolehnout.

Posledním, **šestým aspektem** je vůle a ochota pracovníka úkol převzít a nést za něj odpovědnost. Je důležitá dostatečná motivace a podpora, aby pracovník měl chuť úkol vykonat a nebál se převzít odpovědnost. U pracovníka, který odmítá úkoly, je třeba uvažovat nad jeho silnými a slabými stránkami a zda ho nebude vhodnější zařadit na jinou práci, kde bude lépe využito jeho silných stránek. [11]

Manažer musí mít jasně stanoveny požadavky delegované činnosti na specifické i obecnější osobnostní charakteristiky pracovníka, tedy na jeho schopnosti, charakter, temperament, motivaci a sebepojetí. Pokud nadřízený ví, co chce delegovat a má dobře definované výstupy i zdroje, pak už zbývá vybrat správného podřízeného, který bude mít nejlepší předpoklady přijmout delegované odpovědnost včetně náležitých pravomocí. [3]

V tabulce je uvedeno, jaké schopnosti, vlohy a povahové rysy by měl manažer u pracovníka hodnotit, než se rozhodne na něj úkol delegovat. [11]

**Tabulka č. 2 - Osobnostní charakteristika pracovníka**

Znalosti	Dovednosti	Kompetence	Schopnost učení
Postoje	Flexibilita	Kvalita práce	Výkonnost
Iniciativa	Kreativita	Analytické schopnosti	Pracovní tempo
Práh stresu	Komunikativnost	Týmovost	Osobní ambice
Potřeba kontroly	Samostatnost	Orientace na cíl	Orientace na řešení

Zdroj: [Lojda, 2011]

### **3.3.10.1 Schopnosti**

Manažer nikdy nemůže mít jistotu, že pracovník splňuje všechna kritéria nezbytná pro optimální delegování. Hlavním kritériem je posouzení reálných schopností pracovníka vzhledem k dosavadním zkušenostem, které manažer s podřízeným získal. Je posuzováno nejen vzdělání, praxe, znalosti, inteligence, ale i potenciál pro učení se novým dovednostem, flexibilita a schopnost řešit problémy. Pro posouzení schopností podřízeného lze využít informace z dokladů dokumentujících jeho praxi, pracovní posudky či reference od důvěryhodných zdrojů. Úroveň schopností se projeví u pracovníka velmi brzy po převzetí delegované práce, kdy manažer může zhodnotit, zda vybral skutečně schopného člověka. V případě neúspěchu musí vedoucí stanovit jako kritérium jasný „dead line“, kdy podřízeného odvolá. [9]

### **3.3.10.2 Charakterové rysy**

Posoudit povahové rysy podřízeného je obtížnější, než odhadnout jeho schopnosti. Je užitečné, aby si manažer stanovil profil ideálních povahových vlastností potřebných k dobrému výkonu nově svěřené odpovědnosti a pravomocí.

Například spolehlivost se dá posuzovat až po dlouhodobé spolupráci, během níž manažer nebo kolegův tým nepocítil zklamání, nebo je podřízený nenechal v problémech, dodržoval slovo, plnil termíny, nesnažil se zakrývat vlastní chyby, apod.

Při hodnocení důkladnosti a pečlivosti je opět nejlepší vycházet z předchozí zkušenosti na základě svědomitého plnění úkolů, dotahování věcí do cíle, citu pro detail, důslednosti při vyžadování plnění požadavků svých kolegů, apod.

Jako vhodný povahový rys může být definována i přizpůsobivost, tedy jak podřízený přijímá úkoly, jak dokáže pružně měnit svůj přístup při změnách cíle, schopnost

improvizace při nepředvídatelných situacích, apod. Lze zhodnotit, zda se podřízený chová konzervativně nebo spíše submisivně a je názorově snadno ovladatelný.

Schopnost kooperace může být dalším povahovým rysem pracovníka, která se projevuje v situacích, kdy je třeba koordinovat různorodý tým tím, že pracovník dokáže podpořit ostatní a myslí i na zájmy kolegů z jiných oddělení. Lidé s dobrou schopností kooperace bývají oblíbení kolegové, se kterými ostatní rádi spolupracují.

Za další podstatný osobnostní rys lze považovat rozhodnost. Rozhodný pracovník se nenechá rozptýlit jinými záležitostmi a vytrvale sleduje své cíle. Součástí rozhodnutí je určitá míra osobní odvahy a schopnost přijmout odpovědnost za důsledky svého rozhodnutí. [3]

### **3.3.10.3 Motivace**

Podřízený kolega by jen stěží mohl efektivně vykonávat úkoly bez kvalitní motivace. Motivace patří do oblasti dynamiky osobnosti a je relativně proměnlivá. Mnozí pracovníci díky nedostatečné motivaci nedokáží plně využít svůj potenciál, proto je nezbytně nutné, aby se manažer zabýval skutečnými motivy, pomocí nichž může podřízené k nové odpovědnosti přitáhnout. Neplatí rovnítko, že čím vyšší míra motivace, tím lepší výkonnost a schopnosti pracovníka. Příliš vysoká motivace vytváří v jedinci nezdravé vnitřní napětí a negativní stres, což vede ke zhoršení jeho předpokladů k využití schopností a tím snižuje celkový výkon.

Manažer stále hledá optimální hladinu motivace vedených lidí, ale současně musí reflektovat i individuální osobnostní charakteristiky, protože někteří pracovníci podávají enormní výkon prakticky za každé situace a jiní jen stěží přemáhají svou vůli. Je nutné zvážit, nakolik je pracovník motivovaný vnitřně (seberealizace, zájem, samotný charakter práce) a nakolik potřebuje vnější stimulaci, např. penězi či jinými benefity. Skutečná vnitřní motivace se pozná v situaci, kdy nastanou vážné problémy při plnění úkolů vycházejících z delegované odpovědnosti. Nejdůležitějším kritériem motivace je míra vytrvalosti pracovníka při překonávání překážek, kdy se nemění ani intenzita, ani směr motivované aktivity.

Posouzení motivace pracovníka, na kterého potřebuje manažer delegovat, patří ke klíčovým nástrojům vedení lidí. Motivátorem není jen samotný obsah práce, ale také

kvalita vztahu podřízeného s vedoucím. Povzbuzování manažera obsahuje jak rovinu věcnou (posouzení skutečného výkonu), tak i emocionální (ocenění snahy, projevení důvěry v pracovníka, ponechání prostoru k vlastní iniciativě). Často více ceněno je hodnocení neformální a subjektivní, než oficiální a kvantifikované vyjádření výsledků práce. [3]

#### **3.3.10.4 Sociální dovednosti**

*Sociální dovednosti patří mezi specifické schopnosti, které má člověk v různé míře již od narození a jsou závislé na vlivu prostředí, které je buď kultivuje, nebo naopak nerozvíjí. Sociální dovednosti jsou produktem tzv. sociální či emoční inteligence. Existuje řada pracovníků s vysokou mírou obecné inteligence (lze pojímat jako chápavost, důvtipnost, schopnost řešit logické problémy tam, kde nevystačíme se zkušeností, schopnost analytického a syntetického myšlení, indukce a dedukce, schopnost strukturovat chaos, apod.), ale často na úkor právě inteligence sociální. Pracovník, který bude muset v rámci delegovaných odpovědností často koordinovat a organizovat lidi, bude je muset přesvědčovat, motivovat, vyjednávat s nimi, řešit různé interpersonální konflikty apod., musí disponovat dobrou sociální inteligencí, jinak je lepší raději svěřit takové úkoly někomu jinému. [3]*

Mezi sociální dovednosti lze zařadit citlivost a empatii, které pomáhají pracovníkovi vžít se do situace druhých a chápat jejich stanovisko. Manažer také sleduje, jaký přístup v komunikaci preferuje podřízený, zda dokáže být laskavý a srdečný, aniž by ustupoval při vyjednávání, jak umí vytvářet kontakty a budovat vztahy. Schopnost navazovat kontakty pomáhá manažerovi všimnout si, jak se seznamuje s cizími lidmi, jak dobře se integruje do týmu, jak je celkově komunikativní, jak flexibilně a pohotově reaguje na různé typy lidí a jak je dokáže nenápadně ovlivňovat pro své záměry. Důležitou součástí dovedností je orientace na tým. Manažer sleduje, jak si pracovník cení spolupráce, jak se aktivně zapojuje do týmových rozhodnutí, zda umí sám úkolovat kolegy či na ně delegovat určité odpovědnosti. Další sociální dovedností, kterou manažer pozoruje, je asertivní jednání. Jedná se o zdravou formu otevřené komunikace, kdy pracovník umí jasně sdělovat svá stanoviska, nebojí se sdělit svůj názor a přitom umí respektovat názory druhých a nenechá se manipulovat do rozhodnutí, se kterými nesouhlasí. [3]

### 3.3.10.5 Čas

Manažer by měl zvážit, jak bude nově delegovaná odpovědnost časově náročná pro daného podřízeného, případně pro odpovědný tým. Je důležité udělat kvalifikovaný odhad potřebného času u dosud nerealizovaných činností, což nelze nikdy s jistotou predikovat, proto je zapotřebí i po stanovení konečných termínů počítat s dalšími časovými rezervami a termíny upravovat, aby odpovídaly měnící se realitě.

Pracovníci musí manažera informovat o jejich časových možnostech, protože nemůže přesně znát časovou náročnost jejich jiných úkolů. Manažer musí jasně určit priority tak, aby bylo možné úkol splnit. Vytíženost pracovníka souvisí často s jeho schopnostmi – ti nejlepší bývají plně úkolováni i jinými nadřízenými.

V důsledku sezónních výkyvů práce je možné, že někteří pracovníci mají volnou časovou kapacitu, kterou manažer může využít pro delegování, nebo pro zaškolení podřízených, jejich odborný růst či jinou formu přípravy na budoucí delegování odpovědnosti, na níž není daný pracovník ještě plně připraven.

Pokud chce manažer delegovat náročnější odpovědnosti, je třeba ušetřit čas také tím, že pracovník získá pravomoc více samostatně rozhodovat a kontrolovat výsledky svých rozhodnutí. Manažer tímto testuje, jak pracovník dokáže upravit svůj time management tak, aby nejvíce času věnoval aktivitám s větší prioritou. [3]

### 3.3.11 Jak delegovat

Delegování vyžaduje odpověď na dvě otázky. Co delegovat a na koho. Správné delegování vyžaduje přizpůsobení úkolu lidskému faktoru, tedy porovnat charakter úkolu s charakteristikou zaměstnance. Podle toho, jak se tyto dvě charakteristiky prolínají, přistupuje se buď k tvrdému, nebo měkkému delegování. [11]

#### ➤ **Tvrdé delegování**

Zadání úkolu je velmi přesné, je třeba jít do velké podrobnosti, včetně způsobu převzetí práce. Je stanoven jednoznačný způsob provedení, postup a termíny splnění. Pro tvrdé delegování je vhodnější písemné zadání s velkým rozsahem informací. Vyžaduje více kontroly, sledování a četnost kontaktů je třeba naplánovat.

### ➤ **Měkké delegování**

Vychází z volného průběhu plnění úkolu. Pracovníkovi je stanoveno pouze zadání úkolu, které může být i ústně a termín splnění úkolu. Záleží na vzájemných vztazích, velikosti úkolu a firemní kultuře. Četnost kontaktů je individuální a pro sledování lze použít koučing. [11]

*Při delegování je zapotřebí, aby lidé, na něž je delegováno, chápali:*

- *proč je třeba práci udělat*
- *co se od nich očekává*
- *v jakém termínu by to měli udělat*
- *jaké mají pravomoci, aby mohli činit rozhodnutí*
- *které problémy musejí hlásit*
- *jaké informace o pokroku nebo dokončení úkolu musejí předkládat*
- *jaké vedení a sledování jim manažer navrhuje*
- *jaké budou mít zdroje pro vykonávání a jaké pomoci se jim dostane [1]*

Pro správné předání odpovědnosti je dle Cipra nutné:

**Přesně definovat zadání** – manažer vysvětlí pracovníkovi, co se od něho očekává, poté jasně a srozumitelně popíše delegovanou činnost a z ní vyplývající úkoly. Vysvětlí způsob, jakým bude své výstupy odevzdávat. Zadání může být sděleno ústně nebo v písemné formě, pokud se jedná o složitější úkoly a hrozí riziko nedorozumění. Je užitečné zadání zopakovat, aby vše podřízený správně pochopil.

**Vysvětlit smysl a důvody zadání** – je nutné pracovníkovi vysvětlit, proč je konkrétní odpovědnost delegovaná na něho a jaký je její vyšší cíl. Zdůvodnění by mělo být konkrétní, transparentní a bez náznaku manipulace. Je vhodné, aby byl pracovník motivován a věděl, že je nejlepším příjemcem odpovědnosti a jeho nová kompetence povede ke zlepšování fungování firmy.

**Prodiskutovat kvalitu výsledku** – je třeba, aby manažer svému pracovníkovi přesně popsal svou představu o výsledku do maximálních podrobností, aby byly splněny jeho očekávání.

**Ujistit se, že pracovník souhlasí s realitou plnění termínů** – pokud pracovník příliš dlouho váhá se souhlasem ohledně reálnosti plnění termínů přebírané odpovědnosti, může to být známkou jeho obavy ze selhání nebo není dostatečně motivovaný. Pokud naopak přijal příliš rychle a téměř bez diskuse reálnost plnění termínů, je třeba zvážit, zda výběr pracovníka je vhodný, poněvadž takové chování je podezřelé.

**Zajistit pracovníkovi podmínky** – podřízenému musí být poskytnuty všechny potřebné informace a zázemí pro výkon svěřené odpovědnosti. Zejména se jedná o zajištění zdrojů materiálních, finančních, technologických, personálních a informačních. Je nutné poskytnout i nezbytné pravomoci, aby podřízený nepůsobil jako „generál bez vojska“.

**Sdílet pracovníkovi, kdo mu bude dělat podporu** – podřízený musí vědět, na koho se může obrátit v případě krizové situace. Může to být sám nadřízený nebo jeho kolega na stejné hierarchické úrovni. Tito pracovníci musí o své spoluúčasti vědět a pomoci kolegovi i na úkor plnění svých úkolů a vzhledem k nastavení priorit. Pracovník s nově delegovanou odpovědností může mít k dispozici i podpůrný tým, který mu pomůže v případě nouze.

**Vysvětlit kritické body a následky chyb** – manažer by měl s podřízeným prodiskutovat všechny možné rizikové situace, aby byl kolega včas připraven na jejich řešení. Důležité je upozornit podřízeného, jaké závažné důsledky může přinést nezvládnutí krizových situací jak pro něj, tak pro společnost. Nadřízený by měl delegovanému pracovníkovi pomoci se všemi problémy, se kterými se již setkal, aby kolega nemusel řešit již vyřešené. Jedná se o základní princip kolegiality nezbytné pro efektivní delegování.

**Definovat hranice odpovědnosti** – je nutné zajistit, aby pracovník dostal jen a právě takový stupeň pravomoci, který je zapotřebí pro splnění delegované odpovědnosti.



Stává se, že manažeři často delegují část svých odpovědností na specialisty, kterým po určité době naroste expertní moc až do úrovně nenahraditelnosti, proto manažer musí definovat hranice kompetencí a bedlivě sledovat každé jejich překročení. V případě, kdy se objeví první náznaky překročení, musí tvrdě zakročit a eliminovat riziko ztráty přehledu v oblastech, které delegoval.

**Sdělit, zda má pracovník právo sám dále něco delegovat** – manažer musí sdělit podřízenému, zda některé dílčí činnosti může dál delegovat na své kolegy v rámci koordinace plnění celkových cílů. Podřízenému je tímto dána možnost samostatně organizovat realizaci delegované odpovědnosti. Pokud ale manažer potřebu mít jistotu, že veškeré činnosti bude vykonávat jen a pouze zmocněný podřízený, musí toto stanovisko racionálně vysvětlit. Jedná se například o nedůvěru v ostatní členy týmu nebo o strategické úkoly, které by kolegové na nižších pozicích neměli znát.

**Sdělit, jak by postupoval sám manažer** – cílem je, aby si podřízený vzal příklad vycházející z manažerovy reálné zkušenosti. Manažer by neměl chladně sdělovat rady, návody nebo metodiku, jak postupovat, ale mnohem účinnější je vyprávění vlastního autentického příběhu.

**Delegovat ucelenou práci (úkol, projekt), aby v ní pracovník viděl smysl** – najít ve své práci smysl spadá do oblasti nejhlubší pracovní motivace. Manažer by měl delegovat ucelenou odpovědnost tak, aby podřízený viděl výsledek své práce, za kterou odpovídal. V případě, kdy by se podřízený cítil využíván jako nástroj k tomu, aby manažer „slíznul smetanu“ za celkový výsledek, jeho motivace bude povrchní a krátkodobá. Pokud manažer svého podřízeného přesvědčí o významu jeho části práce, pak bude motivace smyslem naplněna a lépe si ji udrží i v případě ztížených či krizových podmínek. Pracovníci často postrádají smysluplnost své práce, pokud nevidí výsledky své části práce ani poté, co svou odpovědnost splnili a předali výstup své činnosti kolegům k dalšímu zpracování. [3]

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti

Pro zpracování vlastní práce byla vybrána společnost Lohmann & Rauscher, s. r. o. (L&R) z důvodu dřívější spolupráce na bakalářské práci, dále díky dobré komunikaci s vedením společnosti, ochoty a času poskytnout informace v dotazníkovém šetření a při osobních rozhovorech.

Lohmann & Rauscher, s. r. o. patří mezi přední světový dodavatele zdravotnických a hygienických výrobků nejvyšší kvality s orientací do budoucnosti. L&R má více než přes 160 let zkušenosti ve vývoji, výrobě a odbytů zdravotnických prostředků, koncepcí a služeb. Společnost vznikla v roce 1988 spojením dvou podniků – německý podnik Lohmann Medical, který byl založen v roce 1852 a rakouský podnik Rauscher, založen v roce 1899. Spojením těchto společností vznikla vysoce výkonná podniková skupina L&R s pracovišti s funkcí centrály v německém Rengsdorfu a v rakouské Vídni. V rámci České republiky se hlavní závod nachází ve Slavkově u Brna, další odštěpný závod je v Nové Pace. [16]

#### ***Fakta o společnosti:***

- *obrat za rok 2016: >600 milionů eur*
- *více než 4 500 zaměstnanců po celém světě*
- *zastoupení na všech důležitých trzích*
- *44 koncernových podniků*
- *10 výrobních závodů v 8 zemích*
- *zastoupení ve 22 zemích*
- *více než 130 vybraných distribučních partnerů*
- *více než 1 200 dodavatelů po celém světě [16]*

Sortiment zahrnuje rozmanitou nabídku od jednoduchého obvazového materiálu až po moderní terapeutické a pečovatelské systémy z oblasti zdravotnictví, péče a hygieny. Charakteristickým znakem výrobků je jejich vynikající kvalita, vysoká funkčnost a vysoká terapeutická účinnost. V posledních letech uvedla společnost úspěšně na trh četné přesvědčivé inovace. Mezi zákazníky patří lékaři, ošetřovatelé a lékárny, trh hygienických

a zdravotnických prostředků, velkoobchod a průmysl. Velká oblast dodávek směřuje rovněž do nemocnic. [16]

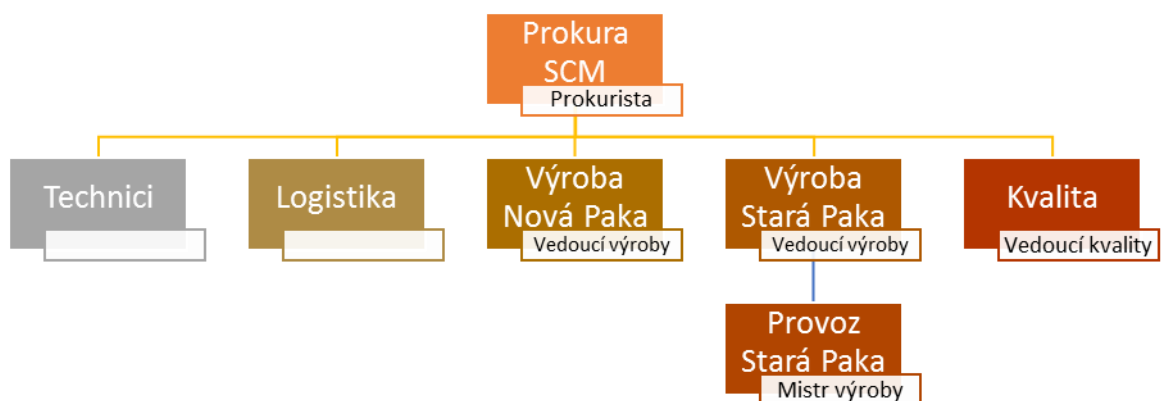
**Výrobní portfolio se dělí na následující výrobní oblasti:**

- ošetření rány
- obinadla a obvazy
- systémy sad a hygiena
- podtlaková terapie
- L&R Optiline [16]

Cílem společnosti je být vyhledávaným řešitelem problémů a spolehlivým partnerem na trhu zdravotnických výrobků. L&R se považuje nejen za výrobce výrobků, ale nabízí rovněž řešení v oblasti progresivních zdravotnických prostředků. Tradicí podniku je dobré činit lepším, vyvíjet a zdokonalovat výrobky a řešení společně se zákazníky. Pracovníci jsou považováni za partnery svých zákazníků a cíleně vyhledávají výměnu názorů a zkušeností s lékaři a ošetřovateli na klinikách a v praxích. Díky tomu se rodí nejen nápady na výrobky, ale rovněž je rozvíjena kvalita služeb, která je na trhu vyhledávána. [16]

## 4.2 Organizační struktura

Obrázek č. 3 - Organizační struktura - závod Nová Paka



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

Praktická část byla prováděna v závodu v Nové Pace, který se zaměřuje na oblast výroby, logistiky, řízení jakosti a investic. Delegování patří do činnosti vedoucích pracovníků, proto bylo osloveno 5 respondentů na manažerských pozicích z doporučených oblastí: ředitel – SCM prokurista, vedoucí výroby v závodu v Nové i Staré Pace, mistr výroby a vedoucí kvality. Každý z manažerů má pod sebou schopný tým podřízených pracovníků.

### 4.3 Charakteristika vybraných vedoucích pracovníků

Na přání oslovených vedoucích pracovníků nejsou v práci uvedena jejich jména, pouze obecné informace zjištěné v úvodní části dotazníkového šetření. Pro odlišení a usnadnění při vyhodnocení je použito rozdělení pracovníků na vedoucí pracovník A, B, C, D a E.

**Vedoucí pracovník A:** SCM prokurista firmy (muž), ve věku 46-60 let s více než 20letou zkušeností na své pozici, jehož náplň práce je zastupování firmy pro ČR v oblastech výroby, zásobování, logistiky a investic.

**Vedoucí pracovník B:** Vedoucí výroby (muž) v Nové Pace ve věku 46-60 let s více než 20letou zkušeností na své pozici. Mezi jeho náplň práce patří řízení zdrojů, plánování výroby, práce na projektech, ekonomika výroby, racionalizace a komunikace.

**Vedoucí pracovník C:** Vedoucí výroby (žena) ve Staré Pace ve věku 46-60 let se zkušenostmi v rozmezí 6-9let na své pozici. Její náplň práce spočívá ve vedení výroby a týmu pracovníků za účelem dosažení plánovaných výsledků stanovených organizací.

**Vedoucí pracovník D:** Vedoucí oddělení kvality (žena) ve věku 36-45 let, pracující na své pozici v rozmezí 6-9 let. Její činnost představuje vedení laboratoře, vyřizování zákaznických reklamací a spolupráce na projektech a validacích.

**Vedoucí pracovník E:** Mistr výroby (žena) ve věku 36-45 let se zkušenostmi v rozmezí 16-20 let na své pozici. Její náplň práce spočívá ve vedení týmu pracovníků s cílem dosáhnout požadovaných výsledků.

## 4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření obsahuje sedm částí zabývajících se problematikou delegování - co delegovat, plánování delegování, jak delegovat, jak vybrat vhodného pracovníka a jak ho podporovat při delegování, dále výroky směřující na bariéry a výhody delegování. Výroky v jednotlivých částech vycházejí z literární rešerše na základě prostudované odborné literatury. Dotazník obsahuje i obecné informace o manažerech, které jsou uvedeny v charakteristice vedoucích pracovníků.

U každého výroku bylo možné zaškrtnout jednu ze čtyř možností: zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím.

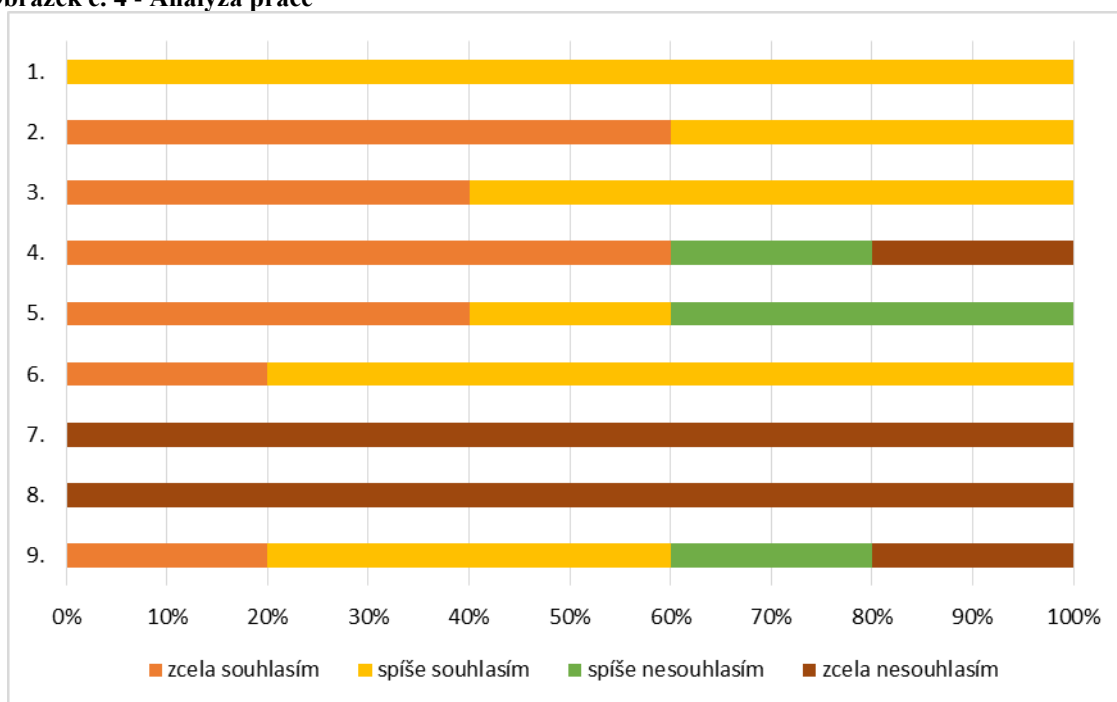
Dotazníkové šetření je doplněno o informace získané prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů, které probíhaly během praxe a o vlastní komentář.

### 4.4.1 Část 1 – Analýza práce

1. Pravidelně analyzuji svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení
2. Deleguji rutinní práce společně s příslušnou odpovědností a pravomocí
3. Deleguji práci, kterou jiní dokáží udělat lépe a rychleji, než já
4. Deleguji rozhodnutí, která se zpravidla opakují a zabírají velkou část dne
5. Deleguji činností, které oživí rutinní práci pracovníků
6. Deleguji práce, které umožní pracovníkovi se rozvíjet a získat užitečné zkušenosti
7. Deleguji důvěrné informace
8. Deleguji úkoly, které jsou mojí povinností, ale jsou mi nepříjemné
9. Deleguji nové úkoly, se kterými se ještě pracovník nesetkal

Odpovědi na otázky z oblasti analýzy práce jsou znázorněny na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4 - Analýza práce



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

Na první otázku všichni dotazovaní odpověděli, že zcela souhlasí, že pravidelně analyzují svou práci. Je nezbytné, aby manažeři věděli, jaké činnosti je potřeba delegovat a jaké odpovědnosti si ponechat. Pokud manažeři dokáží díky analýze své práce stanovit a měnit priority dle situace, pak budou schopni i delegovat a rozvíjet své spolupracovníky. Pokud vedoucí pracovníci vědí, které odpovědnosti a pravomoci nemohou delegovat, pak vše ostatní mohou nabídnout svým kolegům vzhledem k jejich schopnostem jako nové a zajímavé kompetence.

Zda manažeři delegují rutinní práce, odpověděli vedoucí pracovníci A, C, D, že zcela souhlasí, ostatní vedoucí pracovníci spíše souhlasí. Kladné odpovědi značí, že není důvod, proč takové práce nedelegovat svým podřízeným. Manažeři se díky tomu mohou věnovat důležitějším záležitostem, neboť není možné, aby všechnu práci vykonávali sami.

S výrokem, zda práci, kterou jiní dokáží udělat lépe a rychleji, než sám vedoucí, zcela souhlasí vedoucí pracovníci B a E, spíše souhlasí vedoucí A, C, D. Pokud manažeři

mají v týmu schopné lidi, u kterých vědí, že danou práci zvládnou vykonat lépe, není důvod nedelegovat danou pravomoc právě na ně.

S výrokem ohledně delegování rozhodnutí, která se opakují a zpravidla zabírají velkou část dne, zcela souhlasí manažeři A, C, D, spíše souhlasí vedoucí B a spíše nesouhlasí vedoucí E. Taková rozhodnutí lze delegovat, poněvadž pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe, než nadřízený.

S delegováním činností, které oživí rutinní práci pracovníků, zcela souhlasí manažeři A a C. Vedoucí E spíše souhlasí a ostatní spíše nesouhlasí. Na jednu stranu je motivující, když je pracovník pověřen úkolem, který oživí jeho stereotyp. Naopak někteří neradi přijímají nové odpovědnosti, protože mají obavy, že jejich schopnosti nebudou dostačující a úkol se tak stane spíše zátěží, než oživením.

Zcela souhlasí vedoucí pracovník C s výrokem, že deleguje práce, které umožní podřízeným se rozvíjet a získat užitečné zkušenosti. Ostatní manažeři spíše souhlasí. Takové úkoly manažeři delegují, pokud vidí, že podřízený má pro ně dobrý potenciál nebo chce časem úkoly na podřízeného přenést. Tímto mohou být i podřízení motivováni.

Na otázku, zda manažeři delegují důvěrné informace, odpověděli všichni shodně, že zcela nesouhlasí. Je to správné, neboť sdělování informací týkajících se například finanční situace, kdy podnik vykazuje ztrátu, by mělo demotivační vliv na podřízené a mohli by začít uvažovat, zda má budoucnost v takovém podniku nadále zůstat.

Všichni manažeři zcela souhlasí, že nedelegují úkoly, které musí vykonávat sami, ale jsou jim nepříjemné. Nelze delegovat na kolegy odpovědnosti, které spadají do popisu práce manažera. Mohlo by to pak vypadat, že se manažer chce zbavit práce, která ho nebaví.

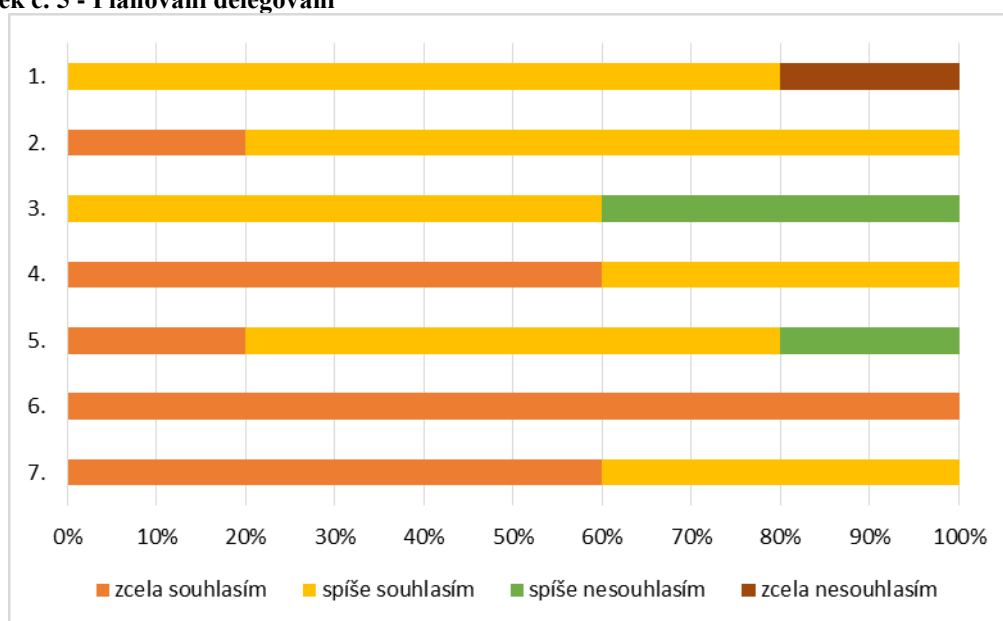
Na výrok, zda vedoucí pracovníci delegují úkoly, se kterými se podřízení ještě nesetkali, odpověděli všichni velmi rozdílně. Vedoucí pracovník B zcela nesouhlasí, vedoucí A spíše nesouhlasí, vedoucí C a D spíše souhlasí a vedoucí pracovník E zcela

souhlasí. Je zapotřebí znát dobře své podřízené, zda mají patřičné zkušenosti, pokud ne, je nutné, aby pracovník prošel školením či tréninkem, aby mohl nové úkoly v budoucnu převzít.

#### 4.4.2 Část 2 – Plánování delegování

1. Stanovuji cíl delegovaných odpovědností
2. Stanovuji konečný termín pro splnění cílů i dílčí termíny rozpracované do detailnějších činností
3. Definuji jasně zdroje pro plnění delegované odpovědnosti (rozpočet, personální zabezpečení, materiální podpora, přístup k informacím, technologie)
4. Vymezuji, která rozhodnutí může pracovník provádět sám
5. Určuji rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňuji své podřízené v definovaném časovém horizontu
6. Podporuji a aktivně se zapojuji do řešení krizových situací svých podřízených, aniž bych je zbavoval/a jejich odpovědností a pravomocí
7. Kontroluji plnění cílů sám/a, nebo prostřednictvím speciálního odborného útvaru v rámci firmy

Obrázek č. 5 - Plánování delegování



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]



Na obrázku č. 5 jsou znázorněny odpovědi na otázky z oblasti plánování delegování. Plán delegování je vizitkou manažera, který má organizaci práce pod kontrolou a má jasně stanoveny cíle a postupy jejich dosažení.

Zda manažeři stanovují cíl delegovaných odpovědností, odpověděli, že spíše souhlasí vedoucí pracovníci A, C, D, E, ovšem vedoucí pracovník B zcela nesouhlasí. Cíl by měl být specifikován co nejkonkrétněji, neboť vyjadřuje stav, kterého má být daným pracovníkem dosaženo. Pokud manažer B nemá jasně stanovené žádoucí cíle, nelze od žádného jeho podřízeného očekávat efektivní plnění úkolu.

Manažer C zcela souhlasí, ostatní spíše souhlasí, že stanovují konečný termín i dílčí termíny pro splnění cílů. Úkol bez termínu není úkol, proto je nezbytné jej stanovit.

Další otázka směřovala na definování zdrojů pro plnění delegované odpovědnosti. Zcela souhlasí vedoucí pracovníci A, C, D, spíše nesouhlasí manažeři B a E. Někdy je obtížné, zejména u nových činností, přesně definovat zdroje a je potřeba počítat s určitou rezervou. Někteří manažeři se snaží o úspory a nechtějí příliš uvolňovat zdroje.

S vymezením rozhodnutí, která pracovník může provádět sám, zcela souhlasí manažeři C, D, E a spíše souhlasí manažeři A a B. Zejména se jedná o rozhodování v případech, kdy následky případného selhání nebudou příliš závažné, bude možnost se z chyb poučit a příště se jich vyvarovat.

S otázkou, zda manažeři určují rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňují své podřízené, zcela souhlasí manažer C, spíše souhlasí manažeři A, B, D a spíše nesouhlasí manažer E. Pravomoc je většinou vázána na konkrétní pracovní pozici, ale v případě zastupování v nepřítomnosti nadřízeného je zapotřebí některé pravomoci přímo předat kolegovi. Jedná se o zmocnění do značné míry formální a oficiální, o kterém všichni v pracovní skupině vědí. Je chybou, pokud manažer deleguje odpovědnosti, ale nejasně definuje nutné pravomoci nutné k plnění zadaných úkolů.

Všichni manažeři se shodují v tom, že v případě výskytu krizových situací podporují své podřízené a aktivně se zapojují do řešení. Zejména vedoucí pracovníci používají morální podporu. Motivují své kolegy k nalezení správného řešení a vyjadřují důvěru v jejich schopnosti. Přidělený úkol by neměl být nikdy odebrán a pracovník zbaven odpovědnosti a pravomoci.

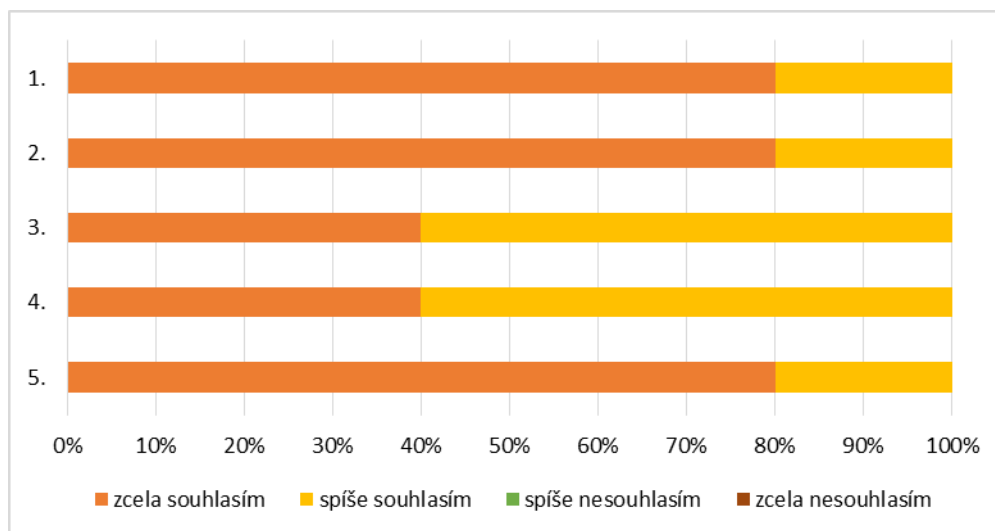
Manažeři B, C, E zcela souhlasí, že provádějí kontrolu cílů sami, ostatní spíše souhlasí. V případě úkolů krátkodobé povahy postačí kontrolovat konečný výsledek, kdežto u dlouhodobých úkolů je třeba provádět kontrolu průběžným informováním vedoucího o stavu plnění. Osvědčenou formou kontroly se projevila neformální komunikace, kdy vedoucí rychlou, byť neoficiální cestou, zjistí případné nedostatky při plnění úkolů.

#### **4.4.3 Část 3 – Výběr vhodného pracovníka**

1. Posuzuji, zda má pracovník reálné schopnosti vzhledem k dosavadním zkušenostem, které jsem s ním získal/a
2. Stanovuji profil ideálních povahových vlastností potřebných k dobrému výkonu nově svěřené odpovědnosti a pravomocí (např. spolehlivost, důkladnost a pečlivost, cit pro detail, důslednost, přizpůsobivost, schopnost kooperace)
3. Sleduji, jaký přístup v komunikaci preferuje podřízený (zda dokáže být laskavý, aniž by ustupoval při vyjednávání, jak umí vytvářet kontakty a budovat vztahy, atd.)
4. Sleduji, jak aktivně se pracovník zapojuje do týmových rozhodnutí, zda sám umí úkolovat kolegy či na ně delegovat určité odpovědnosti
5. Posuzuji, zda má pracovník dostatek časové kapacity na plnění úkolů

Obrázek č. 6 vyznačuje odpovědi v oblasti výběru vhodného pracovníka pro delegování. Pokud manažer ví, co chce delegovat, má dobře definované výstupy a zdroje, pak mu už jen zbývá vybrat správného kolegu, který bude mít co nejlepší předpoklady přijmout delegované odpovědnosti včetně pravomocí.

**Obrázek č. 6 - Výběr vhodného pracovníka**



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

S prvním výrokem směřujícím ke zjištění schopností podřízených, zcela souhlasí vedoucí pracovníci A, B, C, E a spíše souhlasí vedoucí D. Jestli kolegové mají potřebné schopnosti, manažeři posuzují na základě jejich dosaženého vzdělání, získaná praxe, jazykových znalostí, inteligence, ale i schopnosti řešit problémy. Nejdůležitější je ovšem vlastní zkušenost ze vzájemné spolupráce, kdy si manažer sám ověří schopnosti podřízeného.

Téměř všichni manažeři zcela souhlasí, že stanovují profil ideálních povahových vlastností potřebných k dobrému výkonu nově svěřené odpovědnosti a pravomocí. Za nejdůležitější povahovou vlastnost považují spolehlivost, která se dá ovšem hodnotit až po delší spolupráci, stejně jako důkladnost při plnění úkolů. Schopnost kooperace a dělání kompromisů patří k dalším rysům, jenž by měl daný kolega mít.

Zda manažeři sledují, jaký přístup v komunikaci preferuje podřízený, zcela souhlasí vedoucí pracovníci A, C, ostatní spíše souhlasí. Komunikační dovednosti jsou velmi důležité zejména v případech, jak podřízený kolega dokáže reagovat na určitý typ lidí v jeho týmu, aby byly nenápadně ovlivněny pro jeho záměr, jak s nimi budovat vztahy, jak se vcítit do druhých, jak sdělovat kritiku, ale i podporovat.

S výrokem - Sleduji, jak aktivně se pracovník zapojuje do týmových rozhodnutí, zda sám umí úkolovat kolegy či na ně delegovat určité odpovědnosti, zcela souhlasí manažeři C a E, spíše souhlasí všichni ostatní. Orientace na tým je zásadní sociální vlastnost. Manažeři posuzují, jak dokáže podřízený kolega podporovat ostatní v týmu, zda sám umí přijímat podporu, ale i kritiku. Dále se sleduje solidarita v týmu, nakolik je ochoten podřízený zastoupit kolegu při plnění úkolu.

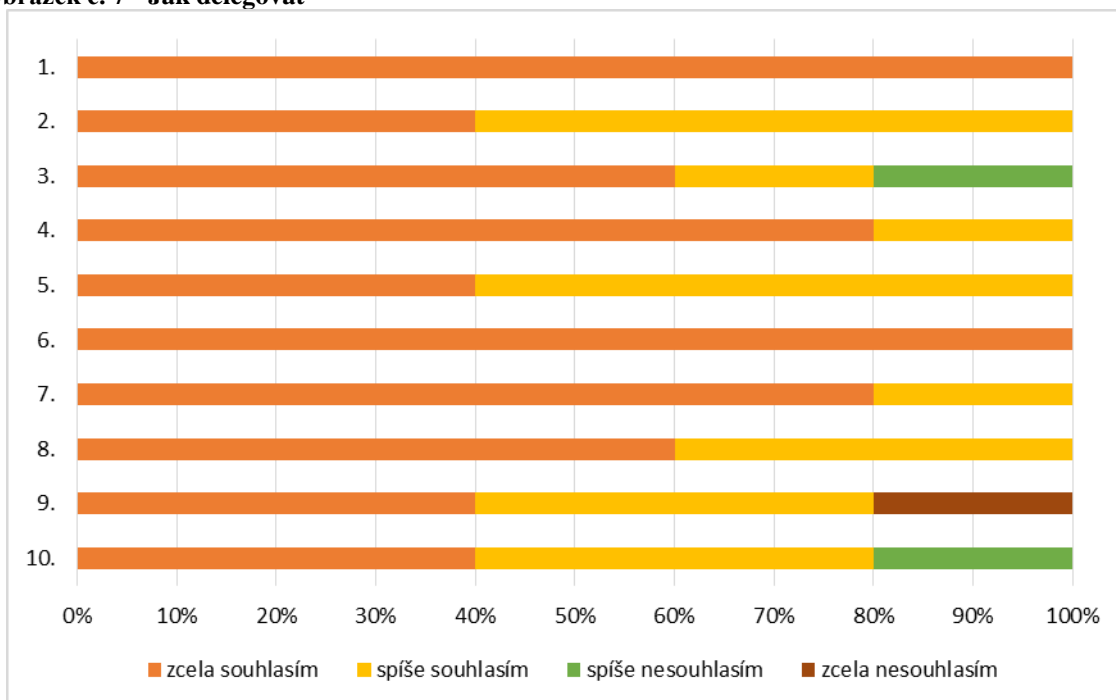
Většina manažerů posuzuje, zda má pracovník dostatek času na plnění úkolů. Manažeři hodnotí časové hledisko, protože je důležité, aby pracovník nebyl prací přetížen a kvalitně zpracovával úkoly, které mu byly přiřazeny. Podřízení často informují vedoucího o jejich časových možnostech. Někdy se může stát, že se vyskytne problém, který nesnese odkladu, v takovém případě je nutné se věnovat úkolům s větší prioritou.

#### **4.4.4 Část 4 – Jak delegovat**

1. Přesně pracovníkovi vysvětluji zadání, co od něho očekávám
2. Vysvětluji podřízenému, proč je konkrétní odpovědnost delegována právě na něho a jaký je její cíl
3. Přesně popisuji svou představu o výsledku do maximálních podrobností
4. Ujišťuji se, zda pracovník souhlasí s reálností plnění termínů
5. Poskytuji podřízenému potřebné informace a zázemí pro výkon svěřené odpovědnosti
6. Sděluji podřízenému, na koho se může obrátit v případě krizové situace
7. Upozorňuji pracovníka na kritické body a následky chyb
8. Definuji hranice odpovědnosti
9. Sděluji pracovníkovi, zda má právo sám něco dále delegovat
10. Sděluji podřízenému, jak bych postupoval/a sám/a

Odpovědi na otázky z oblasti Jak delegovat jsou uvedeny na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7 - Jak delegovat



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

Všichni dotazovaní zcela souhlasí, že pracovníkovi vysvětlují zadání, co od něho očekávají. Nejčastější způsob zadání úkolu je písemnou formou – emailem a posléze ústní formou, kdy si manažer s daným pracovníkem domluví schůzku a prodiskutují případné nejasnosti. V případě časové vytíženosti je úkol prodiskutován alespoň telefonicky. Jde-li o větší projekt, manažeři vytvářejí i prezentaci, která je představena na poradě. V obsahu jsou uvedeny jednotlivé body delegování, co je třeba udělat, na koho bude delegováno, cíl, termín dokončení, případné proškolení pracovníka, kontrola, atd.

Další otázka směřovala na zjištění, zda manažeři vysvětlují podřízenému, proč je kontraktní odpovědnost delegována právě na něho a jaký je její cíl. S tímto zcela souhlasí manažeři C a E, ostatní spíše souhlasí. Je důležité, aby pracovník věděl, proč právě on je tím nevhodnějším příjemcem.

Manažeři C, D a E zcela souhlasí, manažer A spíše souhlasí, že přesně popisují svou představu o výsledku do maximálních podrobností. Opačný názor a spíše nesouhlasí manažer B. Přesně popsat svou představu do detailů je zapotřebí, aby se nestalo,

že pracovník splní úkol jen v základních bodech nebo úplně jinak a manažer pak bude s výsledkem nespokojen.

Zda se manažeři ujišťují, že jejich pracovník souhlasí s reálností plnění termínů, zcela souhlasí většina manažerů, spíše souhlasí manažer A. Je důležité vědět, zda mají podřízení dostatek časové kapacity pro nově svěřenou odpovědnost, aby daný úkol byl včas dokončen a nedošlo ke zdržení.

S dalším výrokem, zda vedoucí pracovníci poskytují potřebné informace a zázemí svým podřízeným k výkonu, zcela souhlasí manažeři A a E, spíše souhlasí zbytek dotazovaných. Pokud manažeři delegují odpovědnost, je nutné ji zabezpečit potřebnými zdroji (materiální, finanční, personální, informační) a s tím souvisejícími pravomocemi.

Manažeři zcela souhlasí, že sdělují podřízenému, na koho se obrátit v případě krizové situace. Podřízení musí vědět, kdo jim bude dělat podporu. Buď to může být sám manažer nebo kolega na stejné hierarchické úrovni, který je povinen pomoci i na úkor plnění svých úkolů a vzhledem k nastaveným prioritám.

Téměř všichni dotazovaní opět zcela souhlasí, že upozorňují svého podřízeného na kritické body a následky chyb. To souvisí se zadáváním úkolu, kde se prodiskutují jednotlivé body a vedoucí upozorňují i na kritické body, se kterými by měl kolega počítat a na jejich řešení se včas a řádně připravit, protože nezvládnutí může mít závažné důsledky jak pro firmu, tak i pro podřízeného.

Manažeři C, D, E zcela souhlasí, že definují hranice odpovědnosti, spíše souhlasí manažeři A a B. Je nutné ohlídat, aby pracovníkovi byly přiřazeny právě takové pravomoci, které jsou nutné ke splnění delegované odpovědnosti.

Zda manažeři sdělují podřízeným, jestli mohou dále něco delegovat, zcela souhlasí manažeři C a D, spíše souhlasí vedoucí A a E a zcela nesouhlasí manažer B. Pokud je podřízený pracovník schopný a má i schopný tým, není problém mu toto umožnit, protože díky tomu má možnost samostatně organizovat realizaci svěřené odpovědnosti

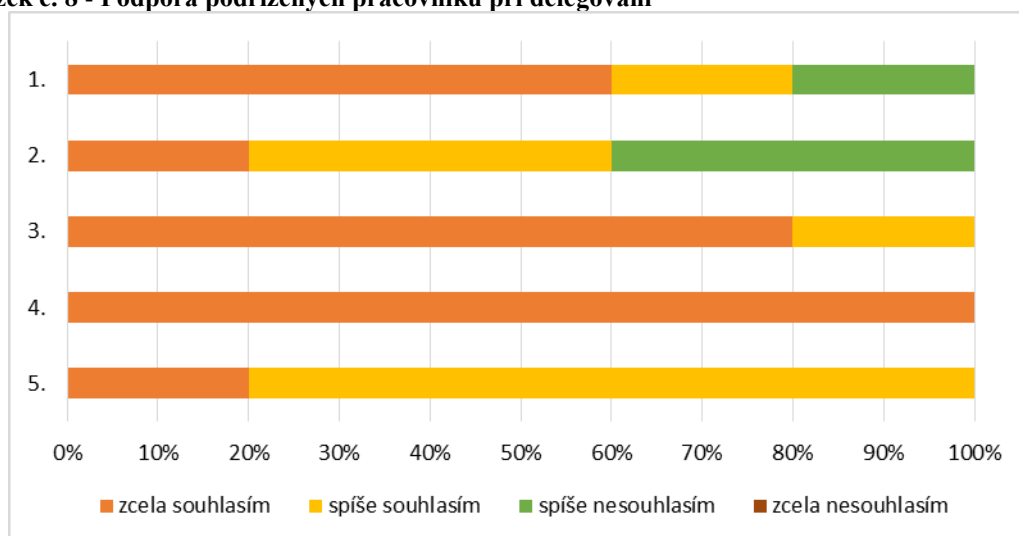
a koordinovat plnění celkových cílů. Také mohou dalším delegováním ušetřit více času pro vyšší priority. Pokud manažer neumožňuje svému podřízenému dále delegovat, je to z toho důvodu, že potřebuje, aby daný úkol vykonal pouze on sám, protože se může jednat o úkol obsahující informace, které by jiní neměli znát.

Vedoucí pracovníci D a E zcela souhlasí, že sdělují, jak by postupovali při plnění sami. Spíše souhlasí manažeři A a C, spíše nesouhlasí manažer B. Osobní příklad z vlastní manažerovy zkušenosti může velmi podřízenému kolegovi ulehčit práci. Má i motivační charakter, přičemž je podřízený zbaven obav, že daný úkol nezvládne.

#### 4.4.5 Část 5 – Podpora podřízených pracovníků

1. Vysvětluji podřízenému, že delegovaný úkol považuji za důležitý a je nutné, aby při jeho plnění vynaložil maximální úsilí
2. Při delegování úkolu většího rozsahu uvolňuji pracovníka od některých jeho obvyklých povinností
3. Při plnění úkolu dávám pracovníkovi najevo, že odvádí dobrou práci
4. Pokud podřízený dělá chyby, řeknu mu to přímo a poradím mu
5. Odměňuji (nehmotně) pracovníka za dobrou práci

Obrázek č. 8 - Podpora podřízených pracovníků při delegování



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

Obrázek č. 8 zachycuje odpovědi týkající se oblasti podpory podřízených pracovníků. Smyslem podpory je udržování motivace podřízeného kolegy a kvality jeho práce na delegovaných činnostech.

Manažeři C, D a E zcela souhlasí, že vysvětlují podřízenému, že delegovaný úkol považují za důležitý a je třeba při něm vynaložit maximální úsilí. Manažer A spíše souhlasí, naopak manažer B spíše nesouhlasí. Smyslem je získat a udržet co největší úsilí daného pracovníka při plnění svěřené odpovědnosti, což je připomínáno na společných poradách, kde se projednává daný úkol a domlouvá na dalším postupu.

Zda manažeři uvolňují pracovníka od jeho obvyklých povinností v případě rozsáhlejšího úkolu, zcela souhlasí manažer D, spíše souhlasí manažeři A a C, opačný názor a spíše nesouhlasí manažeři B a E. Pokud se jedná o náročný úkol na čas, je upraveno pořadí priorit jiných úkolů.

S výrokem, zda nadřízený pracovník dává najevo svému podřízenému, že odvádí dobrou práci, zcela souhlasí téměř všichni manažeři, spíše souhlasí manažer A. Manažeři v průběhu plnění úkolu morálně stimulují pracovníka, pokud je vše podle jejich představ.

Shodné odpovědi, zcela souhlasím, uvedli všichni manažeři na výrok, že pokud podřízený dělá chyby, řeknou mu to přímo a poradí mu, aby zabránili špatnému plnění úkolu. Je v zájmu manažerů, aby byl úkol vykonán kvalitně, proto si vždy udělají čas, potřebuje-li podřízený kolega pomoci či mu nabídnou školení.

U poslední otázky v této části, zda manažeři odměňují pracovníka za dobrou práci, odpověděla většina manažerů, že spíše ano. Pochvala za dobře vykonanou práci a uznání je samozřejmostí, je důležité, aby pracovník byl takto morálně podporován k udržení jeho motivace. Pochvala je často sdělována i veřejně při poradách. Mimo jiné jsou pracovníci odměňováni i finančně mimořádnou kooperativní prémie (10-30% k platu) v závislosti na tom, jak plní úkoly svého nadřízeného, zda jsou ochotni pracovat přesčas a učit se novým věcem.



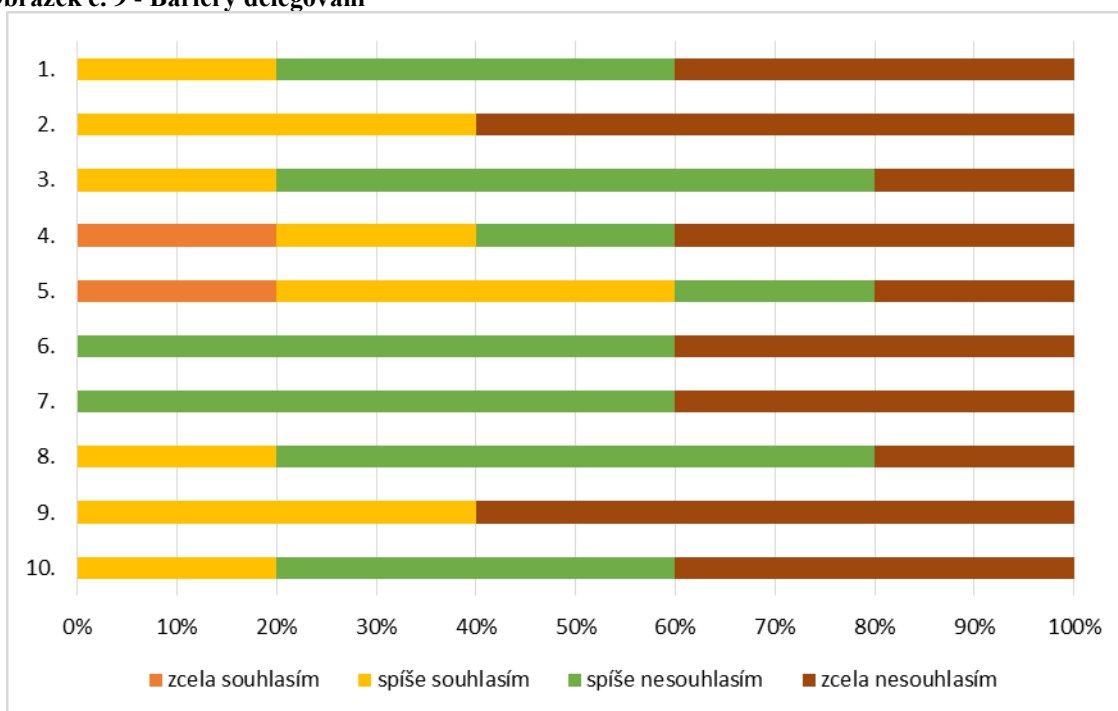
#### 4.4.6 Část 6 – Bariéry delegování

##### **Z jakých důvodů nedelegujete úkoly:**

1. Věřím, že pouze já splním úkol nejlépe
2. Obávám se, že podřízený splní úkol za delší dobu, než kdybych ho vykonal/a sám/a
3. Obávám se, že výsledek bude horší kvality, než jakého bych dosáhl/a já
4. Obávám se, že ztratím příležitost k udržení si svých schopností v určité dovednosti
5. Postrádám u podřízeného pracovníka dostatek schopností potřebných ke splnění úkolu
6. Obávám se, že čím více budu pracovníka pověřovat úkoly, tím více by vzrostla neoblíbenost mé osoby
7. Obávám se, že nedokážu správně definovat úkol
8. Detailní vysvětlování úkolu zabere dost času, že se rozhodnu úkol raději vykonat sám/a
9. Je pro mne obtížné přesunout činnosti na někoho jiného, protože mnoho úkolů a rolí mi dávají pocit osobního významu a důležitosti
10. Obávám se, že nedokážu správně rozhodnout, kdy a nakolik delegovat pravomoc, abych pracovníka nepřetížil/a

Další okruh otázek je věnován bariérám, které se během delegování objevují. Jedná se o chyby, kterých se manažeři často dopouštějí díky nedostatečným znalostem a praxí z oblasti delegování. Otázky z tohoto okruhu jsou uvedeny na obrázku č. 9.

Obrázek č. 9 - Bariéry delegování



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

Většina manažerů zcela nebo spíše nesouhlasí, že věří, že úkol splní jen oni sami nejlépe. Manažeři vědí, že mají v týmu schopné lidi, kteří dokáží úkol kvalitně vyřešit stejně jako oni. Manažer C má ovšem opačný názor, poněvadž pokud potřebuje něco udělat opravdu pořádně, může se spolehnout jen na sebe, že to vykoná na sto procent. Zde lze pozorovat manažerův pocit nenahraditelnosti, což není správné.

S tvrzením, zda se manažeři obávají toho, že podřízený splní úkol za delší dobu, než kdyby ho vykonali sami, spíše souhlasí vedoucí A a C, ostatní zcela nesouhlasí. Nechuť opustit něco, co manažeři dobře umí, je často nepříjemné, avšak je třeba takové činnosti delegovat a akceptovat riziko, že bude úkol vykonán za delší dobu.

Na otázku ohledně kvality, zda se manažeři obávají, že úkol bude zpracován v horší kvalitě, než jaké by dosáhli sami, odpověděla většina vedoucích pracovníků, že spíše nebo zcela nesouhlasí, manažer C opět spíše souhlasí, jelikož trvá na vysoké kvalitě a očekává stejnou úroveň splnění, jakou by dosáhl sám.

Dva manažeři se obávají, že ztratí příležitost k udržení si svých schopností v určité dovednosti, kdyby delegovali. Zbytek vedoucích pracovníků je opačného názoru. Opět je třeba takové činnosti delegovat, i když to znamená opustit něco, co mají manažeři v oblibě.

Manažeři B, C, D uvádějí, že zcela nebo spíše souhlasí, že postrádají u svých podřízených pracovníků dostatek schopností. Je třeba si uvědomit, že dostatečná důvěra vytváří dobré pracovní prostředí. Kdo nedůvěřuje svým podřízeným, je nejprve vhodné hledat chybu především u sebe, jelikož manažer vybírá svůj tým lidí, u kterých musí rozvíjet schopnosti a odhadnout jejich možnosti.

Většina manažerů se shodla na odpovědi, že zcela nebo spíše nesouhlasí, že pokud budou pracovníka pověřovat úkoly, vzrostla by neoblíbenost jejich osoby. Primárně manažeři delegují, aby si ulehčili svou práci a mohli se věnovat důležitějším úkolům, i když někdy nemusí pracovníci delegované odpovědnosti přijmout s nadšením.

Na otázku, zda se manažeři obávají, že nedokáží správně definovat úkol, se shodly odpovědi zcela nebo spíše nesouhlasím. Úkol je třeba zadat řádně a podrobně, aby manažeři měli jistotu, že podřízení všemu rozumí a bylo zajištěno dosažení cíle.

Čtyři manažeři spíše nebo zcela nesouhlasí s výrokem, že detailní vysvětlování úkolu zabere dost času, že se rozhodnou úkol raději vykonat sami. Jak již bylo řečeno u předchozí otázky, aby bylo dosaženo cíle, je třeba správně definovat zadání i na úkor času. Ovšem manažer C je opačného názoru, kdy z důvodu časové náročnosti vysvětlování raději úkol vykoná sám.

Manažeři A a C spíše souhlasí s tvrzením, že je pro ně obtížné přesunout činnosti na někoho jiného, protože mnoho úkolů a rolí jim dávají pocit osobního významu a důležitosti. Ostatní manažeři zcela nesouhlasí.

Většina manažerů se neobává, že nedokážou správně rozhodnout, kdy a nakolik delegovat pravomoc, aby své podřízené pracovníky nepřetížili. Ovšem vedoucí pracovník D takové obavy spíše pociťuje. Manažeři mají se svými pracovníky zkušenosti, kdy

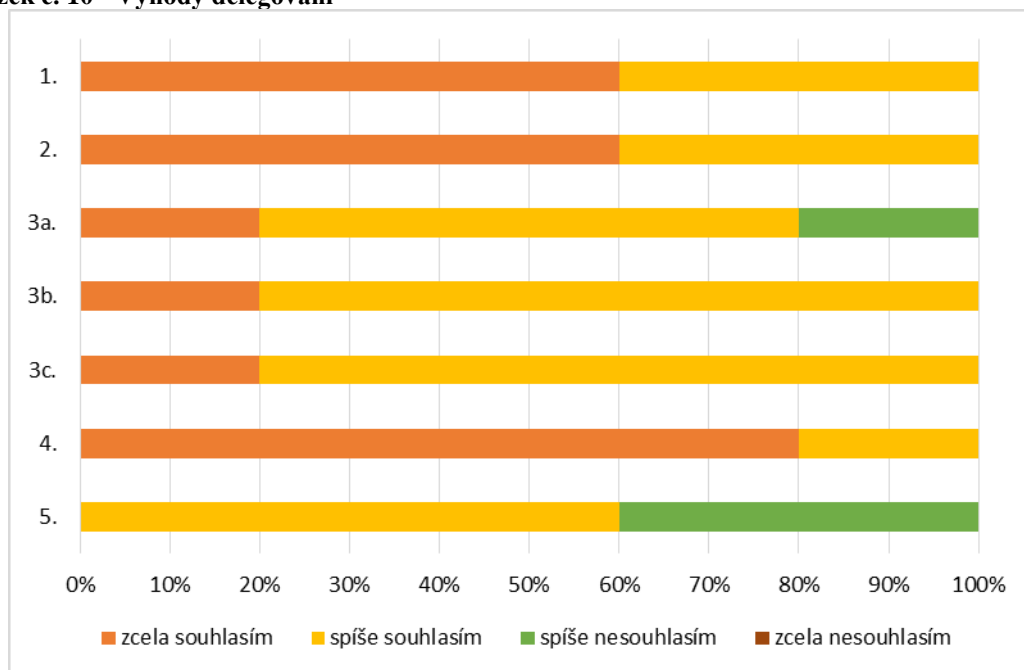
dovedou posoudit, jaké množství práce je nad jejich síly. Navíc podřízení sami svého vedoucího informují o svých časových možnostech.

#### 4.4.7 Část 7 – Výhody delegování

##### V čem vidíte výhodu delegování:

1. Vznikají nové nápady a přístupy, neboť má řešení úkolů mohou být stále stejná
2. Domnívám se, že rozvijím kompetence svých podřízených
3. Podřízení pracovníci vnímají mnou delegované úkoly jako:
  - a. motivování
  - b. důvěru v jejich schopnosti
  - c. příležitost ukázat, co v nich je
4. Mám více času na úkolu vyšší priority
5. Domnívám se, že díky delegování se vyhýbám stagnaci a mohu postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím

Obrázek č. 10 - Výhody delegování



Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

Posouzení, jaké výhody přináší delegování nadřízeným pracovníkům, je znázorněno na obr. č. 10. Na první otázku, zda delegováním vznikají nové nápady a přístupy, odpověděli, jako zcela souhlasím, manažeři C, D, E a ostatní spíše souhlasí.

Zda manažeři vidí výhodu v delegování jako možnost rozvíjení kompetencí podřízených, uvádí, že zcela souhlasí manažeři A, C a D, ostatní spíše souhlasí. Manažeři mají v zájmu rozvíjet schopnosti svých podřízených.

Otázka, jak podřízení vnímají delegované úkoly od vedoucích pracovníků, má tři podotázky. Zda jako motivování – většina manažerů spíše souhlasí, zcela souhlasí manažer E, spíše nesouhlasí manažer D. Motivace je silnější, pokud pracovníci vykonávají dlouhodobější a náročnější úkol. Zda podřízení vnímají delegování úkolů jako důvěru v jejich schopnosti – zcela souhlasí manažer E, ostatní spíše souhlasí. To je spojeno také s náročností úkolů, čím těžší úkol, tím větší vyjádření důvěry. Zda podřízení vnímají delegování jako příležitost ukázat se – zcela souhlasí manažer E, ostatní spíše souhlasí.

S tvrzením, jestli díky delegování mají vedoucí pracovníci více času na úkoly vyšších priorit, zcela souhlasí téměř všichni manažeři, spíše souhlasí vedoucí pracovník E. Delegování méně náročných či rutinních úkolů umožňuje vedoucím zabývat se úkoly většího a složitějšího rozsahu.

Zda delegování umožňuje vedoucím vyhnout se stagnaci a postoupit tak k důležitějším úkolům, spíše souhlasí manažeři A, C, E a ostatní spíše nesouhlasí.

#### **4.5 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů**

K doplnění dotazníkového šetření byl proveden strukturovaný rozhovor se všemi uvedenými manažery, obsahující sedm otevřených otázek k získání komplexních informací z oblasti delegování.

Vedoucím pracovníkům byly položeny následující otázky:

- Jak postupujete při delegování?
- Delegujete úkoly krátkodobé nebo dlouhodobé povahy?
- Jakým způsobem probíhá kontrola delegovaných úkolů? Kontrolujete průběžně nebo až na konci?
- Jak postupujete při výběru pracovníka?
- Důvěřujete svým podřízeným?
- Účastnil/a jste se někdy kurzu delegování, případně jiného kurzu vedení lidí?
- Domníváte se, že delegování Vám pomáhá zkvalitnit Vaši práci? Proč?

## **Manažer A**

Prokurista – ředitel využívá při zadávání úkolu písemnou i ústní formu. Zadávání úkolu probíhá především na poradách. Ještě, než je zahájena, seznámí manažer vybraného pracovníka, na kterého chce delegovat, s plánem určitého projektu osobně a pak je oficiálně představen na poradě a vypracován i písemně. Je osvědčeno uvádět vše polopaticky a objasnit situaci dopodrobna, aby došlo ke správnému pochopení, jak si vše manažer představuje. V případě záležitostí, které nesnesou odkladu, a manažer není přítomen na pracovišti, je pracovník informován emailem s tím, že je samozřejmostí i komunikace přes telefon pro lepší objasnění situace.

Manažer deleguje úkoly krátkodobé i dlouhodobé povahy. Kontrolu provádí průběžnou, ale i konečnou - buď osobně, nebo pověří jiného pracovníka, který má více znalostí a zkušeností s daným problémem a ten informuje manažera o konečném výsledku. V případě rozsáhlejšího projektu jsou požadovány pravidelné zápisy z každého jednání. Do svých podřízených pracovníků vkládá důvěru, avšak se řídí heslem - důvěřuj, ale prověřuj. Pracovník je vybírán podle typu úkolu, do jakého oddělení spadá, přičemž musí mít odborné znalosti, ale i jazykové vybavení.

Manažer je velmi zkušený, účastnil se mnoha kurzů vedení lidí, které tvoří součást manažerského vzdělávání. Řízení pomocí delegace je metoda, která není ve firmě primární, ale je využívána i při metodě řízení pomocí cílů, kterou se řídí daná firma. Delegování zkvalitňuje práci, neboť nikdo není takový odborník, aby rozuměl všemu v podniku. Čím vyšší pozice, tím více je třeba delegovat, jinak by si člověk mohl vše dělat sám.

## **Manažer B**

Možnosti, jak postupovat při delegování, jsou různé. Vedoucí výroby upřednostňuje především písemnou formu delegování, z důvodu prokázání, že úkol zadal. Sestavuje i krátkou prezentaci pro konkrétního podřízeného, na kterého chce delegovat, kde jsou popsány body delegování – co, kdo, proč, jak, kontrola, vyhodnocení. Dále jsou předávány úkoly spolu s odpovědnostmi na poradách, kde z každého jednání musí být opět zápis.

Manažer deleguje úkoly zejména dlouhodobé povahy, poněvadž u nich je typická opakovanost. U krátkodobých se to nevyplatí, protože samotná delegace je náročná, než je úkol vysvětlen podřízenému, raději si ho manažer zpracuje sám, protože dokáže reagovat rychle a ví, co chce. Z každého zadaného úkolu musí podřízený pracovník předat písemný záznam.

Výběr pracovníka je individuální a zejména subjektivní. Záleží na daném úkolu, co je třeba delegovat, jak je daný člověk schopný, jaké má komunikační schopnosti. Vedoucí klade důraz také na pečlivost a zodpovědnost. Svým podřízeným důvěřuje, ale zastává názor, že důvěra musí být oboustranná. Vztahy musí být korektní. Pokud pracovník s něčím nesouhlasí, je třeba to ihned říct vedoucímu a vysvětlit důvody.

Manažer také prošel mnoha kurzy, které se zabývaly metodami řízení. Delegování mu umožňuje ne zkvalitnit práci, protože zastává názor, že nikdo jiný daný úkol neudělá tak dobře, jako on. Delegování mu umožňuje získat čas a prostor pro něco jiného. Každý řídicí pracovník by měl mít týdenní harmonogram a plánovat si činnosti, co a kdy bude dělat.

## **Manažer C**

Delegování krátkodobých úkolů a činností je prováděno na denních poradách, kde se vyhodnocuje stav a zjišťuje, kde jsou problémy. Podle toho, co je třeba zajistit, jsou rozděleny úkoly jednotlivým podřízeným pracovníkům. U dlouhodobých úkolů se rozvrhuje, kdo si co převezme na hromadné poradě konané jednou za týden. Z každé porady jsou vedeny písemné záznamy. Od svých podřízených manažerka požaduje, aby úkol plnili v duchu, jako to dělá ona sama. Kontroluje průběžný stav, jestli je úkol řešen podobně. Pokud ne, požaduje od podřízeného vysvětlení, proč to dělá jinak. Manažerka buď vyhodnotí, že je to zbytečnost, nebo uzná, když pracovníkův nový způsob řešení je efektivnější.

Vedoucí pracovnice prošla několika kurzy koučování lidí. Deleguje proto, aby si uvolnila ruce a mohla se věnovat něčemu jinému, na co jí prakticky nezbyvá čas. Je pak méně zahlcená maličkostmi, o kterých ví, že podřízení jsou schopni stoprocentně zvládnout a byla by chyba je nedelegovat. Avšak deleguje s ohledem na časový stupeň vytížení svých podřízených, zda jim vůbec může přidat něco navíc.

### **Manažer D**

Vedoucí kvality upřednostňuje písemnou formu zadávání odpovědností, ústně nedoporučuje z důvodu, že předané informace se často zapomínají. Také z důvodu, že je třeba mít důkaz o zadání úkolu. Komunikace s podřízeným většinou probíhá přes emaily, které se archivují. Deleguje především úkoly dlouhodobé povahy, podle typu poté pověří pracovníka k vykonání, do jehož oddělení spadá. Co se týče krátkodobých a jednoduchých úkolů, když má na ně manažerka časový prostor, udělá je sama, pokud je v časové tísně a potřebuje si vyhradit čas pro důležitější věci, snaží se je delegovat podřízeným kolegům, u kterých ví, že nebudou mít žádný problém s vykonáním. Kontrolu zadaných úkolů provádí většinou až na konci, když je po ní žádáno předání výsledků od vyššího managementu. Ke kontrole průběžné nemá dostatek času.

Pracovníka, na kterého bude delegováno, si vybírá podle schopností a osobní zkušenosti. Zejména musí být zodpovědný. Manažerka vkládá důvěru do všech svých podřízených, ale prověřuje výsledky.

Kurz delegování absolvovala spolu s dalšími kurzy vedení lidí. Delegování jí umožňuje zlepšit práci, ba je to nutnost, poněvadž kdyby vše měla dělat úplně sama, byla by prací zahlcena.

### **Manažer E**

Mistrová výroby upřednostňuje písemnou i ústní formu delegování. Vždy osobně a ústně vysvětluje, jaký je problém a jak si představuje jeho řešení. Vždy požaduje zpětnou vazbu od podřízených a ujištění, že všemu rozumí. Na pracovišti funguje i forma samostudia, kdy daný pracovník dostane od vyššího managementu dokument, který se musí naučit z důvodu zkvalitnění jeho znalostí, což je pro ni pohodlné, protože nemusí nic vysvětlovat. Je si ovšem vědoma, že pracovníci vše nepochopí, tudíž je nutné



dokument s nimi prolistovat nebo probrat alespoň jeden bod, který se jich týká, vysvětlit ho, aby ho pochopili a nezatěžovat je ničím okolo. Je zde zaveden několika směnný provoz, tudíž zadávání úkolů probíhá na schůzce, kde je přítomna většina podřízených během dne a zpracovává se i jednoduchý písemný dokument, jaké odpovědnosti si kdo převezme.

Deleguje především krátkodobé úkoly, poněvadž dlouhodobé nemají smysl z důvodu, že se na ně zapomíná a že je musí často podřízeným připomínat. Čím delší trvání, tím jsou lidi víc apatičtí a úkol jim nepřipadá zajímavý. Co se týče kontroly, probíhá průběžně. Pokud vedoucí pracovnice vidí a má jistotu, že plnění probíhá v pořádku bez její účasti, věnuje pozornost jiným úkolům.

Výběr pracovníka pro delegování je subjektivní. V týmu má vedoucí vytipované pracovníky, co se rádi učí novým věcem, ale i lidi, kteří dělají rádi rutinní práce a je na ně spolehnouti. Prvně se zaměřuje na ty, kteří jsou flexibilnější, otrlejší a dokáží zvládnout více práce najednou. Se svými podřízenými je neustále ve styku na pracovišti, vidí, jak se k danému úkolu dokáží postavit. Důvěřuje, ale ne všem, ale se svým personálem je velmi spokojena.

Vedoucí pracovnice se účastnila kurzu delegování i vedení lidí a díky tomu si uvědomila, že není dobré pracovat na úkolu vždy sama, ačkoliv její výsledky by byly nejlepší, ale je třeba zapojit i ostatní lidi a nepodceňovat je, protože dokáží vymyslet leccos nového. Delegování nadřízené vedoucí pomáhá práci zkvalitňovat, poněvadž jako jedinec nepřijde na tolik věcí, jako když daný úkol rozvrhne do kolektivu. Také z časového hlediska je delegování potřebné, neboť se může věnovat důležitějším věcem.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů lze říci, že dotazovaní manažeři ve společnosti Lohmann & Rauscher, s. r. o. mají základní znalost o problematice delegování, avšak některé odpovědi vypovídají o tom, že jejich znalosti nejsou stoprocentní.

Pro návrh na zlepšení stávající situace byly vybrány následující problémové oblasti:

**Tabulka č. 3 - Vyhodnocení nedostatků**

<b>Analýza práce</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• rozhodnutí, která se zpravidla opakují a zabírají velkou část dne</li><li>• činností, které ožíví rutinní práce zaměstnanců</li><li>• nové úkoly, se kterými se pracovník ještě nesešel</li></ul>
<b>Plánování delegování</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• cíl delegovaných odpovědností</li><li>• zdroje pro plnění delegované odpovědnosti</li><li>• rozsah delegované odpovědnosti</li></ul>
<b>Výběr vhodného pracovníka</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• žádné</li></ul>
<b>Jak delegovat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• popis představy o výsledku do maximálních podrobností</li><li>• právo podřízeného dále delegovat</li><li>• sdělení, jak by postupoval sám manažer</li></ul>
<b>Podpora podřízených pracovníků</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• důležitost úkolu</li><li>• uvolnění pracovníka od některých obvyklých povinností při delegování úkolu většího rozsahu</li></ul>

### **Bariéry delegování**

- pocit nepostradatelnosti
- obava ze splnění úkolu za delší dobu a v horší kvalitě, postrádání dostatek schopností u podřízených
- obava ze ztráty schopností při určité dovednosti
- časová náročnost detailního vysvětlování úkolu
- pocit osobního významu a důležitosti, problém s přesunem úkolu na někoho jiného
- obava z přetížení podřízeného

### **Výhody delegování**

- nevnímání delegování jako motivování
- neumožnění vyhnout se stagnaci a postoupit k důležitějším úkolům

Zdroj: [vlastní zpracování, 2016]

Z první části – **analýzy práce** lze usoudit, že vedoucí pracovníci správně analyzují svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále delegují rutinní práce, čímž si uvolňují prostor pro důležitější úkoly. Pokud mají manažeři v týmu schopné lidi a vědí, že si s určitým úkolem poradí bez problému či ho vyřeší rychleji, též takové úkoly delegují. Pokud manažeři vidí, že mají jejich podřízení dobrý potenciál k růstu, delegují takové úkoly, které jim umožní se rozvíjet a získat tak cenné zkušenosti. Všichni manažeři vědí, že není správné delegovat úkoly obsahující důvěrné informace a též úkoly, které jsou jejich povinností, ač je dělají neradi.

Co se týče delegování rozhodnutí, která se zpravidla opakují a zabírají velkou část dne, není důvod taková rozhodnutí nepřesunout na podřízené a uvolnit si čas pro záležitosti s větší prioritou. Podřízeným stačí vysvětlit základní princip, kde detaily těchto rozhodnutí většinou již dobře znají. V případě delegování činností, která oživí rutinní práci pracovníků, je zapotřebí své podřízené dobře znát. Někteří pracovníci vyhledávají možnost plnění jiného úkolu, než dělali doposud a jsou rádi za oživení stereotypu a někteří neradi přijímají nové odpovědnosti z důvodu obav, že jejich schopností nebudou dostačující. Na to navazuje problém delegování nových úkolů. Pokud nadřízení delegují úkoly, se kterými se ještě jejich pracovníci nesetkali, je nutno je nejprve proškolit a ujistit se, že plnění nových úkolů zvládnou a budou je moct v budoucnu odpovědně převzít.

Oblast **plánování delegování** lze hodnotit z hlediska zkoumaných kritérií uspokojivě. Manažeři stanovují dílčí i konečné termíny, vymezují, která rozhodnutí může pracovník provádět sám. V případě výskytu krizové situace své podřízené podporují, zejména morálně a aktivně se zapojují do řešení problému. Kontrolu delegovaných odpovědností provádějí manažeři průběžně či pověřují jiného odborného pracovníka, který informuje vedoucího o průběhu plnění.

Plán delegování je jakousi vizitkou manažera, který má organizaci a koordinaci práce pod kontrolou, má jasně definované cíle a postupy jejich dosažení a drží se stanovené strategie k naplnění dlouhodobých vizí. Jeden z manažerů nedefinuje cíl, ale měl by si uvědomit, že nelze očekávat efektivní plnění úkolu bez zadání žádoucího cíle. Cíle se vztahují k popisu práce podřízených, který může manažer modifikovat vzhledem k novým prioritám. Musí být přiměřené, nesmí být v rozporu s jinými dílčími cíli pracovníka, které by znemožňovaly jejich plnění, měly by zohledňovat stávající možnosti a zdroje oddělení.

Další skutečnost, které nevěnují manažeři tolik pozornosti a kterou je vhodné naplánovat, je definice zdrojů pro plnění delegované odpovědnosti. Efektivní je vymezit zdroje vzhledem k náročnosti úkolu. Jedná-li se o krátkodobý cíl se zavedeným způsobem plnění, vymezení zdrojů může být relativně přesné. Naopak u nových či neobvyklých činností, kde je malá možnost předvídat vývoj plnění cílů a tudíž je obtížné přesně definovat zdroje, je třeba počítat s určitou rezervou.

Je třeba, aby se manažeři zaměřili též na určení rozsahu delegované pravomoci, kterou zplnomocňují své podřízené v určitém čase. Pravomoc je vázána na konkrétní pracovní pozici. Aby manažer mohl posoudit, zda podřízený zvládne dílčí pravomoc, musí se s ním o některé z nich rozdělit nebo mu je přímo předat, i když zatím neodpovídají jeho pracovní pozici. Rozsah pravomoci je třeba definovat vždy vzhledem k možnosti disponovat se zdroji.

V části – **výběr vhodného pracovníka pro delegování** nebyly shledány převážné nedostatky. Manažeři vybírají podřízeného pracovníka zejména subjektivně, na základě předpokladů pro daný úkol. Jeho schopnosti posuzují na základě dosaženého vzdělání, praxe, inteligence či schopnosti řešit problémy. Za nejdůležitější shledávají posouzení reálných schopností ze zkušeností, které s pracovníkem během vzájemné spolupráce získali. Co se týče povahových vlastností, manažeři si zakládají na spolehlivosti,

zodpovědnosti, důkladnosti při plnění úkolů a schopnosti spolupráce. Podřízený pracovník by měl být také vybaven dobrými komunikačními dovednostmi, potřebnými pro ovlivňování druhých pro svůj účel a pro budování dobrých vztahů. Manažeři také posuzují sociální dovednosti, jako je orientace na tým, jak se pracovník zapojuje do týmových rozhodnutí, jak dokáže kolegy podporovat, ale i vhodně vyjadřovat kritiku. Manažeři berou ohled na časovou náročnost delegovaných úkolů, a pokud vidí, že podřízený pracovník nemá dostatek času pro převzetí nových odpovědností, zbytečně ho nepřetěžují.

Manažeři převážně vědí, **jak správně delegovat**, přesto by se měly zaměřit na odstranění několika nedostatků. Všichni vedoucí pracovníci důkladně vysvětlují podřízenému smysl úkolu, co od něho očekávají a také proč je konkrétní odpovědnost delegována právě na něho. Při zadávání úkolů upozorňují na kritické body, kterým by pracovníci měli věnovat zvýšenou pozornost, aby se mohli včas připravit na řešení, neboť nezvládnutí situace může mít závažné důsledky. Řídící pracovníci neopomíjejí, zda jejich podřízení souhlasí s reálností plnění termínů, zda mají dostatek časové kapacity pro nově svěřenou odpovědnost, což potvrzuje bod řešený v předchozí části. Je důležité, aby byl úkol včas dokončen a nedošlo ke zdržení. Spolu s delegováním odpovědnosti jsou poskytovány i potřebné informace k výkonu a zázemí. V případě výskytu krizové situace jsou manažeři ochotni pomoci. Rovněž definují hranice odpovědnosti, aby pracovníkům byly přiřazeny právě takové pravomoci, které jsou potřebné ke splnění delegované odpovědnosti.

V této oblasti byl zjištěn nedostatek u jednoho manažera ohledně popisu představy o výsledku do maximálních podrobností. Je nutné, aby vedoucí pracovník pečlivě popsal svou představu, co přesně požaduje, aby se zamezilo situaci, že pracovník splní úkol jen v základních bodech a manažer pak nebude s výsledkem spokojen. Další nedostatek souvisí s neumožněním podřízenému dále delegovat. Pokud je podřízenému toto umožněno, může ušetřit jednak čas pro vyšší priority a dále má možnost samostatně organizovat realizaci svěřené odpovědnosti a koordinovat plnění cílů. Také je vhodné popsat, jak by při plnění svěřeného úkolu postupoval sám manažer, neboť osobní příklad z manažerovy zkušenosti může podřízenému pracovníkovi přinést inspiraci a ulehčit tak část práce.

Zadání úkolů by mělo být jak písemné a tak i ústní se zpětnou vazbou. Nelze delegovat jen písemně, neboť manažer pak nemá jistotu, zda podřízený všemu rozumí.

V oblasti **podpory podřízených pracovníků** manažeři dodržují určité zásady, které lze označit za dostačující. Vedoucí pracovníci využívají morální stimulaci za dobře odvedenou práci, neboť vědí, že pochvala a uznání patří mezi nejúčinnější motivační stimuly, které mají vliv na pracovní nasazení podřízeného. I během plnění úkolu dávají pracovníkům najevo, zda odvádí dobrou práci. V případě, že shledají, že podřízený dělá chyby, řeknou mu to přímo a poradí mu, poněvadž je v jejich zájmu, aby byl úkol vykonán kvalitně.

Jeden z manažerů by si měl ujasnit, že smyslem podpory je získat a udržet co největší úsilí daného pracovníka při plnění svěřené odpovědnosti, proto by mu měl vysvětlit, že považuje delegovaný úkol za důležitý a je třeba se mu maximálně věnovat. Jedná-li se o rozsáhlejší úkol, který je časově náročný, je vhodné také uvolnit pracovníka od jeho obvyklých povinností a nezahlcovat ho prací, respektive upravit pořadí priorit jiných úkolů.

Z výsledků z části věnované **bariérám delegování** lze vyvodit, že většina manažerů neshledává překážky při delegování, nicméně jeden z manažerů téměř ve všech výrocích uvádí opak a tudíž by měl změnit svůj přístup a překážky odstranit. U manažera s opačným postojem se objevuje pocit nenahraditelnosti, že pouze on dokáže vše udělat nejlépe. Nicméně by se měl zamyslet nad tím, zda chce být pro firmu přínosný pomocí plnění složitých nebo jednoduchých úkolů. Skutečně efektivní manažer jedná tak, aby se právě stal nahraditelným. Dále se objevují obavy, že podřízený splní úkol za delší dobu a v horší kvalitě, než kdyby byl zpracován osobně. Tyto bariéry lze odstranit na základě praxe, kde se po čase projeví pracovníkovy skutečné schopnosti. Nechuť opustit něco, co manažer dobře umí, je nepříjemné, nicméně je zapotřebí odpovědnosti delegovat a dát podřízenému příležitost dokázat, že úkol odvede podle představ a požadavků vedoucího. Z důvodu, že detailní vysvětlení úkolu zabírá dost času, manažer nedeleguje úkol a raději ho vykoná sám. Pokud se jedná o jednoduchý úkol, na který manažer dokáže rychle reagovat a zabírá málo času, je vhodné jej vykonat osobně, ale pakliže jde o rozsáhlejší úkoly, je vhodné je systematicky rozdělit na dílčí části a přenést na podřízené, neboť kdyby

se tak nestalo, odsuzuje se manažer k tomu, že se bude tímto úkolem zabývat i v budoucnu a ztrácet tak cenný čas. Využití energie více lidí k práci nad dílčími úkoly umožňuje pak manažerům dosahovat výsledků, které by byly jinak za hranicemi možností jednotlivce.

Další bariéra je shledána v obtížnosti přesunout činnosti na někoho jiného. Přesunutí těchto činností může být pro manažera velice obtížné, neboť mu dávají pocit osobního významu a důležitosti, avšak s touto bariérou se lze vyrovnat pomocí přezkoumání svých dlouhodobých cílů nebo je doporučeno daný problém prodiskutovat s vlastním nadřízeným. Obava se objevuje i v rozhodování, kdy a nakolik delegovat pravomoc, aby manažer své podřízené nepřetížil. Tuto bariéru lze odstranit tak, že podřízení budou informovat svého vedoucího o jejich časových kapacitách.

Manažeři uvádějí, že postrádají u svých podřízených pracovníků dostatek schopností. Zde je nutné si uvědomit, že dostatečná důvěra je základ pro dobré pracovní vztahy. Pokud manažeři svým podřízeným nedůvěřují, měli by chybu hledat nejprve u sebe, zda dostatečně rozvíjí schopnosti svých podřízených a zda dokáží správně odhadnout jejich možnosti. Podřízený pracovník, kterému jsou delegovány odpovědnosti, může často přijít s neočekávaným způsobem řešení a projevit dovednosti, které nikdo předtím nepředpokládal, že je má. Manažeři by proto neměli schopnosti svých podřízených podceňovat, ale naopak je motivovat.

Z poslední části, zaměřující se na **výhody delegování**, lze vyhodnotit, že manažeři díky delegování shledávají vznik nových nápadů a přístupů a možnost rozvíjet kompetence svých podřízených, při nichž získávají zkušenosti, které se nedají plně nahradit jinými vzdělávacími aktivitami. Dále vidí výhodu v tom, že delegováním vyjadřují důvěru ve své podřízené, ačkoliv ne stoprocentně, podle zjištění v oblasti bariér. Hlavní výhoda je shledána v uvolnění času pro důležitější úkoly, na které není dostatek času, neboť nikdo není takový odborník, aby vše zvládl sám.

Manažeři by nicméně měli své podřízené motivovat, například přenecháním více zajímavějších úkolů, při nichž se mohou rozvíjet, nikoliv delegovat pouze rutinní činnost. Manažeři nemají pocit, že delegováním se vyhýbají stagnaci. Postup na vyšší manažerské pozice vyžaduje stále více delegování a méně vlastního vykonávání činností. Pokud manažeři nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci.

Všechny problémové oblasti delegování lze vyřešit účastí na odborném kurzu, díky kterému by vedoucí pracovníci mohli prohloubit své znalosti ohledně efektivního delegování úkolů. Na kurzech je z obsahové stránky probíráno např.: smysl delegování, co delegovat, jaký je postup, styly delegování pro motivaci lidí či řešení nepříjemných situací. Kurz nepředstavuje vysokou finanční investici a vyplatí se jej absolvovat už z důvodu získání nových znalostí a dovedností, procvičení si delegování na reálných příkladech z praxe účastníků nebo získání poznatků z výměny zkušeností z oblasti vedení lidí od svých kolegů z jiných podniků. Podobný kurz je doporučen absolvovat zejména manažerům B, C, D a E. U manažera A nebyly shledány žádné nedostatky v procesu delegování, neboť se v podniku nachází na nejvyšší úrovni, je odborník ve své práci, jeho zkušenosti s řízením jsou získané mnoholetou praxí.

V podniku není dán žádný plán delegování. Delegování patří mezi základní stavební kameny pro efektivní řízení, proto by bylo vhodné uvažovat nad vytvořením interního plánu, který by obsahoval plán delegování, tedy jak správně postupovat při delegování podřízených, aby bylo co nejefektivněji dosaženo výsledků.

Další alternativou možného řešení nedostatků jsou meetingy, při kterých by se interně vyřešily konkrétní problémy, aby docházelo k efektivnějšímu využití manažerova času a zároveň k vyšší motivaci podřízených pracovníků.



## 6 Závěr

Zpracování diplomové práce si kladlo za cíl zjistit úroveň procesu delegování ve zvolené organizaci, zda zkvalitňuje řídicí práci manažerů a navrhnout doporučení pro odstranění nedostatků.

Delegování je nedílnou součástí manažerské práce, ovlivňuje kvalitu řídicí práce a výkonnost zaměstnanců. Z důvodu zvyšujícího se množství úkolů a povinností není možné, aby vedoucí pracovník nedelegoval, neboť by všechny činnosti sám splnit nedokázal, ať už z časového či odborného hlediska. Díky delegování manažeři získávají hlavně prostor pro činnosti s vyšší prioritou, vedení útvaru a rozvoj podřízených.

Na základě výsledků je delegování a přístup k němu hodnocen pozitivně. Delegování ve zkoumané společnosti je na vysoké úrovni a všem řídicím pracovníkům pomáhá zkvalitňovat jejich práci, zajišťuje lepší organizování úkolů a zainteresovanost podřízených. Manažeři prokázali většinu znalostí z této problematiky díky účasti na odborných kurzech a zejména díky vlastním zkušenostem z praxe. Manažeři vědí, že delegování je nezbytná součást jejich pozice, bez které nelze efektivně dosahovat cílů. Přesto je doporučeno se zaměřit na odstranění několika nedostatků, zejména v bariérách, které se často na pracovišti vyskytují. Také je důležité si uvědomit, že není správné se spoléhat jen na své schopnosti, ačkoliv manažer je vždy ten, který danou věc umí řešit nejlépe, ale je vhodné zapojit i podřízené a nepodceňovat jejich schopnosti, protože dokáží přijít mnohdy s novým nebo lepším řešením. Delegování pomáhá práci zkvalitňovat, protože není v moci manažera znát úplně vše a dělat vše sám.

Během přímého pozorování chodu v běžném pracovní dni bylo zjištěno, že manažeři jsou velmi časově vytíženi, proto je nezbytné dobře organizovat čas a vhodně a správně využívat delegování. Vhodným nástrojem pro efektivní organizaci je vytvoření týdenního harmonogramu pro přehled, co a kdy daný manažer musí udělat.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knížní publikace

1. ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
2. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
3. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9
4. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
5. DONELLY, James H., GIBBON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd., dotisk. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd., dotisk. Praha: Management Press, 2012. 300 s. ISBN 978-80-7261-242-0.
7. HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vyd., 6. dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.
8. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8
10. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4
11. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1
12. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
13. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd., dotisk. Olomouc: Rubico, 2003. 218s. ISBN 80-85839-89-X
14. TRUNEČEK, Jan & kol. *Management I*. 1. vyd. Ediční oddělení VŠE Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3

15. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 200s. ISBN 978-80-247-2465-2

### **Internetové zdroje**

16. *Lohmann & Rauscher* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.lohmann-rauscher.cz/cz/podnik/kdo-jsme.html>>

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1.: Dotazníkové šetření.....	77
Příloha č. 2.: Strukturovaný rozhovor.....	86

## 8.1 Příloha č. 1.: Dotazníkové šetření

Vážení manažeři,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia České zemědělské univerzity v Praze a v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma **Delegování a jeho realizace v praxi**.

Cílem práce je zjistit úroveň procesu delegování ve Vaší organizaci. Vybrala jsem si Lohmann & Rauscher z důvodu, že před pár lety jsem dělala rozhovor k mé bakalářské práci ve Vaší firmě a poskytnuté informace mi velmi pomohly. Proto i nyní bych Vás chtěla poprosit o spolupráci.

Děkuji za Vaši ochotu a čas při vyplnění.

Bc. Alena Tunysová

### **Podstata delegování**

K delegování dochází, kdy nadřízený přenesse určité úkoly, ale také pravomoci své funkce, na jednoho či více podřízených pracovníků. Je třeba zdůraznit, že se jedná o přenášení úkolů patřících do náplně práce manažera na některého z jeho podřízených, ne pouhé ukládání úkolů.

Delegování v širším pojetí lze chápat také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků, specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými či kolegy.

## Základní informace

1. *Pohlaví*

žena       muž

2. *Věková kategorie*

do 25 let     26-35 let     36-45 let     46-60 let

3. *Pracovní pozice - napište*

4. *Počet odpracovaných let na této pozici*

méně než 2 roky     3-5 let     6-10 let     11-15 let     16-20 let     více než 20 let

5. *Náplň práce - napište*

6. *Počet podřízených pracovníků*

1-3       4-6       7-10       11 a více

## Část 1 - Analýza práce

1. *Pravidelně analyzuji svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

2. *Deleguji rutinní práce společně s příslušnou odpovědností a pravomocí*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

3. *Deleguji práce, kterou jiní dokáží udělat lépe a rychleji, než já*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

4. *Deleguji rozhodnutí, která se zpravidla opakují a zabírají velkou část dne*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

5. *Deleguji činnosti, které ožíví rutinní práci pracovníků*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

6. *Deleguji práce, které umožní pracovníkovi se rozvíjet a získat užitečné zkušenosti*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

7. *Deleguji důvěrné informace*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

8. *Deleguji úkoly, které jsou mojí povinností, ale jsou mi nepříjemné*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

9. *Deleguji nové úkoly, se kterými se ještě pracovník neseťkal*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

## **Část 2 - Plánování delegování**

1. *Stanovuji cíl delegovaných odpovědností*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

2. *Stanovuji konečný termín pro splnění cílů i dílčí termíny rozpracované do detailnějších činností*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

3. *Definuji jasně zdroje pro plnění delegované odpovědnosti (rozpočet, personální zabezpečení, materiální podpora, přístup k informacím, technologie)*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

4. *Vymezuji, která rozhodnutí může pracovník provádět sám*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

5. *Určuji rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňuji své podřízené v definovaném časovém horizontu*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

6. *Podporuji a aktivně se zapojuji do řešení krizových situací svých podřízených, aniž bych je zbavoval/a jejich odpovědností a pravomocí*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

7. *Kontroloji plnění cílů sám/a, nebo prostřednictvím speciálního odborného útvaru v rámci firmy*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

### **Část 3 - Výběr vhodného pracovníka**

1. *Posuzuji, zda má pracovník reálné schopnosti vzhledem k dosavadním zkušenostem, které jsem s ním získal/a*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

2. *Stanovuji profil ideálních povahových vlastností potřebných k dobrému výkonu nově svěřené odpovědnosti a pravomocí (např. spolehlivost, důkladnost a pečlivost, cit pro detail, důslednost, přizpůsobivost, schopnost kooperace)*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

3. *Sleduji, jaký přístup v komunikaci preferuje podřízený (zda dokáže být laskavý, aniž by ustupoval při vyjednávání, jak umí vytvářet kontakty a budovat vztahy, atd.)*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím



4. *Sleduji, jak aktivně se pracovník zapojuje do týmových rozhodnutí, zda sám umí úkolovat kolegy či na ně delegovat určité odpovědnosti*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

5. *Posuzuji, zda má pracovník dostatek časové kapacity na plnění úkolů*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

#### **Část 4 - Jak delegovat**

1. *Přesně pracovníkovi vysvětluji zadání, co od něho očekávám*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

2. *Vysvětluji podřízenému, proč je konkrétní odpovědnost delegována právě na něho a jaký je její cíl*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

3. *Přesně popisuji svou představu o výsledku do maximálních podrobností*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

4. *Ujišťuji se, zda pracovník souhlasí s reálností plnění termínů*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

5. *Poskytuji podřízenému potřebné informace a zázemí pro výkon svěřené odpovědnosti*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

6. *Sděluji podřízenému, na koho se může obrátit v případě krizové situace*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

7. *Upozorňuji pracovníka na kritické body a následky chyb*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

8. *Definuji hranice odpovědnosti*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

9. *Sděluji pracovníkovi, zda má právo sám něco dále delegovat*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

10. *Sděluji podřízenému, jak bych postupoval/a sám/a*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

## **Část 5 - Podpora podřízených pracovníků při delegování**

1. *Vysvětluji podřízenému, že delegovaný úkol považuji za důležitý a je nutné, aby při jeho plnění vynaložil maximální úsilí*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

2. *Při delegování úkolu většího rozsahu uvolňuji pracovníka od některých jeho obvyklých povinností*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

3. *Při plnění úkolu dávám pracovníkovi najevo, že odvádí dobrou práci*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

4. *Pokud podřízený dělá chyby, řeknu mu to přímo a poradím mu*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

5. *Odměňuji (nehmotně) pracovníka za dobrou práci*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

## Část 6 - Bariéry delegování

### Z jakých důvodů nedelegujete úkoly:

1. *Věřím, že pouze já splním úkol nejlépe*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

2. *Obávám se, že podřízený splní úkol za delší dobu, než kdybych ho vykonal/a sám/a*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

3. *Obávám se, že výsledek bude horší kvality, než jakého bych dosáhl/a já*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

4. *Obávám se, že ztratím příležitost k udržení si svých schopností v určité dovednosti*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

5. *Postrádám u podřízeného pracovníka dostatek schopností potřebných ke splnění úkolu*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

6. *Obávám se, že čím více budu pracovníka pověřovat úkoly, tím více by vzrostla neoblíbenost mé osoby*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

7. *Obávám se, že nedokážu správně definovat úkol*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

8. *Detailní vysvětlování úkolu zabere dost času, že se rozhodnu jej raději vykonat sám/a*

zcela souhlasím    spíše souhlasím    spíše nesouhlasím    zcela nesouhlasím

9. *Je pro mě obtížné přesunout činnosti na někoho jiného, protože mnoho úkolů a rolí mi dávají pocit osobního významu a důležitosti*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

10. *Obávám se, že nedokážu správně rozhodnout, kdy a nakolik delegovat pravomoc, abych pracovníka nepřetížil/a*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

## **Část 7 – Výhody delegování**

**V čem vidíte výhody delegování:**

1. *Vznikají nové nápady a přístupy, neboť má řešení mohou být stále stejná*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

2. *Domnívám se, že rozvíjím kompetence svých podřízených*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

3. *Podřízení pracovníci vnímají mnou delegované úkoly jako:*

*a. motivování*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

*b. důvěru v jejich schopnosti*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

*c. příležitost ukázat, co v nich je*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

4. *Mám více času na úkoly vyšší priority*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

5. *Domnívám se, že díky delegování se vyhýbám stagnaci a mohu postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím*

zcela souhlasím     spíše souhlasím     spíše nesouhlasím     zcela nesouhlasím

## 8.2 Příloha č. 2.: Strukturovaný rozhovor

1. Jak postupujete při delegování?
2. Delegujete úkoly krátkodobé nebo dlouhodobé povahy?
3. Jakým způsobem probíhá kontrola delegovaných úkolů? Kontrolujete průběžně nebo až na konci?
4. Jak postupujete při výběru pracovníka?
5. Důvěřujete svým podřízeným?
6. Účastnil/a jste se někdy kurzu delegování, případně jiného kurzu vedení lidí?
7. Domníváte se, že delegování Vám pomáhá zkvalitnit Vaši práci? Proč?