

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Martina Flíčková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martina Flíčková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Název anglicky

The importance of delegating for control work of manager

Cíle práce

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

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Doporučené zdroje informací

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

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 1. 2. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Horákové za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále také manažerům společnosti Zetech, a. s. za jejich čas a ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. V neposlední řadě děkuji své rodině za psychickou a finanční podporu, kterou mi věnovali po celou dobu mého studia.

Význam delegování pro řídicí práci manažera

The importance of delegating for control work of manager

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá významem delegování pro řídicí práci manažera a jeho realizací v praxi. Téma práce je rozděleno na teoretickou a praktickou část. Cílem práce je zhodnotit význam a úroveň delegování ve zkoumané firmě. Literární rešerše se zabývá definováním pojmu management, manažer, manažerskými rolemi a funkcemi, které jsou náplní každého vedoucího pracovníka. Dále se podrobně zabývá definováním pojmu delegování, výhodami delegování, jednotlivými fázemi procesu delegování a jeho bariérami.

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření a strukturovaném rozhovoru s manažery firmy Zetech, a.s. Výsledky z dotazníkového šetření a rozhovoru jsou zpracovány v grafické podobě a doplněny komentářem. V závěru práce jsou shrnuty zjištěné výsledky a navržena možná opatření pro zlepšení úrovně delegování ve zkoumané firmě.

Klíčová slova: Management, manažer, styl řízení, manažerské role, manažerské funkce, delegování, prvky delegování, cíle, výhody, bariéry delegování, motivace.

Summary

Bachelor thesis deals with the importance of delegation for control the work of the manager and its implementation in practice. This thesis is divided into theoretical and practical part. The aim is to evaluate the importance and the level of delegation in the studied company. Review of literature deals with the definition of the concept of management, managerial roles and functions that are filling every manager. Definition of the concept of delegation, the benefits of delegation, the phases of the process of delegation and its barriers.

The practical part is based on a survey and unstructured interviews with company managers. The results of the survey are processed in graphical form. In conclusion summarizes survey and proposes possible measures to improve the level of delegation in the studied company.

Keywords: Management, manager, management style, management roles, management functions, delegation, delegation elements, objectives, benefits, barriers delegation, motivation.

Obsah

1.	Úvod	10
2.	Cíl a metodika	11
2.1.	Cíl	11
2.2.	Metodika	11
3.	Teoretická východiska	12
3.1.	Management	12
3.2.	Manažer	14
3.3.	Úrovně managementu	17
3.4.	Manažerské role	18
3.5.	Manažerské funkce	20
3.5.1.	Plánování	21
3.5.2.	Organizování	22
3.5.3.	Personální zajištění	24
3.5.4.	Vedení	24
3.5.5.	Kontrola	25
3.6.	Pojem delegování	26
3.7.	Cíle delegování	27
3.8.	Výhody delegování	27
3.9.	Bariéry delegování	28
3.10.	Postup procesu delegování	30
3.10.1.	Analýza práce	30
3.10.2.	Plánování delegování	31
3.10.3.	Výběr vhodného pracovníka	31
3.10.4.	Jak delegovat	31
3.10.5.	Podpora delegování	33

3.11. SMART	33
4. Charakteristika objektu zkoumání	35
4.1. Charakteristika podniku	35
5. Vlastní práce.....	40
5.1. Charakteristika respondentů.....	40
5.2. Dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor	42
5.3. Zhodnocení výsledků a návrh opatření	57
6. Závěr	60
7. Zdroje.....	62
8. Přílohy.....	64
8.1. Příloha č. 1 - Dotazník pro manažery.....	64
8.2. Příloha č. 2 – Strukturovaný rozhovor	68
8.3. Příloha č. 3 - Seznam grafů	69
8.4. Příloha č. 4 - Seznam obrázků.....	69

1. Úvod

Problematika řízení představuje v současné době specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Od té doby, kdy se lidé začali sdružovat do skupin, aby dosáhli svých cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytností. Společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a srůstem organizovaných skupin vzrůstal také význam manažerů.

Vedení lidí je čím dál náročnější. Pokud některý nadřízený tvrdí, že nemá s vedením problém, buď si sám sobě něco nalhává, nebo vzniklé problémy nedokáže dostatečně vnímat a řešit. Dnes velmi záleží na tom, aby vedoucí pracovník přizpůboval své chování novým a rychle se měnícím okolnostem.

Mezi nejdůležitější schopnosti vedoucího pracovníka patří umění delegovat. Delegování zahrnuje předávání úkolů, povinností a pravomocí, které přinesou podřízenému pracovníkovi určité uspokojení. Bez delegování již žádný dobrý manažer nemůže fungovat. Delegování je schopností, kterou se lze naučit a je potřeba ji neustále rozvíjet. Má klíčový význam pro růst vedoucího pracovníka a je problémem jak pro začínající manažery, tak často i pro zkušené profesionály.

Ten, kdo deleguje a vytváří si tak prostor pro řešení závažnějších úkolů, je na cestě k úspěchu a růstu, oproti tomu, kdo se zabývá každý den rutinními činnostmi. Předávání úkolů a povinností pomáhá nejen dosáhnout cílů, které si manažeri vytyčí, ale tvoří také silnější pouto mezi nadřízenými a podřízenými. Delegování lze realizovat tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečně kvalitní pracovníky, které si sám vychovává. Základním principem efektivního delegování je dosažení stavu, kdy tým složený z pracovníků je schopnější než jejich manažer.

Tato práce je zaměřena na analýzu delegování ve firmě Zetech, a.s. a v závěru práce jsou uvedeny návrhy na možná zlepšení, která by mohla zajistit zefektivnění aplikace procesu delegování vybraných manažerů.

2. Cíl a metodika

2.1. Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění významu delegování pro řídicí práci manažerů ve vybrané organizaci. Dílčími cíli je zpracování literární rešerše na problematiku významu delegování a návržení opatření pro řídicí pracovníky, které by pomohlo ke zlepšení procesu delegování ve zkoumaném podniku.

2.2. Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě hlavní části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou zpracována teoretická východiska, která autorka čerpala z tištěné odborné literatury, vztahující se k dané problematice, která jsou ve druhé, praktické části, použita pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku.

K získání potřebných informací v praktické části byla použita metoda nepřímého pozorování, konkrétně dotazníkové šetření, a metoda přímého pozorování, strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky. Základní charakteristické informace o firmě získala autorka studiem firemních dokumentů. Dotazník byl tvořen 32 otázkami a manažeři vybírali své odpovědi ze čtyř různých nabízených možností. Dotazník doplňoval následný strukturovaný rozhovor s manažery. Dotazník i struktura rozhovoru jsou uvedeny v přílohách práce.

3. Teoretická východiska

3.1. Management

Management je s lidstvem spojován od jeho počátků. Člověk se musel vždy rozhodovat, jak se nejlépe postarat o svůj život. Už před mnoha léty řídili faraóni a císaři rozsáhlé říše a přenášeli úkoly na státní úředníky, zajímali se o výsledky, jaká přinesla jejich opatření, zabývali se otázkami využití a motivace někdy značně neochotné pracovní síly. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Management umožňuje propojit činnosti různých lidí tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí i jednotlivých činností, jako jsou výrobní, personální, marketingové, apod. (Mládková a kol., 2009)

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení stanovených cílů společnosti. Proces je to systematický, protože má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který bude uznáván ostatními členy organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Pojmu management odpovídá český termín *řízení*. Slovem řízení je možné rozumět jak činnost, tak skupinu podnikových řídicích pracovníků. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, nebo třeba v umění. Obecnému pojetí management ale odpovídá poslání umět řídit podnikové činnosti, dosáhnout stanovených cílů organizace. (Truneček, 1995)

Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivním způsobem uskutečňují předem stanové cíle. (Koontz, Weihrich, 1998)

Pojem management zahrnuje zejména tyto obsahové roviny:

a) **Specifickou funkci při řízení podniku.**

Managementem se označují řídicí pracovníci, kteří realizují manažerské funkce.

b) **Určitý způsob vedení lidí.**

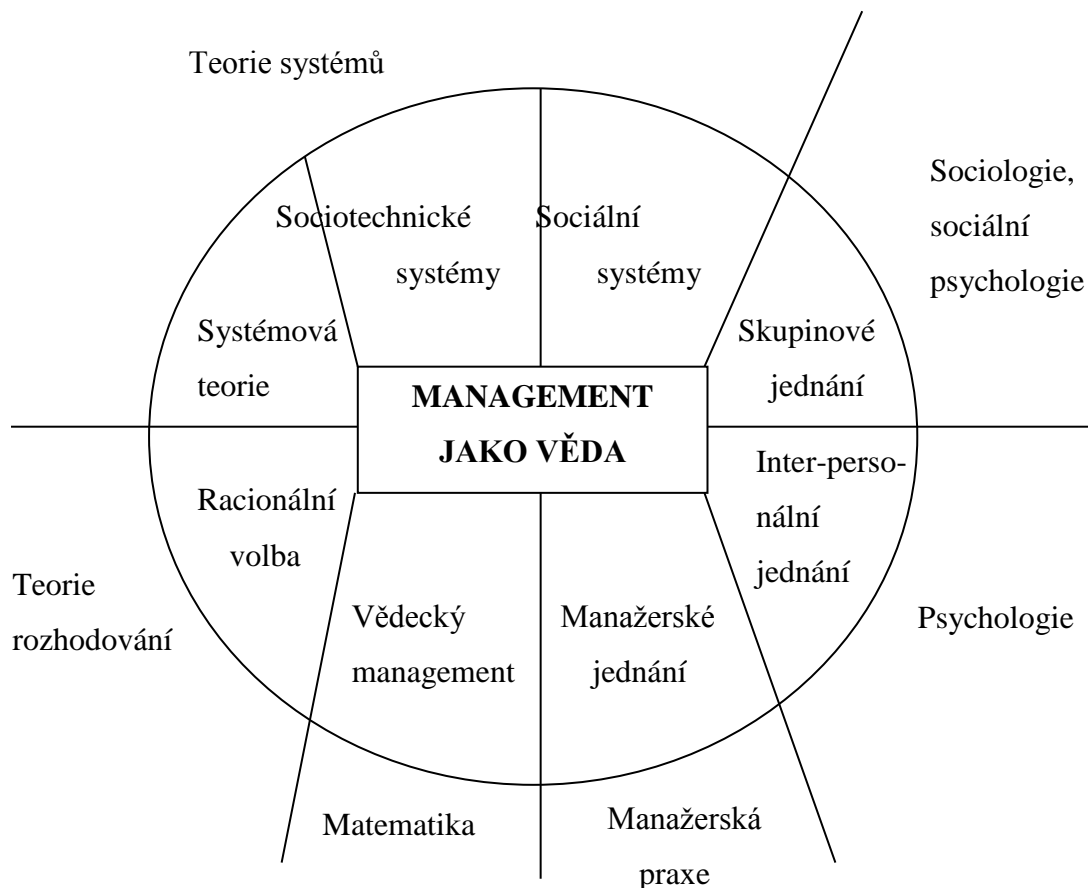
Managementem se rozumí činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí.

c) **Odbornou disciplinu a obor studia.**

Management se charakterizuje jako soubor přístupů (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři ke správnému zvládnutí své funkce.

(Truneček, 1995)

Obrázek 1 - Formování managementu jako vědy



Zdroj: Truneček, 1995

3.2. Manažer

„Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů je v moderním managementu klíčová. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.“ (Veber a kol., 2009)

Na vývoj managementu jako moderní vědecké disciplíny měl velký vliv nárůst počtu manažerů v podnikatelské oblasti. Průmyslová revoluce způsobila rozvoj technologií, který vedl k růstu velikosti organizací a majitelé tak začali část svých činností spolu s pravomocemi přenechávat jiným osobám.

Manažer je v každé organizaci jakýmsi *zástupcem* vlastníka. V jeho zastoupení organizaci řídí a je mu odpovědný. (Mládková a kol., 2009)

Manažer je osoba, která v organizaci vykonává určité funkce. Má specifické, individuální vlastnosti a schopnosti, které ji zřetelně odlišují od ostatních odborníků. (Lhotská, 2008)

Řezáč (2009) uvádí následující činnosti, které jsou úlohou manažerů v rozvoji efektivnosti organizace:

- klasické funkce jako plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrola,
- práce s lidmi – komunikace, delegování, řízení kariéry,
- zaměření do budoucnosti - manažer musí být vizionářem, být schopen koncepčně myslet, otevřený změnám a novým přístupům,
- zaměření na trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity,
- doplňování a rozvoj znalostí, zvyšování kvalifikace,
- respektování zvláštností manažerské práce.

Vlastnosti ideálního manažera

Osobnost je spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Projevuje se ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem. Osobnost formují skupiny faktorů, a to faktory biologické – genetické zvláštnosti, hormonální soustava, a faktory sociální – působení rodičů, přátel, pracovníků a v neposlední řadě faktory kulturní – kultura národa a společenské skupiny. (Šuleř, 2008)

Aby se manažer mohl stát tzv. *ideálním manažerem*, což je jen pojem, ideál, ke kterému se lze těžko přiblížit, potřebuje určité předpoklady, znalosti, dovednosti. Předpoklady jsou z části vrozené, výchovou neovlivnitelné, a z části získané, které jsou ovlivněny výchovou, vzděláním a prostředím, ve kterém jedinec žije.

1) Vrozené předpoklady:

Schopnost empatie, temperament, fantazie, inteligence, citová stabilita, odpovědnost, vytrvalost, důslednost, pružnost.

2) Získané předpoklady:

Asertivita, odborné znalosti, komunikativnost, dobrá tělesná a duševní kondice. (Šuleř, 2008) (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Kompetence manažera

Manažerské kompetence lze formulovat jako schopnost manažera poskytovat specifický výkon. Literatura uvádí čtyři základní složky kompetencí:

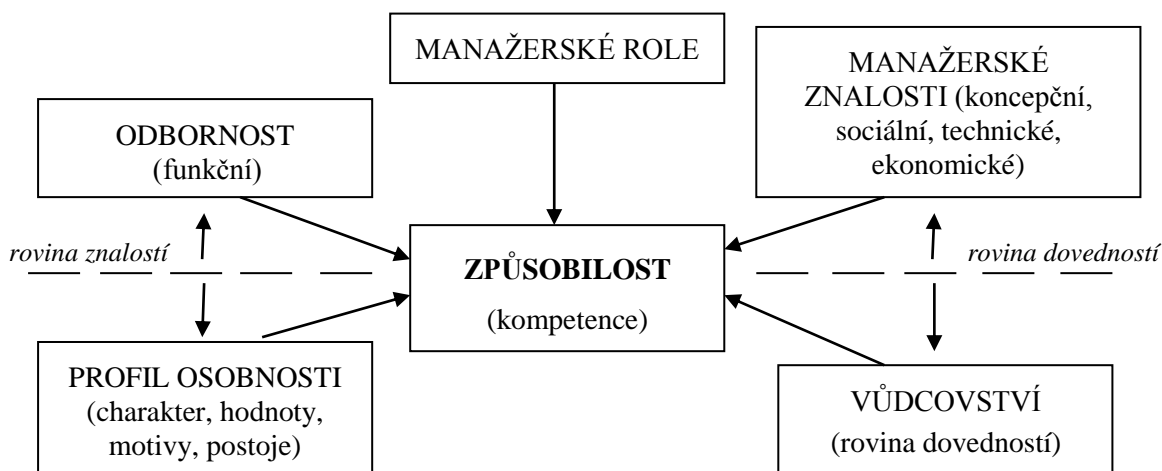
Odborná kompetence – znalost pracovních postupů, strojů a zařízení, procesů a možností uvnitř organizace. Projevuje se ve schopnosti analyzovat, identifikovat a řešit problémy, navrhnout a uplatňovat fungující řešení.

Metodická kompetence – schopnost osvojení a efektivní použití nových znalostí a pracovních metod.

Sociální kompetence – schopnost navazování konstruktivních vztahů, jejich dlouhodobé udržení a uskutečnění společných záměrů a cílů. Znakem je například otevřené vyjadřování o pocitech, respektování názorů, tolerance, aktivní naslouchání.

Osobní kompetence – schopnost hodnotit z nadhledu sám sebe a své jednání, osobní iniciativa, sebereflexe, pozitivní přístup ke změnám. (Řezáč, 2009)

Obrázek 2 - Model manažerských kompetencí



Zdroj: Řezáč, 2009

Styl manažerské práce

K zabezpečení osobních i skupinových cílů bude vždy manažer situačně využívat různé *styly vedení* podřízených. Literatura uvádí mnoho klasifikací, například skupinu přístupů členěnou na:

Autoritativní styl, který je založen na jednostranném rozhodování nadřízeného formou příkazů a jejich bezpodmínečného plnění. Podřízení s nadřízeným jednají na formální úrovni, nadřízený provádí průběžnou kontrolu.

Demokratický styl představuje styl řízení, kdy vedoucí spolupracuje s podřízenými, dává jim prostor k volnému vyjadřování k úkolům a cílům, ale má stále přirozenou autoritu a konečné slovo.

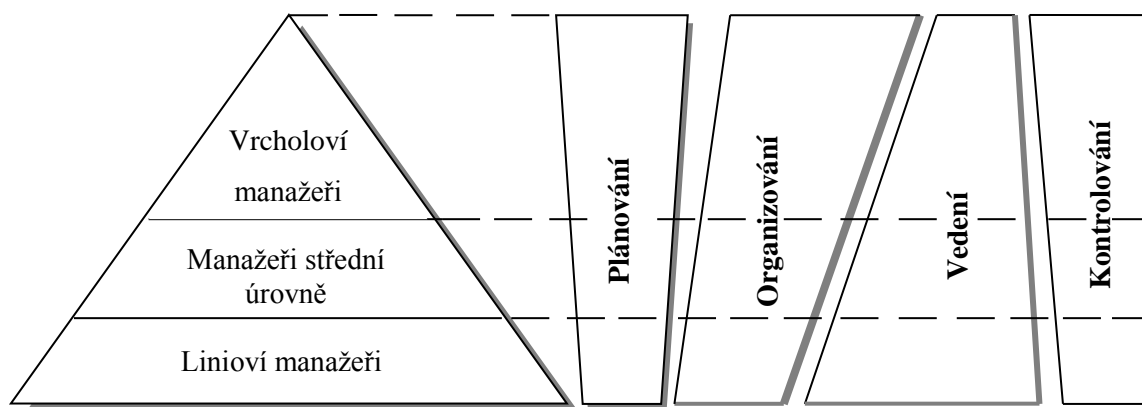
Liberální styl, kdy se manažer snaží činnost podřízených ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se zásahům do práce podřízených, kritice, sankcím, i závažná rozhodnutí ponechává na podřízených. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3. Úrovně managementu

Manažeři netvoří homogenní skupinu. Podle jejich postavení v organizaci je lze rozdělit do tří základních skupin, a to na manažery liniové (manažeři 1. úrovně), střední (manažeři 2. úrovně) a vrcholové (manažeři 3. úrovně, *top management*).

Mezi hlavní rozdíl zmíněných manažerských úrovní patří rozdělení poměru času věnovaného jednotlivým manažerským funkcím.

Obrázek 3 - Struktura manažerských funkcí



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1998

Linioví manažeři jsou na spodní úrovni hierarchie manažerů. Jsou experty v tom, co jejich podřízení dělají. Do této skupiny patří mistři ve výrobní jednotce, logistickí, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení řadových zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby, řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Jde o nejpočetnější a základní manažerskou úroveň.

Druhou početnou skupinu tvoří *manažeři střední úrovně*, kteří odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Jsou podřízeni

vrcholovému managementu. Jejich úkolem je přetvářet strategické úkoly vytvořené vrcholovými manažery na úkoly podřízených linií a dohlížet na jejich plnění. Komunikují s liniiovými i vrcholovými manažery. Patří sem například vedoucí obchodních, výrobních divizí, vedoucí poboček, stavbyvedoucí.

Vrcholoví manažeři, jindy také *top manažeři*, jsou nejméně početnou manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Stanovují vize, hlavní cíle a strategie společnosti na krátkodobé období i na období několika let. Přitom musí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů. Jsou odpovědní vlastníkům organizace. (Veber a kol., 2009) (Koontz, Weihrich, 1993) (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4. Manažerské role

Při prozkoumání činností, kterými se manažeři během dne zabývají, vyplývá, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí pravidly a principy. Rozlišují se role interpersonální, informační a rozhodovací.

1) Interpersonální role

Interpersonální role vyjadřují způsob, jakým manažeři vedou své podřízené, jak umí ze skupiny lidí vytvořit tým, udržovat na pracovišti dobré vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly. (Šuleř, 2008)

V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel reprezentuje organizaci při ceremoniálech. Vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje. Svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy. Manažer vystupuje jako *vedoucí* ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se motivovat a usměrnit jejich práci.

Roli *spojovatele* vykonává v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho důležitým úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

2) Informační role

Bez přiměřených informací nelze dobře řídit ani vykonávat žádnou činnost. Informační role vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích, a které dále přenáší. (Šuleř, 2008)

Manažer působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

V roli *pozorovatele* vyhledává informace potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, recepce, sportovní kluby). Manažer je *šířitelem* informací, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce, a šířitelem interních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího. Jako *mluvčí* reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3) Rozhodovací role

Přístup a umění manažerů řešit problémy rozhoduje o další existenci firmy. Rozhodování manažera znamená tvorbu rozhodnutí na základě jeho autority a jeho přístupu k informacím. (Šuleř, 2008)

Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednače.

V roli *podnikatele* manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny, nachází nové metody, řeší problémy aj. Manažer jako *řešitel* rušivých událostí musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. *Distributor* zdrojů hospodaří

se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. Role *vyjednavče* se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi. Čím vyšší úroveň v organizaci manažeři zastávají, tím více svého času budou věnovat vyjednávání. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Tyto tři manažerské role se vzájemně prolínají a doplňují ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.5. Manažerské funkce

Kromě rolí manažera, které charakterizují osobu manažera, existují také manažerské funkce, které zachycují jeho typické každodenní řídicí činnosti.

Klíčovým předpokladem výkonu manažerských funkcí je sebeřízení vedoucího pracovníka. To znamená, že manažer musí nejprve dobře zvládat organizaci vlastní práce, vlastního času, zvládat stres, aby mohl řídit ostatní. (Maxa, 2011)

Světové literatura uvádí mnoho pojetí manažerských funkcí. Jako první manažerské funkce formuloval francouzský průmyslník a teoretik managementu Henri Fayol do 5 základních funkcí:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- kontrola. (Veber a kol., 2009)

Nejužívanější kvalifikace členění manažerských funkcí uváděná v pramenech literatury je následovná:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení,
- kontrola. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.5.1. Plánování

Pomocí plánování dosahují manažeři na všech úrovních řízení vytyčených cílů. Výstupem této základní manažerské funkce, která předchází výkonu ostatních manažerských funkcí, je definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase, na požadované úrovni a za využití potřebných zdrojů. Jedná se o volbu budoucích záměrů a určení postupů. Nástrojem realizace je *plán*. (Mládková a kol., 2009)

V organizaci je proces plánování charakterizován především podle dvou hlavních hledisek, a to podle časového horizontu a úrovně rozhodovacího procesu.

1) Z hlediska časového horizontu se rozlišují tři základní úrovně plánování.

- *Dlouhodobé plánování* – plánování na období delší pět let.
- *Střednědobé plánování* – pohybující se v rozsahu od jednoho roku do pěti let.
- *Krátkodobé plánování* – pokrývá jeden rok nebo kratší období.

2) Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- *Strategické plánování* – dlouhodobý charakter, navazuje na strategické cíle.
- *Taktické plánování* – plány jednotlivých funkčních oblastí.
- *Operativní plánování* – krátkodobý charakter. Hlavním významem je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní. (Truneček, 1995)

3.5.2. Organizování

Organizování je cílená činnost s konečným výsledkem uspořádat a rozdělit členy společnosti, jejich aktivity a kontrolu tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů společnosti a to s maximálně možnou efektivitou. (Veber a kol., 2009)

Truneček (1995) definuje člověka jako základní a nejjednodušší prvek organizační struktury. Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému.

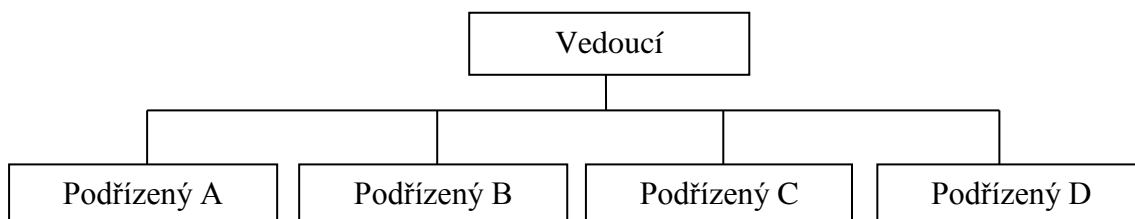
Typy organizačních struktur

Organizační struktury představují kostru vzájemných vztahů v podniku. Vycházejí z dělby pravomocí.

a) Liniová organizační struktura

Základní liniovou organizační strukturu tvoří liniové prvky a liniové vazby. Nachází se zde jeden odpovědný vedoucí pracovník, jehož vztah k podřízeným je dán jednoznačnými vazbami. Liniová struktura je charakteristická přehledností a krátkými řetězci informačních vazeb, lze ji použít pouze pro menší jednotky. (Truneček, 1995)

Obrázek 4 - Liniová organizační struktura

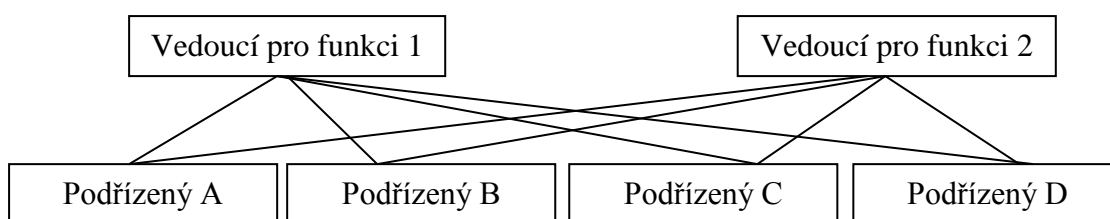


Zdroj: Veber a kol., 2009

b) Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura je tvořena funkcionálními prvky a funkcionálními vazbami. Nachází se zde funkčně specializovaní vedoucí pracovníci s pravomocí a odpovědností za jejich příslušnou specializovanou funkci. (Truneček, 1995)

Obrázek 5 - Funkcionální organizační struktura

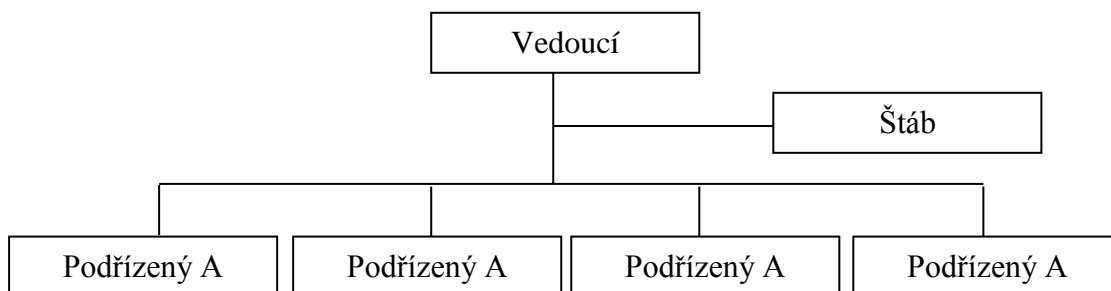


Zdroj: Vebera kol., 2009

c) Liniově štábní organizační struktura

Liniově štábní struktura využívá specializace funkčních vedoucích. Je tvořena dvěma základními složkami – liniovou a štábní. Vedoucí útvaru je nadřízeným pracovníkem všech pracovníků útvaru včetně pracovníků štábu. Štábní složka slouží k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších úrovních byla dodržována zásada jediného odpovědného vedoucího. (Truneček, 1995)

Obrázek 6 - Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: Veber a kol., 2009

3.5.3. Personální zajištění

Zásadní význam pro úspěšnost organizace mají lidské zdroje a jejich kvalifikované řízení a využívání. Z toho vyplývá, že personální práce mají v dobře fungující organizaci svoji nezastupitelnou úlohu. Náplní personalistů je soustavná péče o každého člověka v organizaci, od jeho přijetí až do ukončení pracovního poměru. Personální činnosti ale nejsou výlučně záležitostí personalistů, ale stále větší podíl účasti zde hrají manažeři všech úrovní řízení. (Mládková a kol., 2009)

K základním personálním činnostem patří:

- analýza a vytváření pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování,
- vzdělání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy a péče o ně. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.5.4. Vedení

Vedení lze definovat jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí musí přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a usměrňovat ho. Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit, je nazýván styl vedení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Motivace

Každý vedoucí pracovník má za cíl, aby jeho podřízení vykonávali kvalitní práci a odváděli tak požadované pracovní výsledky. Proto každý takový vedoucí pracovník musí znát důležitost motivace zaměstnanců a zároveň vědět, jak ji správně provádět.

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojí jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. (Armstrong, 1999)

Americký psycholog Herzberg definuje dva faktory ovlivňující pracovní motivaci zaměstnance. Jsou jimi motivátory a stabilizátory. *Motivátory* patří k primární motivaci a řadí mezi ně obdržení zajímavých pracovních úkolů, odpovědnost za výkon samostatné práce, oprávnění rozhodovat, uznání dobrých pracovních úspěchů nadřízeným, možnost pracovního postupu.

K sekundární motivaci, tedy takové, která nemá dlouhodobý charakter, a která udržuje pracovní atmosféru, patří *stabilizátory* v podobě dobrého vybavení pracoviště, uspokojení sociálních potřeb, spravedlivé odměny, jistoty pracovního místa, přátelských pracovních vztahů, atraktivní image firmy. (Laufer, 2008)

3.5.5. Kontrola

Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízení procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků. V prvním kroku se stanoví standardy, neboli kritéria vykonané práce, které představují určité body z celkových plánů, pomocí nichž se vyhodnocuje vykonaná práce. V druhém kroku se provádí samotné měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům, ve třetí, poslední části se provádí korekce odchylek. Tedy porovnání skutečného stavu s plánovaným. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.6. Pojem delegování

Dle Cipra (2009) manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých. Delegování spočívá v předávání úkolů, vykonávaných dosud samotným manažerem, podřízenému pracovníkovi, spolu s odpovídajícími pravomocemi a odpovědnostmi včetně nutných zdrojů pro jejich plnění.

Pojem delegování je odvozen z latinského „delagatio“, ve smyslu „odkazovat,“ „vysílat s poselstvím.“ (Cipro, 2009)

Dělbba práce přináší výhody vedoucímu pracovníkovi, zaměstnancům i celému podniku. Vedoucí pracovník bude mít čas na řízení organizace, bude rozvíjet své manažerské schopnosti a zvyšovat výkonnost, produktivitu podniku, bude mít čas na rozvíjení a prohlubování schopností podřízených, od kterých se mu dostane uznání a ocenění. (Tepper, 1996)

Delegování lze realizovat v organizacích, kde management preferuje týmovou spolupráci a vedoucí má pod sebou dostatečné množství kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Hlavním cílem delegování je dosažení stavu, kdy manažerův tým je složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než on sám. (Cipro, 2009)

Delegování v sobě zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Manažer uděluje podřízenému pracovníkovi plnou moc, se kterou má podřízený právo disponovat. (Cipro, 2009)

Prvky delegování

Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, a to:

- 1) *Jednotlivé činnosti* – činnosti jednoho rázu jsou delegovány formální cestou a slouží k uvolnění manažerova prostoru pro řešení důležitějších úkolů.

- 2) *Úkoly* – sledují plnění funkcí organizačního systému. Manažeři si ponechávají pouze rozhodující část prvků rozhodovacího procesu a zbytek delegují podřízeným.
- 3) *Oblast rozhodování* – má trvalý charakter, deleguje se při vzniku organizačních a řídicích jednotek.
- 4) *Pravomoc* – souhrn práva a moci v oblasti rozhodování, je delegována společně s jednotlivými úkoly. (Hron, 2013)

3.7. Cíle delegování

Cílem delegování je neustálé zvyšování efektivity práce, dosahování zisku, stabilita a konkurenceschopnost firmy a v neposlední řadě její trvale udržitelný rozvoj. K dosažení těchto cílů je zapotřebí plnění dílčích cílů, jako efektivní využívání manažerova času, aby měl dostatek prostoru nejen pro osobní rozvoj, ale také pro rozvoj schopností a zkušeností svých podřízených, dále je k dosažení cílů nezbytný růst kompetencí pracovníků, jejich správná motivace, objektivní hodnocení, vyhledávání nových talentů aj. (Cipro, 2009)

3.8. Výhody delegování

Hlavním cílem, proč manažeři delegují, je dosažení zisku, stability a konkurenceschopnosti organizace, její udržitelný rozvoj a neustálý růst efektivity práce. (Cipro, 2009)

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) vytyčují hlavní výhody delegování, které vedou ke splnění výše zmíněných cílů:

- 1) *Více času na důležité věci* – delegování úkolů přináší manažerovi více času na řešení úkolů vyšší priority.

- 2) *Více práce za kratší čas* – úkoly a problémy většího rozsahu rozdělené na dílčí části se řeší snáze.
- 3) *Nové nápady a přístupy* – manažeři jsou v řadě případů natolik uvyklí některým úkolům a situacím, že se do jejich řešení už nepouští energicky a s novým přístupem.
- 4) *Rozvoj kompetencí pracovníků* – během delegování získávají podřízené zkušenosti, které se nedají nahradit žádnými vzdělávacími nebo výcvikovými aktivitami.
- 5) *Motivování pracovníků* – nové a náročné úkoly a pravomoci jsou pro podřízené výzvou, příležitostí „ukázat se“. Navíc delegování berou jako důvěru v jejich schopnosti.
- 6) *Snazší hodnocení pracovníků* – manažerovi umožní delegování lépe poznat, který pracovník si zaslouží povýšení, odměny, a který nikoli.
- 7) *Jednodušší kontrola* – delegováním odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi se zjednoduší proces kontroly.
- 8) *Vyhnutí se stagnaci* – pomocí delegování se lze vyhnout „pasti nepostradatelnosti“. Skutečně efektivní manažer pracuje na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům, než které řeší. Ke stagnaci jsou odsouzeni ti, kteří nedelegují.

3.9. Bariéry delegování

I přes výhody, které delegování přináší manažerům, podřízeným i podniku, se setkáme i s důvody, proč se manažeři delegování vyhýbají. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádí nejzákladnější příčiny odporu delegování takto:

- 1) *Pocit nenahraditelnosti* – manažer má pocit, že pokud některé pravomoci deleguje svým podřízeným, úkol nebude splněn s dostatečnou kvalitou. Vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že jde o jeho přínos, kdy bude mít více času na rozhodování se nad úkoly vyšší důležitosti.

- 2) *Nechuť opustit něco, co dobře umí* – vedoucí se často těžko smiřuje s tím, že někdo bude vykonávat činnost, kterou on dobře umí. Manažer musí být schopen akceptovat, že výsledek výkonu činnosti dvou různých lidí nikdy nebude na stejně vysoké úrovni.
- 3) *Nedůvěra ve schopnosti pracovníků* – manažeři, jejichž podřízení nemají podle nich dostatek schopností potřebných k delegované činnosti, by příčinu měli hledat nejdříve u sebe. Může to být způsobeno tím, že zanedbali rozvíjení schopností svých podřízených, nedokázali odhadnout rozsah jejich možností, přijali nekompetentní lidi.
- 4) *Obava z neoblíbenosti* – snaha manažerů delegovat nemusí být ze strany pracovníků vždy přijímána s nadšením. U pracovníků může vyvolat pocit využívání, strach z případného neúspěchu.
- 5) *Definování úkolu* – delegovaný úkol musí být předem definován. Vágní definování může vyvolat odpor pracovníka, detailní vysvětlení zase zabere tolik času, že se vedoucí rozhodne udělat ho sám.
- 6) *Ego* – přesun činností na pracovníka manažer mnohdy pocítuje jako ztrátu jeho významu a důležitosti.
- 7) *Náklady* – delegováním manažer šetří spoustu svého času. Čas ale neušetří pracovníkovi, který řeší delegovaný úkol.
- 8) *Obava z přehnaného delegování* – manažer musí dbát na to, aby své pracovníky delegovanými úkoly nepřetížil.

Nejlepším způsobem zbavení se citových bariér je překonání překážek týkajících se delegování pracovních úkolů a povinností přijetím delegování jako nevyhnutelným atributem manažerské práce. Je potřebné, aby manažer rozvíjel své dovednosti, nenechal se odradit novými povinnostmi, rozdělil si jednotlivé úkoly a věnoval se jednomu po druhém. Nepochybně musí vědět o řízení víc a víc a nasazovat stále vyšší laťku. (Tepper, 1996)

3.10. Postup procesu delegování

Efektivní proces delegování vyžaduje provést analýzu práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. O efektivním delegování lze pak hovořit tehdy, bude-li výsledek splňovat všechna vymezená kritéria. (Šuleř, 2009)

Proces delegování zahrnuje věcnou stránku „co“, „komu“ a formální stránku „jak“ delegovat. Věcná stránka předpokládá znalost kvalifikačních předpokladů podřízených pracovníků a formální stránka způsob delegování, který je pro podřízeného pracovníka z hlediska jeho osobnosti nejvýhodnější. (Hron, 2013)

3.10.1. Analýza práce

Pro práci manažera a jeho rozhodnutí, co delegovat, je důležitá pravidelná analýza práce z hlediska jeho povinností, odpovědností a z hlediska cílů jeho útvaru.

Co delegovat:

Vhodné je delegovat rutinní práce, práce, u kterých si je vedoucí pracovník vědom, že je pověřený pracovník zvládne vykonat lépe nebo v kratším čase než on sám. Rozhodnutí, která dělá manažer často a která zabírají velkou část dne, je také vhodné delegovat společně s vysvětlením základních principů, detaily často znají podřízení lépe než vedoucí. Vítané je delegování práce, která podřízenému pomůže získat užitečné zkušenosti, rozvine jeho osobnost a motivuje jej, dále činnosti, které ožíví rutinní stereotypní práci pracovníků a činnosti, které umožní vidět výsledky práce podřízeného v širším kontextu. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Co nedelegovat:

Vhodné není delegovat nic, co obsahuje důvěrné informace, činnosti, které jsou absolutně důležité a jejich včasné a řádné splnění může zajistit pouze manažer. Dále se nedelegují nové úkoly, na které nebyli pracovníci nijak připraveni, úkoly,

kteřé jsou povinností vedoucího pracovníka, ale jsou mu nepřijemné, a proto se jimi nechce zatěžovat. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.10.2. Plánování delegování

Pro úspěšné delegování je třeba postup delegování alespoň v myšlenkách předem plánovat. Takový plán by měl postihovat cíl úkolu, úroveň, které chce manažer delegováním dosáhnout, dílčí termíny úkolu, potřebná rozhodnutí, rozsah delegované pravomoci, případný rozpočet, instrukce a příkazy, potřebné informace, spolupráci s dalšími pracovníky. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001) (Šuleř, 2009)

3.10.3. Výběr vhodného pracovníka

Manažer musí brát při výběru nejvhodnější osoby v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce podřízenému s příslušnou funkcí?
- Kdo má o úkol zájem a má k delegované práci patřičné schopnosti?
- Kdo má na plnění delegované činnosti dostatek času?
- Komu náročné úkoly pomůžou v jeho růstu? (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Pokud manažer již jednou úkol delegoval na určitého podřízeného, a znovu se chystá někomu svěřit podobnou úlohu, je vhodné, aby tento úkol delegovat na již „osvědčeného“ pracovníka. Většinou tak i on tuto skutečnost očekává a byl by zklamán, kdyby byl opomenut. (Nöllke, 2004)

3.10.4. Jak delegovat

Manažer již ví, jaký úkol bude předmětem delegování a komu bude delegován. Důležité je také, jak ho delegovat. Jeho úkolem je vysvětlit podřízenému co nejjasněji, co se od něj očekává, proč musí být úkol splněn, termín splnění, seznámit ho s výsledkem,

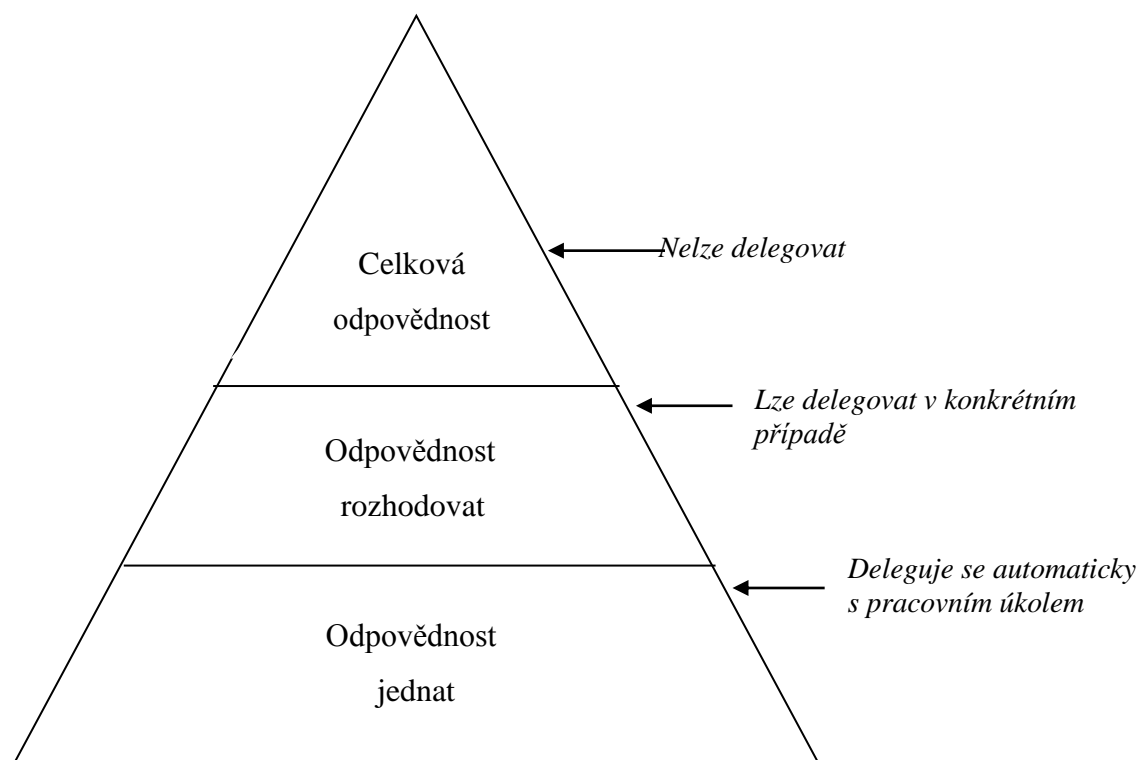
který se od něj očekává a s riziky, která se mohou při vykonávání vyskytnout. Důležité je také poskytnout informace o lidech, se kterými bude podřízený spolupracovat. S delegovanou činností mu také udělí stupeň pravomoci. (Šuleř, 2009)

Podřízený potřebuje při nově delegovaném úkolu znát svoji odpovědnost, kompetence, podstoupit potřebná školení, seznámit se s riziky spojenými s výkonem činnosti, znát výsledek úkolu a svůj užitek. (Lahnerová, 2009)

Odpovědnost

Odpovědnost v zásadě nelze delegovat. Znamená to, že každý manažer nese plnou odpovědnost za úkoly a činnosti, které delegoval na své podřízené. (Hron, 2013)

Obrázek 7 - Hierarchie odpovědnosti



Zdroj: Laufer, 2008

Laufer, (2008) uvádí tři druhy odpovědnosti a z toho plynoucí důsledky:

- 1) *Odpovědnost jednat* – s každým pracovním úkolem pracovník automaticky přebírá odpovědnost jednat.
- 2) *Odpovědnost rozhodovat* – nadřízený může v konkrétních případech delegovat odpovědnost, jak jednat v neplánovaných situacích.
- 3) *Celková odpovědnost* - celková odpovědnost je odpovědnost za vedení oblasti, kterou má manažer na starosti a která nelze delegovat.

3.10.5. Podpora delegování

Pro efektivní delegování je vhodné držet se určitých zásad. Vedoucí by měl dát podřízenému najevo, že delegovaný úkol vnímá jako důležitý. Je důležité, aby podřízený plnil úkol s vědomím, že musí vynaložit maximální úsilí.

Je dobré při delegování činnosti většího rozsahu, aby pracovník ponechal svých obvyklých povinností. Vedoucí musí poskytnout delegovanému dostatečnou zpětnou vazbu, hodnotit jeho práci mezi čtyřma očima.

Důležitá je neustálá stimulace pracovníka k dobrému výkonu. Nedílnou součástí delegování je po odvedení práce zásluhová odměna. Nemusí jít vždy o odměnu finanční, někdy stačí poděkování, nebo zveřejnění pracovního úspěchu. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.11. SMART

Při zadávání delegovaného úkolu musí manažer hledět na několik parametrů, které jsou vyjádřeny zkratkou SMART. Jednotlivá písmena tohoto slova vyjadřují atributy úkolu:

S = *Požadavek specifikace* - úkol musí být určen jednoznačně, jednoduše.

M = *Požadavek měřitelnosti* - manažer musí zadat úkol tak, aby byl lehce změřitelný.

A = *Požadavek akceptace* - vyjadřuje vzájemné odsouhlasení delegovaného úkolu podřízeným i vedoucím pracovníkem. Podřízený může projevit svou nezpůsobilost, obavu z náročnosti nebo si vyžádat pomoc.

R = *Požadavek reálnosti úkolu* - podřízenému se úkol může zdát nesplnitelný.

T = *Splnění úkolu v daném termínu* - dobrým řešením je si úkol naplánovat na několik dílčích termínů pro jednotlivé etapy plnění úkolu. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

4. Charakteristika objektu zkoumání

Pro analýzu procesu delegování v praktické části bakalářské práce byla zvolena firma Zetech, a.s., ve které autorka práce vykonávala v obchodním oddělení svou bakalářskou praxi.

4.1. Charakteristika podniku

Poslání společnosti a předmět podnikání

Posláním společnosti Zetech, a.s. je vyrábět a dodávat zákazníkům výrobky a komponenty ze železa a hutního materiálu s vysokou užitnou hodnotou pro různé strojírenské, stavební či zemědělské podniky v tuzemsku i zahraničí.

Předmětem podnikání je zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, opravy dopravních prostředků a pracovních strojů, výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Historie Firmy

Historie firmy se začíná psát již počátkem 50. let, kdy byla založena jako Strojní a traktorová stanice, jejíž činnost byla zaměřena především na mechanizační a opravářenskou podporu zemědělských družstev. Vlivem změny poptávky trhu se začalo zaměření firmy přesouvat z opravářenské činnosti na strojírenskou výrobu, která počátkem 90. let začala jednoznačně převažovat a v současné době je již jedinou náplní výrobního programu.

Současnost

Nestátní strojírenská firma ZETECH a.s., zapsána v Obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 3653, vznikla dne 19. 12. 1995 zapsáním do Obchodního rejstříku a splacením základního kapitálu, jako dceřinná společnost firmy Zemědělská technika a.s. se sídlem v Praze. Od téhož roku má sídlo ve Staré Huti u Dobříše, Dělnické ulici 5. Veškerá výrobní činnost se realizuje ve dvou provozovnách,

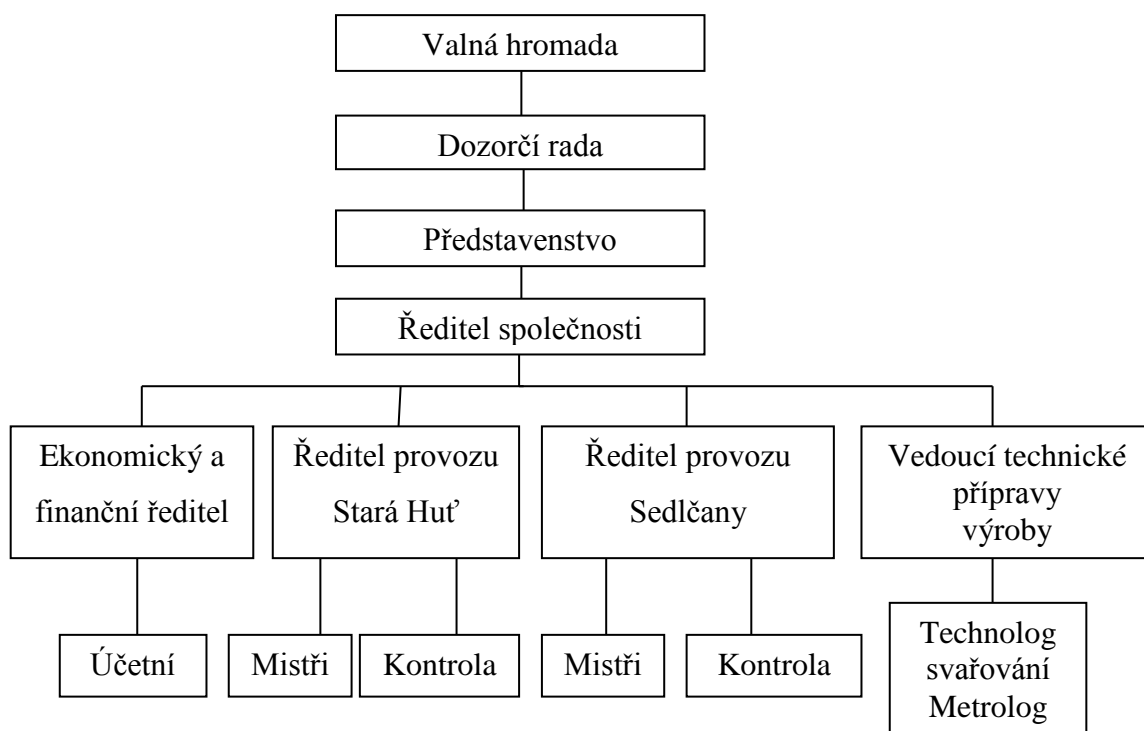
a to ve Staré Huti u Dobříše a v Sedlčanech. Hlavní pracoviště, většina skladů a administrativy se nachází ve Staré Huti.

Jediným akcionářem společnosti Zetech, a.s. je ZT HOLDING, a.s. se sídlem Praha 9 – Vinoř. Základní kapitál 23 600 000 Kč byl splacen ke dni vzniku společnosti a je tvořen 23 600 ks akcií na majitele. Nominální hodnota jedné akcie činí 1 000 Kč a akcie nejsou veřejně obchodovatelné

Orgány společnosti

Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí činnost firmy a jedná jejím jménem, v čele s předsedou, místopředsedou a členem představenstva. Členy řídí a odvolává valná hromada. Dozor nad činnostmi společnosti provádí tříčlenná dozorčí rada, složená z předsedy dozorčí rady a dvěma členy. Členy dozorčí rady volí a odvolává valná hromada, s výjimkou člena dozorčí rady za zaměstnance, kterého volí zaměstnanci. Společnost zastupuje samostatně každý člen představenstva.

Obrázek 8 - Zjednodušené organizační schéma Zetech, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Již bylo zmíněno, firma Zetech, a.s. je členěna na dvě provozovny. Provozovnu ve Staré Huti řídí člen představenstva a zároveň ředitel a.s., a provozovnu v Sedlčanech ředitel pobočky Sedlčany. Na provozu Stará Huť jsou dva mistři, skupina technické přípravy výroby, dva kontroloři. Na provozu v Sedlčanech je jeden mistr a jeden kontrolor.

Nejvýše postaven je ředitel společnost. Firma má několik oddělení (obchodní oddělení, finanční oddělení, IT oddělení a logistika, skladování a distribuce). Každé toto oddělení má svého vedoucí pracovníka a svou vlastní kancelář, kde jsou všichni pracovníci oddělení pospolu, a proto tam s komunikací nemají sebemenší problém.

Pracovní vztahy jsou v této společnosti velmi přátelské. Vedoucí pracovníci své podřízené berou jako součást týmu, nijak se před nimi nepovyšují, ale i přesto si umí udržet autoritu.

Oblast pracovněprávních vztahů

Kvalita lidských zdrojů má nepochybně velký podíl na hospodářských výsledcích a na kvalitě odvedené práce. Firma si je toho vědoma a svých zaměstnanců si váží.

Stav k 1. 1. 2015 je 90 zaměstnanců (70 zaměstnanců v provozovně ve Staré Huti a 20 zaměstnanců v Sedlčanech). Kromě vlastních zaměstnanců pomáhají zajišťovat plynulý chod výroby také agenturní zaměstnanci. Pracovní doba pro všechny kategorie zaměstnanců činí 37,5 hodin týdně. Většina činností probíhá v jedné směně, vybraná pracoviště, zejména dle aktuální situace a potřeby pracují i ve druhé a třetí směně. Zaměstnanci jsou v průběhu zaměstnání školeni a v případě potřeby rekvalifikováni.

Firma ZETECH a.s. dále poskytuje zaměstnancům některé benefity, a to týden dovolené navíc nad rámec stanovený ZP, příspěvek na obědy, penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na kulturní činnost organizovanou ZO OS.

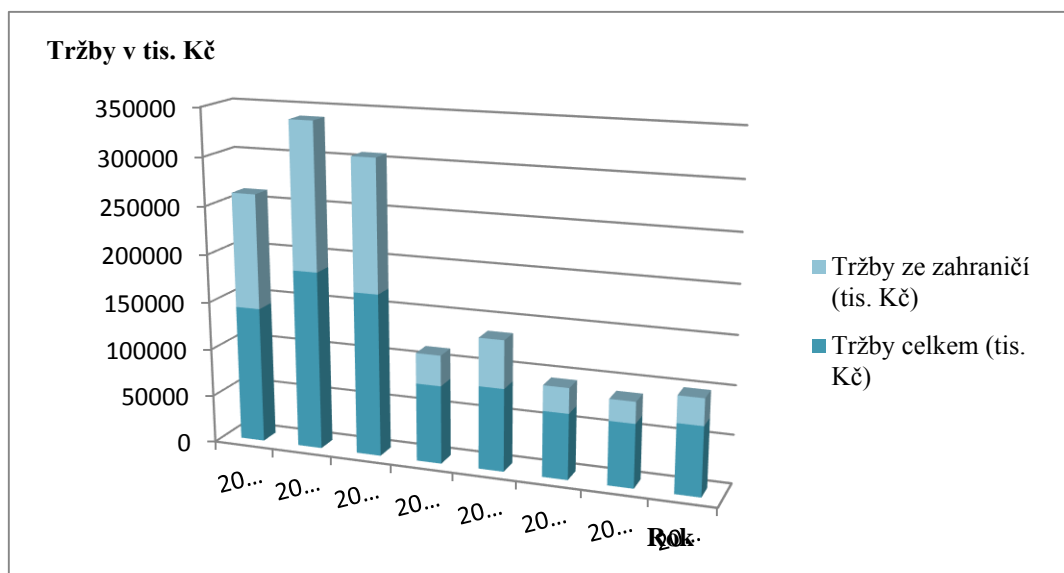
Výrobní program

Výrobní program společnosti Zetech, a.s. lze rozdělit do 2 oblastí: výroba výrobků dle dokumentace zákazníka a výrobní práce, které zahrnují například dělení materiálů, obrábění, tváření plechů, povrchové úpravy.

Hlavní zákazníci společnosti: Škoda Transportation (Plzeň), IFE Automatic Door systémy (Rakousko), ČKD Elektronika Praha, JCB (Velká Británie), Spitzke (Německo), Wamag (Mníšek pod Brdy), Gaussin, FIMEC, Cleia a FIVES Conveying (Francie).

V roce 2009 firma Zetech, a.s. utrpěla škodu z důvodu krize a přišla tak o řadu zakázek ze zahraničí, což snížilo objem tržeb. Firma byla nucena snížit počet zaměstnanců a následně začala vyrábět pro nové odběratele, u kterých si fakturuje pouze hodnotu práce bez materiálu, protože ten si dodávají sami. Snížení objemu celkových a zahraničních tržeb ukazuje následující graf:

Graf 1- Vývoj celkových tržeb a tržeb ze zahraničí za rok 2006-2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

V roce 2009 bylo dosaženo ztráty – 13 548 808,52 Kč. Největší problém zapříčinila situace, kdy firma vyráběla pro 3 firmy, které skončily v insolventi. V roce 2014 se opět podařilo získat nové zakázky ve Francii a současně rozšířit výrobu pro stávající zákazníky. Kapacita byla naplněna na 120-135 %. Firma přistoupila i ke zvýšení počtu zaměstnanců v dělnických profesích, aby byla schopna nárůst výroby zajistit.

Technologické vybavení

Společnost nabízí stříhání plechů a dělení materiálů na pásových a kotoučových pilách, pálení plechů plazmou. Soustruží na univerzálních soustruzích, frézují na horizontálních a vertikálních frézkách, lisují na výstředníkových a ohraňovacích lisech, svařují, provádí povrchové úpravy materiálů v lakovacích boxech nebo tryskací kabině. S materiálem manipulují ve výrobních halách.

Společnost při zpracování nabídek využívá speciální počítačové programy, které poskytují přesné údaje o každé zakázce - kapacitní náročnost, cenu materiálu a z toho vyplývající cenu pro zákazníka. Tyto informace má k dispozici již v průběhu sjednávání kontraktu, takže umožňují nabídnout zákazníkovi co možná nejkratší dodací termíny a konkurenceschopné ceny. Takto získaná data využívá dále v informačním systému pro vlastní řízení výroby, expedici a vyhodnocování efektivnosti výroby.

Certifikace společnosti

Společnost je certifikovaná od roku 1999 těmito certifikáty:

- *Certifikát osvědčující zavedení systému managementu jakosti* dle normy EN ISO 9001:2008 pro obor platnosti: zámečnictví, výroba nástrojů, kovoobrábění, stavba strojů s mechanickým pohonem
- *Certifikát pro systém řízení jakosti při svařování* dle ČSN EN 729-2 / ISO 3834

5. Vlastní práce

5.1. Charakteristika respondentů

V této části jsou představeni čtyři vybraní manažeři společnosti Zetech, a.s. Pro dotazníkové šetření a zároveň krátký strukturovaný rozhovor byli zvoleni 2 manažeři zastávající funkci ředitele – ředitel provozovny ve Staré Huti a ředitel provozovny Sedlčany, dále ekonomická a finanční ředitelka a vedoucí technické přípravy výroby.

Manažer A

Manažer A je muž a je mu 59 let. Ve firmě zastává funkci předsedy představenstva a ředitele společnosti Zetech, a.s a ředitele provozu ve Staré Huti. Pod jeho vedením pracuje 90 zaměstnanců.

Manažer A má středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Jeho charakteristické vlastnosti jsou vytrvalost a týmový duch. Uvedl, že mezi jeho přednosti patří matematické a technické vlohky a manuální zručnost. Typické je pro něj rychlé rozhodování.

Náplní jeho práce je řízení veškeré organizace všech oddělení firmy – výroby, financí, logistiky, kvality, nákupu a obchodu. Řídí strategický růst firmy, určuje další jeho směr. Komunikuje s dodavateli a zákazníky. Nabírá nové zaměstnance. Plánuje a kontroluje výrobu, monitoruje její průběh, rozvíjí, motivuje a odměňuje zaměstnance. Řeší nakládání s výrobními odpady, požární ochranu podniku, bezpečnost práce. Plní příkazy představenstva a majitelů podniku.

Manažer B

Manažer B je muž a je mu 50 let. Ve firmě plní funkci vedoucího technické přípravy výroby a zároveň je členem představenstva společnosti. Manažer B má

vysokoškolské vzdělání. Jeho vlastnosti jsou trpělivost, vstřícnost, pečlivost, týmový duch. Jako své přednosti také uvádí matematické a technické vlohly a manuální zručnost, analytické schopnosti a systematičnost. Je pro něj typické tvůrčí myšlení.

Náplní jeho práce je zpracování technické a technologické dokumentace před zahájením výroby, modelování nových produktů, spolupráce s vedením výroby při plnění zakázek, komunikace se zákazníky.

Manažer C

Manažer C je žena, je jí 62 let. Ve firmě zastává funkci ekonomického a finančního ředitele, je také místopředsedou představenstva. Manažer C má vysokoškolské vzdělání, jeho charakteristické vlastnosti jsou vytrvalost, matematické vlohly, dobré komunikační vlastnosti. Má schopnost globálního pohledu.

Náplní práce ekonomického a finančního ředitele jsou finanční a účetní operace, fakturace, stará se o právní oblast podniku, o pojištění a spravuje smlouvy o nájmu aj. Tvoří roční plány a rozpočty, reporting vedení společnosti a controlling, a odpovídá za ně.

Manažer D

Manažer D je muž, je mu 57 let a je ředitelem provozovny Sedlčany. Má vysokoškolské vzdělání. Sám sebe prezentuje jako trpělivého a týmového hráče. Mezi své schopnosti řadí fyzickou sílu a technické vlohly, ztotožňuje se také se schopností globálního pohledu na věc.

Je odpovědný za řízení provozu z hlediska výroby (dodržení termínu, efektivita práce, kvalita výroby), bezpečnosti práce, personalistiky (odměňování zaměstnanců, jejich kvalifikace), stará se o výrobní zařízení (nákup, údržba, revize), údržbu areálu, jedná se se zákazníky.

5.2. Dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor

Pro bakalářskou práci byla využita metoda kvantitativní, představující dotazníkové šetření, a metoda kvalitativní, ve formě strukturovaného rozhovoru. Prvním krokem vlastní práce s manažery bylo vyplnění dotazníku, druhým krokem byl rozhovor s manažery, který se řídil předem stanovenými otázkami a při kterém autorka práce prošla s manažery i některé otázky obsažené v dotazníku a o těch se společně více pobavili.

Dotazník byl ve firmě Zetech, a.s. rozdáno celkem 4 manažerům. Skládal se z 32 otázek a dotazovaní měli možnost vybrat vždy jen jednu z uvedených možností odpovědi. Možnosti odpovědi byly jednak *ano*, *spíše ano*, *spíše ne*, *ne*, nebo také *vždy*, *někdy*, *málokdy*, *nikdy*.

V úvodu dotazníku byla pro uvedení do problematiky, kterou dotazník zkoumá a pro lepší porozumění samotnými manažery, vložena definice pojmu delegování. Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě prostudování teoretických poznatků. Dotazník byl rozdělen na dvě části. V první části byly formulovány otázky sebehodnotící, ve druhé části dotazníku byly otázky obecné. Dotazník je uveden v příloze 1.

Krátký strukturovaný rozhovor byl veden se všemi manažery, kteří se již předtím zúčastnili dotazníkového šetření. Rozhovor trval s každým manažerem přibližně půl hodiny mimo pracovní dobu, hlavně z toho důvodu, aby si na něj udělal dostatečný prostor a nebyl nikým rušen. Smyslem rozhovoru bylo získání informací o jeho funkci, vlastnostech a společné zhodnocení odpovědí, které uvedl v dotazníku. Otázky, kterými se rozhovor s manažery řídil, jsou uvedeny v příloze 2.

Jak už bylo zmíněno, dotazování se týkalo tří mužů a jedné ženy. Na manažerských pozicích ve firmě Zetech, a.s. převládají osoby s vysokoškolským vzděláním. Tři z vybraných vedoucích pracovníků mají vysokoškolské vzdělání, jeden má vzdělání středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Všichni dotazovaní manažeři mají praxi v oboru delší 20 let, což vypovídá o tom, že jsou skutečně profesionály ve svém oboru. Své zaměstnání si vybrali z důvodu práce v oboru, který studovali, práce je pro ně zajímavá a

baví je. Žádný dotazovaný nevedl, že si toto zaměstnání vybral z nedostatku nabídky práce ve svém oboru.

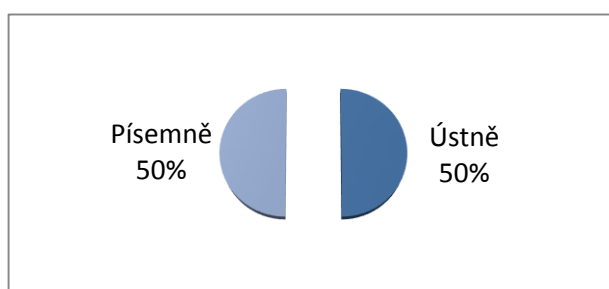
Největším smyslem delegování je pro manažera A i manažera C neustálé zvyšování efektivnosti organizace a zároveň tedy efektivnosti práce, manažer B si pomocí delegování tvoří prostor pro řešení jiných úkolů a manažer D delegováním motivuje své podřízené k lepším výkonům.

Všichni dotazovaní manažeři se ztotožňují s demokratickým stylem řízení, kdy vedoucí pracovníci reagují na podněty a nápady svých podřízených, snaží se jim poskytnout dostatečný prostor k plnění zadaného úkolu, avšak konečné hlavní slovo si ponechávají.

Všichni manažeři absolvovali při nástupu na svou pozici potřebná školení pro seznámení se se svou funkcí a jejím správným vykonáváním. Manažer B a manažer C podstupují průběžně i další školení. V poslední době absolvovali školení týkající se zavedení nového podnikového informačního systému Helios Orange, pravidelně navštěvují školení zabývající se systémem řízení jakosti ISO a bezpečností práce.

Manažer A a manažer D své podřízené odměňují penězi a benefity, manažer B a C pochvalou. Kritika zaměstnanců probíhá vždy „za zavřenými dveřmi“ mezi čtyřma očima, pochvala naopak před kolektivem. S tímto stylem hodnocení jsou dle slov manažerů všichni zaměstnanci spokojeni.

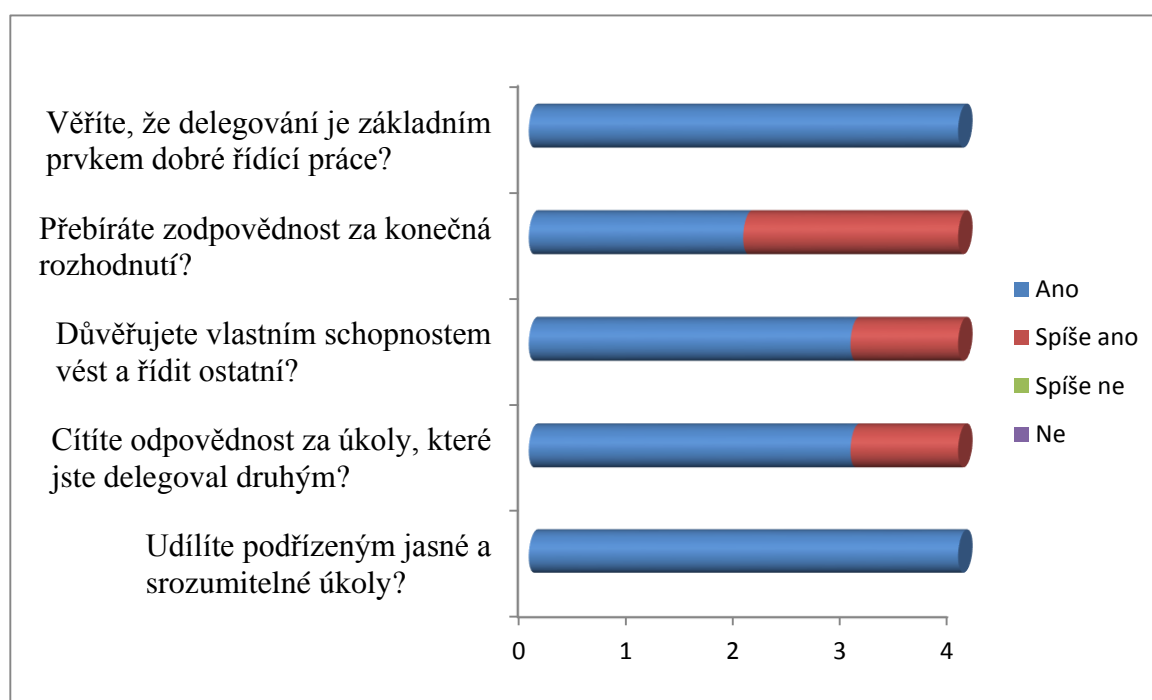
Graf 2 - Jakým stylem nejčastěji delegujete na své podřízené?



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři B a C předávají nejčastěji informace svým podřízeným ústně. Dodali, že osobní kontakt je pro ně určitým stupněm slušnosti v komunikaci se svými podřízenými. Manažer A a manažer D delegují úkoly písemnou formou. I oni se ale zastali toho názoru, že je velmi efektivní projednávat zadané úkoly se svými podřízenými ústně, neboť se tak mohou lépe ujistit, zda delegovaný pracovník daný úkol dostatečně pochopil, případně mu tak povysvětlí vzniklé nejasnosti. Žádný z dotazovaných manažerů neuvedl, že by na své podřízené delegoval úkoly e-mailem či telefonicky.

Graf 3 - Sebehodnotící dotazník – část 1.



Zdroj: Vlastní zpracování

Plných 100% dotazovaných manažerů souhlasí s tím, že delegování je důležitým prvkem řídicí práce a pomocí něj lze velmi efektivně rozvíjet pravomoci svých podřízených. Mnohdy i sám manažer ví, že některé úkoly dokáže podřízený pracovník splnit lépe než on sám, a proto je deleguje. Manažeři znají cíle delegování, a z vlastní zkušenosti ví, jaké výhody přináší nejen jim, ale také zaměstnancům i celé společnosti.

Na otázku, zda vedoucí pracovníci přebírají zodpovědnost za konečná rozhodnutí, odpověděli dva manažeři *ano*, zbylí dva se ne zcela souhlasí s touto odpovědí. V rámci

postavení nadřízeného si uvědomují váhu svého slova a ponechávají si tedy v každé situaci střetu s podřízeným slovo poslední.

Na otázku důvěry ve své schopnosti jsou si tři manažeři svými schopnostmi vést a řídit ostatní pracovníky 100% jisti, manažer D odpověděl na otázku *spíše ano*, ač si je svých kvalit jistě také vědom. Z rozhovoru je patrné, že vedoucí pracovníci důvěřují i ve schopnosti svých podřízených.

Každý vedoucí pracovník má pod sebou dostatečný počet pracovníků, které si vychovává a u kterých si je jist, že mají dostatek zkušeností a jsou na delegování připraveni. Vedoucí pracovníci B a D mají pod sebou i nováčky ve firmě a čerstvé absolventy, u kterých si jsou vědomi jejich zatím nevelkých pracovních zkušeností.

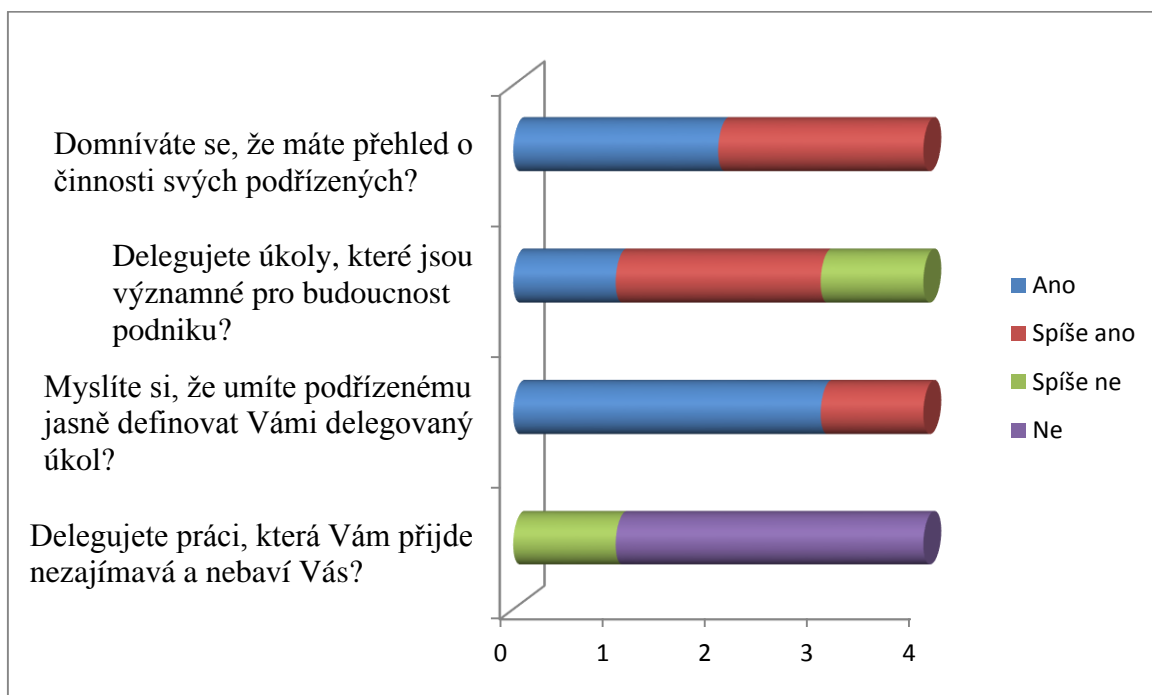
Tři z dotazovaných manažerů odpověděli na otázku, zda cítí odpovědnost za úkoly, které svěřili druhým, *ano*, manažer B odpověděl *spíše ano*. Vedoucí pracovníci si jsou jisti kvalitou práce svých podřízených, důvěřují v jejich schopnosti. Při výběru zaměstnance kompetentního k vykonání delegovanému úkolu berou v potaz jeho dosavadní zkušenosti s plněním podobných úkolů, jeho spolehlivost, loajalitu.

Manažer B s výrokem, zda cítí zodpovědnost za plnění úkolů, které delegoval, ne zcela souhlasí. Lze vysvětlit tak, že manažer B věří svému týmu a spoléhá na to, že delegovaný pracovník udělá vše pro to, aby úkol splnil na 100%. Část své odpovědnosti tak tedy předává delegovanému.

Aby se manažeři přesvědčili, že jimi zadaná práce je skutečně kvalitně odvedena, průběžně kontrolují plnění úkolů svými podřízenými, čímž předcházejí možnosti vzniku krizových situací, například nesplnění termínů. Manažer A dodal, že cítí tak velkou zodpovědnost za úkoly konané svými podřízenými, že při časové tísni je ochoten úkol převzít zpět do svých rukou a vyřešit ho sám.

Všichni dotazovaní manažeři se shodli na tom, že jimi delegované úkoly jsou, pro pochopení podřízenými, vždy jasně definované a srozumitelné. Je to tím, že ve firmě se každodenně delegují rutinní úkoly a časově nenáročné činnosti na vysvětlování, což je velmi dobře, neboť těmito úkoly by se samotní manažeři neměli zabývat.

Graf 4 - Sebehodnotící dotazník – část 2.



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer A i manažer B se domnívají, že mají přehled o činnostech svých podřízených pracovníků, manažeři C a D si svým přehledem nejsou zcela jisti. Aby byli manažeři v neustálém obraze o dění ve firmě, konzultují každodenně práci s podřízenými, navštěvují jejich pracoviště, kontrolují průběh plnění delegovaných úkolů.

U otázky, zda manažeři delegují úkoly, které jsou velmi významné pro budoucnost podniku, se jejich tvrzení odlišovala. Manažer B se přiklonil k odpovědi *ano*, manažeři C a D k odpovědi *spíše ano*, manažer A odpověděl *spíše ne*.

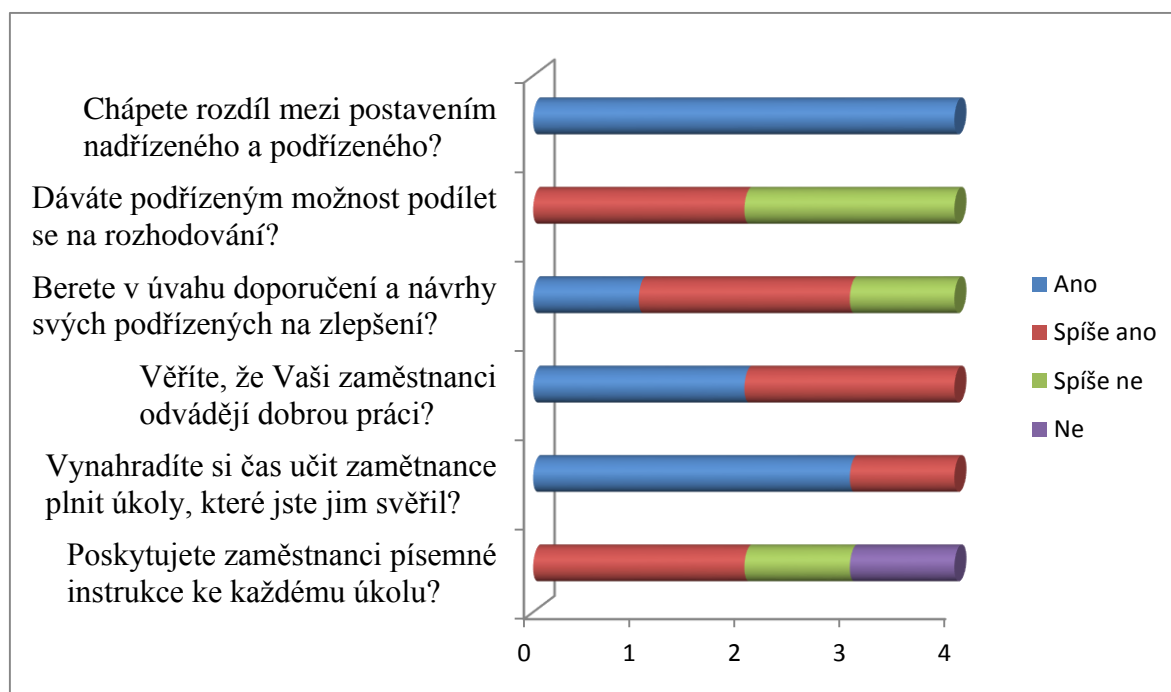
Manažeři B, C a D touto otázkou chápou úkoly, které jsou rutinní, jejich delegování se provádí každodenně a je nezbytně důležité jejich plnění. Například práce dělníků,

je rutinou a je významná pro budoucnost podniku, neboť nebýt této práce, firma by nevyráběla, nedosahovala zisku a tudíž ani neuplatňovala své místo na trhu. Uvedení manažeři se shodli na tom, že nedelegují úkoly obsahující důvěrné informace a personální otázky, neboť tyto úkoly delegovat nelze. Manažer A se u otázky, zda deleguje úkoly významné pro budoucnost firmy, přiklonil k odpovědi *spíše ne*. Vzhledem ke svému postavení ředitele společnosti dle svého tvrzení nedeleguje činnosti s vysokou mírou důležitosti, činnosti časově náročnější na vysvětlování, činnosti těžce zvládnutelné daným podřízeným vzhledem k jeho současným schopnostem a znalostem.

Manažeři A, B, a D jsou si jisti svými schopnostmi umět podřízenému definovat delegovaný úkol, manažer C si není zcela jist.

Žádný z manažerů nezastává názor, že deleguje svým podřízeným úkoly, které by měl vykonávat sám a z časového i jiného hlediska jemu samotnému úkoly překáží, přijdou mu nezajímavé a nebaví ho. Manažeři A, C, D se s tímto tvrzením neztotožňují, manažer B odpověděl *spíše ne*.

Graf 5 - Sebehodnotící dotazník – část 3.



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni dotazovaní manažeři vnímají a chápou rozdíl mezi postavením nadřízeného a podřízeného. Svého vztahu k podřízeným a autoritou jsou si vědomi, avšak na pracovišti mezi manažery a podřízenými panuje uvolněná přátelská atmosféra, utužovaná každoročními podnikovými akcemi, jako je vánoční večírek, nohejbal nebo oslava kulatých narozenin pracovníků.

Manažeři ale i přes přátelské vazby neposkytují příliš prostoru řadovým zaměstnancům na možnosti podílení se na rozhodování. Manažeři B a C se přiklání k odpovědi *spíše ano*, manažeři A a D k odpovědi *spíše ne*. U manažerů A a D toto tvrzení lze odvodit od jejich funkce ředitelů provozoven, kdy oni, společně s vlastníky rozhodují o hlavním směru a poslání firmy, není pro ně až tolik významné znát názory řadových zaměstnanců.

Na otázku, zda manažeři berou v úvahu doporučení a návrhy svých podřízených na zlepšení kvality a průběhu práce, odpověděl manažer B *ano*, manažeři A a D *spíše ano*, manažer C *spíše ne*. Manažer B své tvrzení odůvodnil tím, že on sám má k řadovým zaměstnancům velmi blízko, každodenně s dělníky konzultuje nesrovnalosti týkající se výrobní dokumentace, podle které vyrábí. Každému návrhu na zlepšení, zrychlení nebo zkvalitnění výroby je otevřen, konečné rozhodnutí ale volí podle sebe. Manažeři A a D se přiklání k názoru *spíše ano*, zajímají se o doporučení a návrhy na zefektivnění činností v podniku jinými manažery a podřízenými, avšak konečné rozhodnutí si také ponechávají ve své kompetenci. Manažer C si je vědom toho, že svou práci odvádí velmi kvalitně a na doporučení podřízených nebere až tak velký ohled.

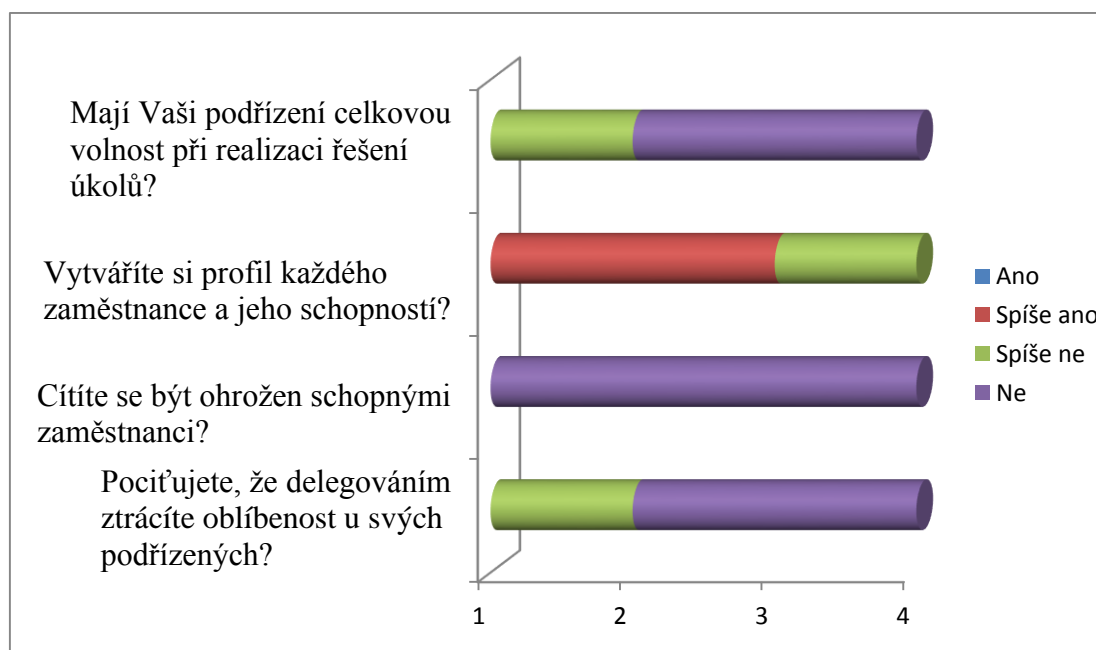
Manažeři věří svým zaměstnancům, že odvádějí dobrou a kvalitní práci, a proto rozdávají úkoly svým podřízeným, kdykoli je to možné. Manažeři A a B se přiklonili k odpovědi *ano*, manažeři C a D k odpovědi *spíše ano*. Jelikož jsou vedoucí pracovníci často vystaveni velkému tlaku na výsledky a jsou pracovníě vytíženi, musí zajišťovat plynulý chod výroby, aby nedocházelo k výpadkům, přiklání se k delegování úkolů na podřízené, aby byli schopni plnit důležitější úkoly včas. Důvěra ve své podřízené je tedy v takových situacích pro manažera nezbytně nutná.

Manažeři A a B se přiklonili u otázky, zda si vyhradí čas učit zaměstnance úkoly, které jim svěřil, k odpovědi *ano*, manažeři C a D k odpovědi *spíše ano*. Pro delegování náročnějších úkolů, ke kterým je potřeba nutné vedení vedoucím pracovníkem nebo proškolení zaměstnance, je nezbytně nutná ochota vedoucího pracovníka věnovat se svému podřízenému a jednotlivé kroky úkolu s ním projít.

Manažeři vnímají počáteční náročnost a vklad do zaměstnance, ale také v tom spatřují investici do budoucnosti, kdy budou mít po ruce kompetentního pracovníka pro plnění podobných úkolů. Manažeři C a D uvedli, že pro velké množství práce, která je jejich náplní, se snaží vybírat si pro delegování takové podřízené, u kterých ví, že mají potřebné schopnosti k vykonání delegovaného úkolu a ten tak bude splněn co nejkvalitněji v co nejkratším čase.

Na otázku, zda manažeři poskytují zaměstnancům písemné instrukce k plnění delegovaného úkolu, odpověděli manažeři A a D *spíše ano*, manažer B *spíše ne* a manažer C neposkytuje písemné instrukce.

Graf 6 - Sebehodnotící dotazník - část 4.



Zdroj: Vlastní zpracování

S tím, že manažeři ponechávají celkovou volnost svým podřízeným, nikdo z nich zcela nesouhlasí. Manažeři A a D zvolili odpověď *ne*, manažeři B a C se o tuto odpověď jen opřeli. Je zde znatelná maximální snaha manažerů ponechat si konečné rozhodovací pravomoci. Je jen otázkou, zda tím nevědomky nepotlačují případnou kreativnost svých podřízených.

Manažeři A, B a D si částečně vytváří profil každého zaměstnance a jeho schopností. Manažer C *spíše ne*. Vedoucí pracovníci by se měli snažit poznat své podřízené co nejvíce, a zvládnout odhadnout, zda podřízení pracují s nadšením a odhodláním, nebo pracují jen s vidinou vydělaných peněz pro uspokojení svých potřeb. Měli by se zajímat o to, zda delegované úkoly jsou pro vybrané zaměstnance vhodné, zajímavé a motivující.

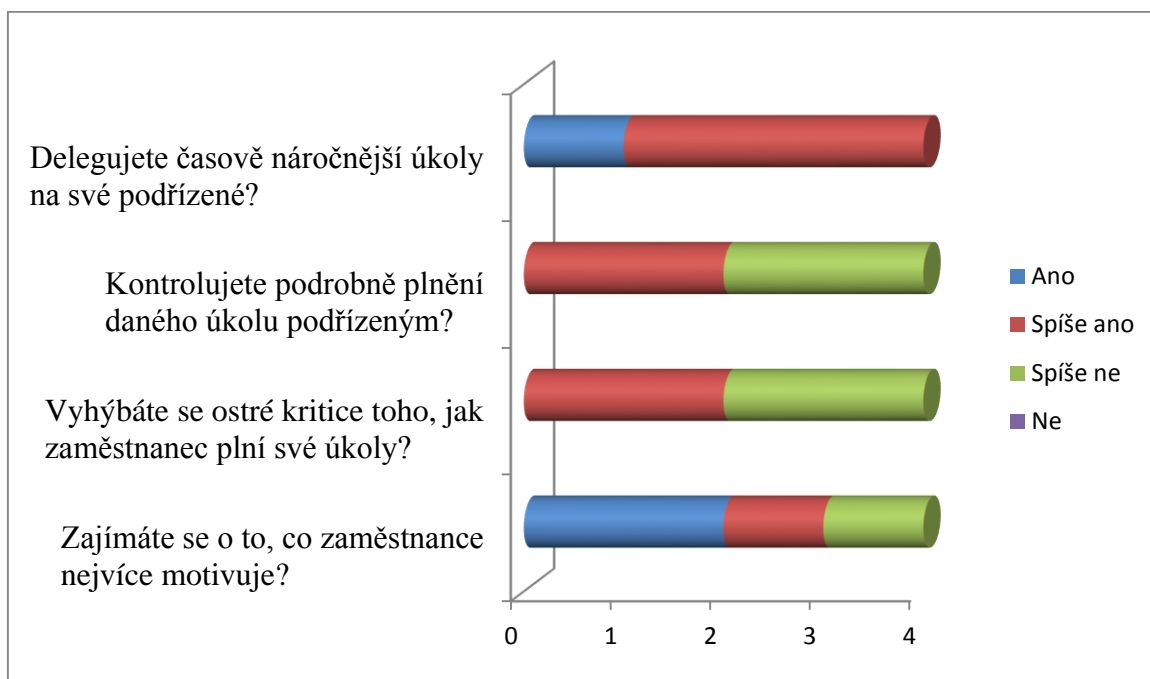
Následující dvě otázky se zabývají *bariérami delegování*.

Na otázku, zda se manažeři cítí být ohroženi schopnými podřízenými, odpověděl manažer D *spíše ne*, ostatní manažeři odpověděli *ne*. Z odpovědí vyplývá, že žádný z manažerů netrpí obavou ze své nenahraditelnosti v případě zvýšení kvalifikace podřízených.

Je v zájmu manažerů a v jejich kompetenci, aby zvyšovali kvalifikaci a zkušenosti svých podřízených, proto by tato obava měla být ve správně fungujících pracovních vztazích bezpředmětná.

Žádný z vedoucích pracovníků nepociťuje, že by z důvodu delegování ztrácel oblíbenost u svých podřízených, ale delegování úkolů berou to jako nutný atribut své funkce. Dva z dotazovaných tuto otázku plně vylučují, dva se přiklání k odpovědi *spíše ne*. Z těchto odpovědí lze usoudit, že tato bariéra je z pohledu manažerů téměř nulová.

Graf 7 - Sebehodnotící dotazník - část 5.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda manažeři delegují časově náročnější úkoly na své podřízené, odpověděli tři manažeři *spíše ano*, manažer B *ano*. Všichni manažeři se s touto otázkou tedy téměř ztotožňují. Tímto souhlasem se potvrdila i otázka, zda berou manažeři časově náročné úkoly jako prostředek k rozvíjení schopností svých podřízených pracovníků. Dotazovaní manažeři jsou ochotni přistoupit k tomu, aby delegovaný opustil své rutinní činnosti a měl tak více prostoru pro řešení daného úkolu, který mu zabere velké množství času. Manažeři A i B by se nebránili ani osobnímu zastoupení delegovaného pracovníka v jeho rutinních činnostech, pokud by to bylo nutné.

Manažer B a manažer C prochází v průběhu plnění úkolu jednotlivé kroky spolu s podřízeným a kontrolují, zda je úkol plněn tak, jak má být. S podřízeným každodenně konzultují plnění daného úkolu, pro ujištění, že zaměstnanec chápe jeho zadání, čímž se předejde vzniku nedorozumění a omylu. Manažeři A a D plní funkce ředitelů jednotlivých provozoven, proto je pochopitelné, že mají pod sebou kompetentní podřízené pracovníky

zabývající se kontrolou řadových pracovníků, takzvané kontroly. Sami ale také pravidelně i nárazově provádí kontroly ve všech odděleních firmy.

Průběžné kontroly provádí všichni dotazovaní převážně osobní konzultací s podřízeným o daném problému, ale také přímou kontrolou, která zahrnuje kontrolu kvality, správnosti, včasnosti.

Z rozhovoru s ředitelem společnosti je zřejmé, že ví, co od kterého podřízeného může čekat, a proto v některých případech kontroluje své podřízené více a v některých naopak méně. Například si je vědom toho, že u nového pracovníka nebo u pracovníka, který delegovaný úkol řeší poprvé, bude nutná větší kontrola, než u pracovníka, který podobné úkoly již řešil.

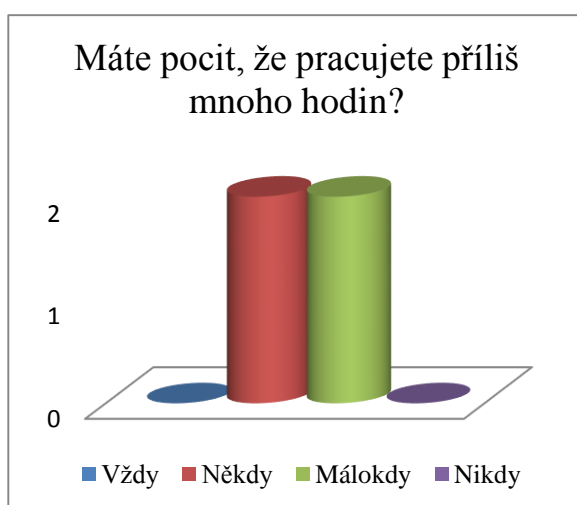
Ve firmě Zetech z přímého pozorování vyšlo najevo, že vedoucí pracovníci se svými podřízenými pracovníky komunikují otevřeně. Jen málokterý manažer je tohoto schopen, ač právě otevřenost je jednou z dovedností manažerů, díky níž se delegování stává kvalitnějším. Vedoucí pracovníci se vyhýbají ostré kritice podřízených, až na manažera A. Ten na otázku, zda se nebojí ostré kritiky toho, jak zaměstnanci plní své svěřené úkoly, odpověděl rezolutním *ne*.

Manažer B i manažer D se při výběru pracovníka vhodného k delegování zajímají, co zaměstnance nejvíce motivuje. Manažer A se o odpověď ano opírá, manažera C příliš nebere ohled na motivátory svých podřízených.

Manažeři vnímají jako nejvhodnějšího pracovníka pro delegování takového zaměstnance, který má potřebnou kvalifikaci a je k plnění úkolů motivován. Na osobu, která motivaci postrádá, by žádný z dotazovaných manažerů úkol nedelegoval, ale všichni řídicí pracovníci se při osobním rozhovoru shodli na tom, že by se nebáli pracovní úkol delegovat pracovníkovi, který, ač nemá potřebné kvalifikace, je velmi silně motivován úkol splnit.

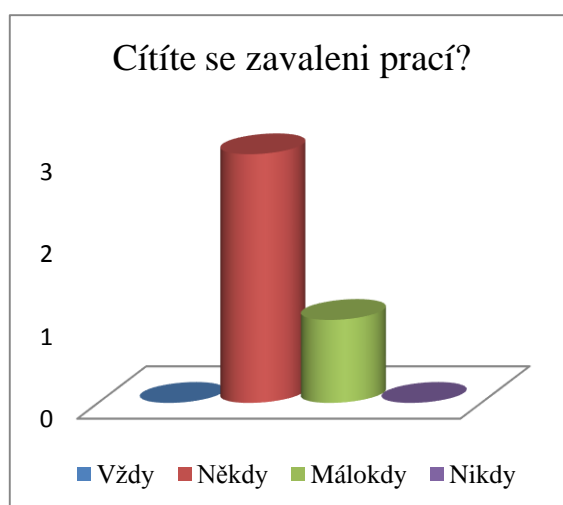
Všichni zvolení manažeři delegují úkoly na pracovníky, u kterých ví, že úkol již řešili v minulosti, neboť jsou si jisti, že mají dostatek schopností a zkušeností. Nebojí se a velmi často delegují úkol na méně zkušeného pracovníka, aby si tím rozšířil své zkušenosti a zvětšil se tak okruh kompetentních pracovníků pro řešení podobných úkolů.

Graf 8 - Obecné otázky - část 1.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 - Obecné otázky - část 2.

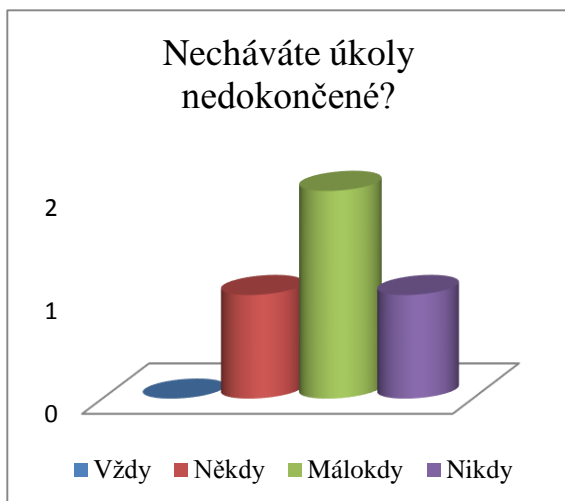


Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujících grafů vyplývá, že pracovní vytížení vnímají řídicí pracovníci různě. Manažer A s manažerem B mívají pocit, že pracují až příliš mnoho hodin. Lze to vysvětlit nynější situací v podniku, kdy firma dostala velkou zakázku od firmy Fimec z Francie, která je objemná a časově velmi náročná. Manažera A stojí velké úsilí mít pod kontrolou všechna oddělení firmy a přidělovat jim práci, manažer B je zaneprázdněn přípravou rozsáhlé dokumentace pro dělníky.

Naopak manažeři C a D *málokdy* mívají pocit, že by pracovali příliš mnoho hodin. S tím souvisí i otázka, zda se manažeři cítí zavaleni prací. Manažeři A, B, a D odpověděli, že se *někdy* cítí zavaleni prací, manažer C se cítí zavalen *málokdy*.

Graf 10 - Obecné otázky - část 3.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 - Obecné otázky - část 4.



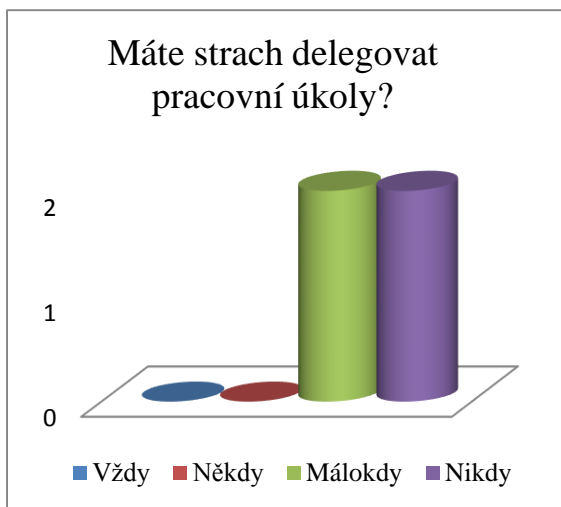
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda nechávají manažeři úkoly nedokončené, odpověděl manažer D *někdy* ano, doplnil, že se vždy řídí termínem, v jakém musí být úkol splněn. Manažeři B a C nechávají *málokdy* úkoly nedokončené a manažer A uvedl, že *nikdy* nenechá úkol nedokončený, vždy se ho snaží co nejrychleji vyřešit, v případě že na něj nestačí sám, deleguje ho celý, nebo alespoň jeho část na své podřízené.

V případě, kdy podřízený, na kterého byl úkol delegován, nezvládá daný úkol splnit, je za něj manažer B *vždy* ochoten úkol vyřešit. Manažeři A a D jsou ochotni úkol za podřízeného vzít do vlastních rukou jen *někdy*, záleží na tom, jak jsou sami pracovníě vytíženi, v případě, že nemají odpovídající čas, který úkol vyžaduje, snaží se ho delegovat kompetentnějšímu pracovníkovi.

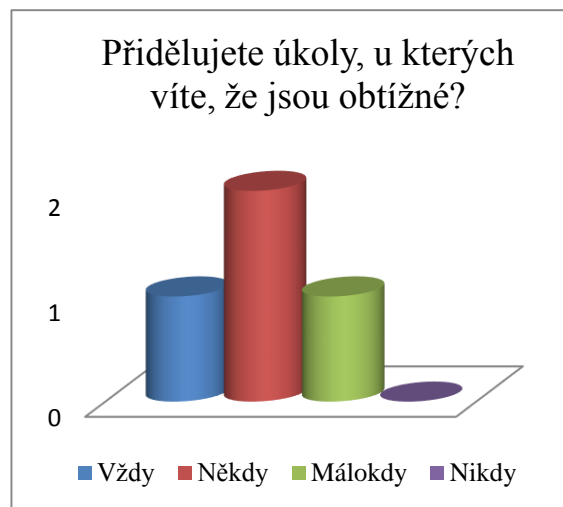
Manažer C uvedl, že je schopný vyřešit delegovaný úkol jen *málokdy*, věří totiž ve svou schopnost dobře vybrat podřízeného s odpovídajícími schopnosti, který s úkolem nebude mít žádné zásadní problémy.

Graf 12 - Obecné otázky - část 5.



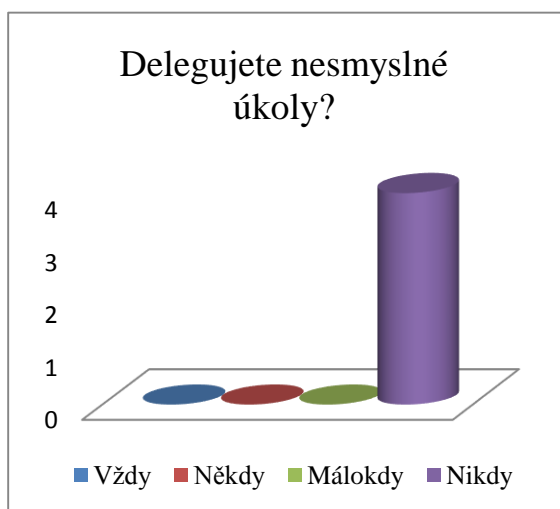
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 - Obecné otázky - část 6.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 - Obecné otázky - část 7.



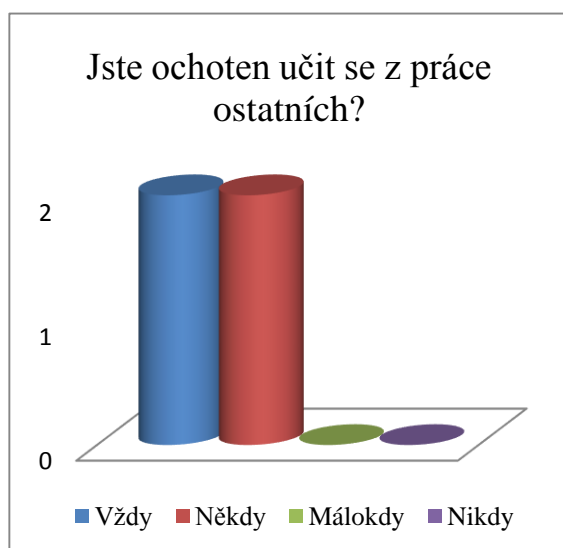
Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři chápou postavení své funkce a svůj vztah k podřízeným. Uvědomují si, že jejich náplní je delegování pracovních úkolů a nemají tak strach z jejich realizace. Manažeři B a C uvedli, že mají *málokdy* s delegováním problémy, jediná překážka, které se bojí, je zda správně zvolí zaměstnance schopného daný úkol splnit, manažeři A i D se *nikdy* nebojí úkol delegovat.

To, že úkoly, které přidělují svým podřízeným, jsou mnohdy obtížné, si uvědomují všichni dotazovaní. Manažer A spatřuje každý úkol, který přiděluje, jako obtížný a je si vědom toho, že delegovaný pracovník musí mít požadované znalosti a schopnosti. Z pohledu manažerů B i D jsou úkoly, které delegují, obtížné jen *někdy*, manažer C dle svého názoru přiděluje obtížné úkoly jen *málokdy*.

Žádný z dotázaných manažerů si není vědom toho, že by svým podřízeným někdy delegoval nesmyslné, zbytečné úkoly.

Graf 15 - Obecné otázky - část 8.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 - Obecné otázky - část 9.



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeri B i D jsou *vždy* ochotni učit se z práce ostatních, přijímat jejich připomínky a návrhy na zlepšení, manažeri A a C jen *někdy*.

Všichni manažeri jsou spokojeni s kvalitou práce, kterou odvádí jejich oddělení. Manažeri A, B, a D uvedli, že jsou *vždy* spokojeni s výsledky svých podřízených, manažer C uvedl, že je spokojen jen *někdy*.

5.3. Zhodnocení výsledků a návrh opatření

Proces delegování ve Firmě Zetech, a.s. byl zkoumán prostřednictvím dotazníku a strukturovaného rozhovoru s vybranými manažery. Odpovědi a výsledky šetření byly zpracovány do grafické podoby a písemného komentáře k nim. Pomocí šetření byly u vedoucích pracovníků zjištěny následující pozitivní a negativní skutečnosti vnímání procesu delegování manažery:

Mezi pozitivní skutečnosti patří zjištění, že mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými panuje otevřená přátelská komunikace. Dotazovaní manažeři uvedli, že se ztotožňují s demokratickým stylem vedení lidí, což je u tohoto typu firmy vhodné. Jsou si vědomi svého postavení a odpovědností za úkoly, které delegovali. Úkoly svým podřízeným definují jasně a srozumitelně, přebírají zodpovědnost za konečná rozhodnutí, ponechávají si tak konečné slovo.

Vzhledem k zaměření firmy manažeři delegují převážně každodenní rutinní činnosti. Mají přehled o činnosti svých podřízených, osobně kontrolují plnění delegovaných úkolů. Nedelegují důvěrné informace o budoucnosti podniku a úkoly, které jim samotným připadají nezajímavé a nebaví je. Z přímého pozorování je patrné, že při hodnocení práce vykonané podřízenými se snaží nejdříve hledat pozitiva, práci pochválit, a až pak případně kritizují. Kritiku provádí mezi čtyřma očima mimo pracovní kolektiv.

Ředitel společnosti a provozovny ve Staré Huti má ve firmě přirozenou autoritu, jeho podřízení si ho váží, s výsledky svých zaměstnanců je spokojen. Někdy ale mívá pocit, že je prací zahlcen. Je zde otázka, zda nezapomíná delegovat úkoly, které by jeho podřízení byli schopni plnit a nezpůsobuje si tak nevědomky zahlcenost prací sám.

Z dotazovaných manažerů zrovna on vede největší počet lidí, proto by doporučení pro něj bylo vytvářet si časový harmonogram práce. Měl by tak lepší přehled o činnosti své i všech svých podřízených a jasně by z harmonogramu bylo patrné, na kterého nevytíženého zaměstnance může v určitém čase úkol delegovat. Neměl by se také obávat

delegovat více pravomocí k řešení úkolů důležitých pro budoucnost podniku na své podřízené.

Vedoucí technické přípravy výroby deleguje úkoly ústně. Ústní forma je velmi efektivní, manažer tak může svému podřízenému přímo vysvětlit postup plnění úkolu. Velmi pozitivní zjištění bylo, že žádný z dotazovaných manažerů nedeleguje telefonicky nebo e-mailem. Doporučením pro všechny manažery je delegovat jak ústně, tak písemně. Podřízený má tak potřebné dokumenty po celou dobu plnění úkolu, navíc při ústním vysvětlení může s vedoucím dořešit případné nesrovnalosti. Pro nadřízeného to znamená i zpětnou vazbu o tom, že delegovaný pracovník úkolu opravdu rozumí, je s ním dostatečně seznámen.

Největší problémy v oblasti delegování byly zpozorovány u finanční a ekonomické ředitelky. Rozsáhlou problematikou v oblasti řízení je správná motivace podřízených. Manažerka nebere potřebný ohled na to, co její podřízené nejvíce motivuje. Z přímého pozorování vyplynulo, že není příliš ochotná delegovat práci na své podřízené - nováčky, z důvodu časové náročnosti při vysvětlování postupu plnění úkolu. Pro delegování vybírá takové pracovníky, u kterých ví, že budou schopni delegovaný úkol vyřešit rychle a s potřebnou kvalitou.

Dotazovaná manažerka také uvedla, že není s vždy spokojena s výsledky, které odvádí její oddělení. Stálo by tedy za zvážení, zda se svými podřízenými jedná tak, jak její funkce vyžaduje. Doporučení pro finanční a ekonomickou ředitelku by také bylo absolvování kurzů v účetních systémech a informačních technologiích, pro další vzdělávání a doplňování znalostí, které by mohly vést ke zjednodušení a zefektivnění práce.

Ředitel provozovny v Sedlčanech uvedl, že se zajímá o to, jak nejlépe motivovat své zaměstnance, avšak na otázku, zda je spokojen s výsledky práce, kterou odvádí jeho podřízení, odpověděl ne zcela jednoznačně. V jeho případě by bylo vhodné zvážit, zda je způsob motivace zaměstnanců dostatečný a jestli při výběru vhodných pracovníků pro delegování nových úkolů vybírá správně. Další doporučení pro tohoto manažera by

bylo, zda nedeleguje příliš málo, nebo zda deleguje správně, neboť není vhodné aby, jak uvedl, nechával své úkoly nedokončené.

Manažeři dle svého přesvědčení nedelegují svým podřízeným úkoly, ke kterým mají odpor a nebaví je. Otázkou je, zda přenášení úkolů, které nemá rád vedoucí pracovník, naopak neuvítá jeho podřízený pracovník, zdali pro něj nebude úkol zajímavý, nepřinese podřízenému pracovníkovi určité uspokojení. Manažeři firmy Zetech, a.s by proto měli zkusit delegovat i úkoly, které sami rádi nemají.

Z vlastní práce vyplynulo, že dovednost delegování umí nejlépe využít manažeři A a B, manažeři C a D jsou téměř na stejné úrovni. Tito dva manažeři by se neměli bránit absolvování manažerských kurzů, které by jim nejen pomohly v jejich manažerském rozhodování, ale manažerovi D by mohly pomoci vybudovat větší sebevědomí při jednání se svými podřízenými a manažerovi C by mohly pomoci k tomu, aby více delegoval a věřil svým podřízeným, nebál se svěřit úkoly i zaměstnancům s ne tolika dosavadními zkušenostmi.

Návrhy na zlepšení tedy jsou:

- vytváření časového harmonogramu manažery,
- delegování úkolů písemnou i ústní formou,
- správná motivace podřízených,
- delegování úkolů na nováčky,
- zkusit delegovat i úkoly, které manažery nebaví.

6. Závěr

Bakalářská práce se zabývá významem procesu delegování pro řídicí práci manažera, jeho správným užitím, metodikou, cíli, výhodami i bariérami, které byly na základě studia odborné literatury podrobně popsány v teoretické části práce. Jejím cílem bylo za pomoci dotazníkového šetření a rozhovoru s manažery navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení úrovně procesu delegování v podniku.

Pro vlastní analýzu procesu delegování zvolila autorka práce společnost Zetech, a.s., ve které vykonávala svou bakalářskou praxi. Vybraná firma působí v oblasti strojírenství na českém trhu již řadu let a je dynamicky rozvíjející se společností, jejíž jméno se stalo významným pojmem i pro zahraniční zákazníky. Výrazným mezníkem pro firmu byl rok 2009, kdy výsledek hospodaření dosáhl ztráty 13 milionů. Díky novým zakázkám a rozšíření výroby se společnost ode dna zvedla.

Významný podíl na současné situaci podniku mají bezesporu i její řídicí pracovníci, a protože firma má i nadále zájem udržet si své postavení na trhu, je nutné neustálé rozvíjení jejich potencialů, přičemž proces delegování by měl být samozřejmou součástí firemní kultury.

Na základě dotazníkového šetření, rozhovoru s manažery a pozorování v průběhu praxe autorka práce dospěla k závěru, že ve firmě Zetech, a.s. je úroveň delegování na velmi dobré úrovni. Zjištěné nedostatky v práci manažerů nejsou natolik závažné, aby ohrožovaly plynulý chod firmy, ale jejich odstraněním by byli manažeři nepochybně schopni nadále rozvíjet a využívat svůj potenciál.

Pro vlastní šetření byli vybráni čtyři manažeři. Ředitel společnosti a provozovny ve Staré Huti u Dobříše, obchodní a finanční ředitel, vedoucí technické přípravy výroby a ředitel provozovny v Sedlčanech. Díky dlouholeté praxi je znatelné, že jsou všichni vybraní pracovníci profesionály ve svém oboru. Všichni dotazovaní vědí, co pojem delegování znamená, neboť jej využívají každý pracovní den. Mají o problematiku zájem, uvědomují si výhody i nevýhody, snaží se dodržovat správný metodický postup.

Manažerům byla v závěru vlastní práce doporučena opatření, která by proces delegování v podniku podpořila tak, aby docházelo k efektivnějšímu využití jejich času, zlepšení motivace podřízených a zvýšení celkové prosperity firmy.

Delegování by se nemělo v rámci manažerské funkce opomíjet. Záleží jen na řídicích pracovnících, zda se budou své schopnosti týkající se této problematiky snažit zlepšit a posílit. Na závěr práce si autorka dovoluje připojit krátký citát, jímž chce vyjádřit nutnost delegování úkolů manažery na své podřízené.

„Ani nejlepší sokol ničeho neuloví, když se mu nedovolí vzlétnout.“

Japonské přísloví

7. Zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 159 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2945-9.

HRON, Jan a kol. *Dovednosti v řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. 187 s. ISBN 978-80-213-2417-6.

LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 160 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2892-6.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 162 s. Management. ISBN 978-80-247-2445-4.

LHOTSKÁ, Bohumila. *Přednášky z předmětu Teorie řízení*. Praha: ČZU, 2008.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

NÖLLKE, Matthias. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0912-0.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. vii, 397 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4.

ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TEPPER, Bruce B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-321-9.

TRUNEČEK, Jan a kol. *Management I*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

8. Přílohy

8.1. Příloha č. 1 - Dotazník pro manažery

Dotazník pro manažery

Dobrý den,

jmenuji se Martina Flíčková a jsem studentka 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Píši bakalářskou práci na téma „Význam delegování pro řídicí práci manažera“.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který mi pomůže dojít k závěrům, jak manažeři hodnotí delegování a zda ho umí v praxi správně využít. Každou otázku si prosím pečlivě přečtete a zaškrtněte.

Děkuji Vám za ochotu a čas.

Martina Flíčková

„Delegování je proces, při kterém manažer předává vykonání svých úkolů společně s odpovídajícími pravomocemi a odpovědnostmi podřízenému pracovníkovi. Konečná odpovědnost však závisí na vedoucím pracovníkovi.“

Pohlaví Muž Žena

Dosažené vzdělání Základní Vyučená/ý bez maturity
 Vyučená/ý s maturitou Vyšší odborné
 Středoškolské s maturitou Vysokoškolské

1. ČÁST

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1) Věříte, že delegování je základním prvkem dobré řídicí práce manažera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Přebíráte odpovědnost za konečná rozhodnutí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Důvěřujete vlastním schopnostem vést a řídit ostatní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Cítíte odpovědnost za úkoly, které jste delegoval druhým?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Udělíte podřízeným jasné a srozumitelné úkoly?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Domníváte se, že máte přehled o činnosti svých podřízených?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Delegujete úkoly, které jsou významné pro budoucnost podniku?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Myslíte si, že umíte podřízenému jasně definovat Vámi delegovaný úkol?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Delegujete práci, která Vám přijde nezajímavá a nebaví Vás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Chápete rozdíl mezi postavením nadřízeného a podřízeného?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Dáváte podřízeným možnost podílet se na rozhodování?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Berete v úvahu doporučení a návrhy svých podřízených na zlepšení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Věříte, že Vaši zaměstnanci odvádějí dobrou práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14) Vyhradíte si čas učit zaměstnance plnit úkoly, které jste jim svěřil? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15) Poskytujete zaměstnanci písemné instrukce ke každému úkolu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16) Mají Vaši podřízení celkovou volnost při řešení úkolů? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17) Vytváříte si profil každého zaměstnance a jeho schopností? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18) Cítíte se být ohrožen schopnými zaměstnanci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19) Pociťujete, že delegováním ztrácíte oblíbenost u svých podřízených? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20) Delegujete časově náročnější úkoly na své podřízené? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21) Kontrolujete podrobně plnění daného úkolu podřízeným a ujišťujete se, že zaměstnanec chápe, co se od něj očekává? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22) Vyhýbáte se ostré kritice toho, jak zaměstnanec plní své úkoly? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23) Zajímáte se o to, co zaměstnance nejvíce motivuje? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. ČÁST

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>Vždy</i> | <i>Někdy</i> | <i>Málokdy</i> | <i>Nikdy</i> |
| 24) Cítíte se zavaleni prací? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25) Máte pocit, že pracujete příliš mnoho hodin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26) Necháváte úkoly nedokončené? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 27) Plníte úkoly, které ostatní nezvládají?
- 28) Máte strach delegovat pracovní úkoly?
- 29) Přidělujete úkoly, u kterých víte, že jsou obtížné?
- 30) Delegujete nesmyslné úkoly?
- 31) Je kvalita práce, kterou odvádí Vaše oddělení taková,
jaká by měla být?
- 32) Jste ochoten učit se z práce ostatních?

8.2. Příloha č. 2 – Strukturovaný rozhovor

Jakého vzdělání jste doposud dosáhl/a?

Kolik Vám je let?

Kolik let pracujete ve svém oboru?

Mohl/a byste jmenovat některé z Vašich vlastností?

Mohl/a byste jmenovat některou z Vašich schopností?

Mohl/a byste stručně charakterizovat, co je náplní Vaší práce?

Jaký způsob myšlení je pro Vás nejtypičtější?

Absolvujete v průběhu výkonu své funkce nějaké školení, kurzy? Jaké?

Čím odměňujete své podřízené za dobře odvedenou práci?

Jakým způsobem kritizujete práci svých podřízených?

V čem spatřujete největší výhodu procesu delegování pracovních úkolů?

Ztotožňujete se s autoritativní, demokratickým, nebo liberálním stylem řízení?

8.3. Příloha č. 3- Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj celkových tržeb a tržeb ze zahraničí za rok 2006-2013	38
Graf 2 - Jakým stylem nejčastěji delegujete na své podřízené?.....	43
Graf 3 - Sebehodnotící dotazník - část 1.....	44
Graf 4 - Sebehodnotící dotazník - část 2.....	46
Graf 5 - Sebehodnotící dotazník - část 3.....	47
Graf 6 - Sebehodnotící dotazník - část 4.....	49
Graf 7 - Sebehodnotící dotazník - část 5.....	51
Graf 8 - Obecné otázky - část 1.	53
Graf 9 - Obecné otázky - část 2.	53
Graf 10 - Obecné otázky - část 3.	53
Graf 11 - Obecné otázky - část 4.	53
Graf 12 - Obecné otázky - část 5.	55
Graf 13 - Obecné otázky - část 6.	55
Graf 14 - Obecné otázky - část 7.....	55
Graf 15 - Obecné otázky - část 8.	56
Graf 16 - Obecné otázky - část 9.	56

8.4. Příloha č. 4- Seznam obrázků

Obrázek 1 - Formování managementu jako vědy	13
Obrázek 2 - Model manažerských kompetencí.....	16
Obrázek 3 - Struktura manažerských funkcí.....	17
Obrázek 4 - Liniová organizační struktura	22
Obrázek 5 - Funkcionální organizační struktura.....	23
Obrázek 6 - Liniově štábní organizační struktura.....	23
Obrázek 7 - Hierarchie odpovědnosti	32
Obrázek 8 - Zjednodušené organizační schéma Zetech, a.s.	36