

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v práci manažera

Iva Smolíková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iva Smolíková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Hradec Králové

Název práce

Delegování v práci manažera

Název anglicky

Delegation in a Managerial Work

Cíle práce

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

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. Praha: Albatros Media, 2016. ISBN 978-80-726-1430-1

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada. 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-7655-2.

PILAŘOVÁ, I. Leadership a management development. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Horákové, vedoucí mé bakalářské práce, za cenné rady, připomínky a věnovaný čas při realizaci bakalářské práce v této nestandardní době. Také bych ráda poděkovala mé rodině a příteli za psychickou podporu po celou dobu studia.

Delegování v práci manažera

Abstrakt

Předkládaná bakalářská práce se zabývá významem procesu delegování v řídicí práci manažera pro efektivní vedení organizace a výzkumem ve vybrané organizaci. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část se věnuje teoretickým východiskům zpracovaným pomocí literární rešerše na základě studia odborné literatury. Jsou zde vymezeny a vysvětleny základní pojmy související s tématem delegování. Podrobněji jsou charakterizovány pojmy jako manažer, manažerské role, styly řízení, proces delegování, motivace.

Druhá část bakalářské práce obsahuje charakteristiku vybrané sledované organizace, její klíčové činnosti a organizační strukturu. Pomocí výzkumné metody kvalitativní analýzy, kterou byla zvolena metoda strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami s manažery, práce zkoumá přístup manažerů vybrané organizace k delegování. Dále ve vlastní práci dochází ke zhodnocení výstupů z realizovaných rozhovorů. Následně jsou na základě těchto výstupů formulovány doporučení a návrhy pro zlepšení řídicí práce manažera.

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

Delegation for Managerial Work

Abstract

The presented bachelor thesis deals with the importance of the delegation process in the directed work of management for effective managing of the organization and research in the selected organization. The bachelor thesis is divided into two parts. The first part presents the theoretical resource of research based on the study of professional literature. Here are defined and explained basic concepts related to the topic of delegation. Terms such as manager, managerial roles, management styles, delegation process, motivation are characterized in more details.

The second part of the bachelor thesis contains the characteristics of the selected monitored organization and its key activities and organizational structure. Using the research method of qualitative analysis, which was the method of structured interviews with open questions with managers, it examines the approach of managers of the selected organization to delegation. Furthermore, in my thesis are evaluated the results of guided interviews. Then based on these outputs, recommendations and suggestions are formulated to improve the manager's work.

Keywords: management, manager, managerial functions, leadership, management styles, delegation process, delegation barriers, advantages and disadvantages of delegation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.2 Manažerské funkce.....	15
3.3 Manažer.....	17
3.3.1 Úrovně manažerů.....	19
3.3.2 Vlastnosti a přednosti manažera	20
3.4 Manažerské role	22
3.4.1 Interpersonální role	22
3.4.2 Informační role	23
3.4.3 Rozhodovací role	23
3.5 Deset klíčových strategií pro nový typ evropského manažera.....	24
3.6 Manažerské standardy	25
3.7 Styly manažerského řízení	26
3.8 Delegování	28
3.8.1 Principy delegování	29
3.8.2 Proces delegování	32
3.8.3 Bariéry v delegování.....	35
3.8.4 Cíle delegování	36
3.9 Delegování jako nástroj motivování	38
4 Praktická část	40
4.1 Charakteristika organizace	40
4.1.1 Organizační struktura ČSSZ	41
4.1.2 Pracoviště ČSSZ Hradec Králové.....	43
4.2 Kvalitativní výzkum.....	45
4.2.1 Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami.....	45
4.3 Výzkumný soubor	46
4.4 Vyhodnocení rozhovorů.....	46
4.4.1 Rozhovory s respondenty	47
4.5 Shrnutí výsledků rozhovorů a návrh doporučení	53
5 Závěr	56
6 Seznam použitých zdrojů	57

7 Přílohy	60
-----------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně manažerského řízení a rozhodování	17
Obrázek 2 Manažerské atributy	21
Obrázek 3 Manažerské role dle H. Mintzberga	24
Obrázek 4 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených.....	28
Obrázek 5 Míra delegování.....	33
Obrázek 6 Motivující úkoly	39
Obrázek 7 Organizační struktura ČSSZ.....	42
Obrázek 8 Územní působnost jednotlivých (regionálních) pracovišť ČSSZ a jejich sídla .	43
Obrázek 9 OSSZ v působnosti pracoviště ČSSZ Hradec Králové.....	44
Obrázek 10 Organizační struktura pracoviště ČSSZ Hradec Králové.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....	20
--	----

Seznam použitých zkratk

ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení

OSSZ Okresní správa sociálního zabezpečení

1 Úvod

Manažeři jsou pro každou organizaci klíčoví pracovníci, na kterých závisí celkový chod organizace. Úkolem manažerů je zabezpečit, aby jejich organizace fungovaly a jejich útvary efektivně pracovaly, jsou zodpovědní za dosažení stanovených cílů organizace. Manažerům jsou uděleny určité pravomoci nad zaměstnanci pracujícími v dané části organizace nebo funkčním útvaru a jsou tak odpovědní za to, co pracovníci dělají a čeho dosahují. Pravomoci manažerů jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu vyplývajícího z postavení nebo znalostí.

Tématem této bakalářské práce je delegování v práci manažera.

K delegování dochází, když jsou podřízeným pracovníkům v zájmu dosažení určitých cílů předány úkoly a povinnosti současně s přenesenou odpovídající pravomocí. Za tyto delegované úkoly jsou celkově v konečné fázi odpovědní manažeři, ale ti je z mnoha důvodů nemohou sami vykonávat. Případné chyby či nedostatky způsobené podřízeným pracovníkem jsou tedy v podstatě chyby zapříčiněny manažerem, jelikož on pracovníka sám vybral anebo jej nedostatečně instruoval či kontroval. Delegování vyžaduje tedy sice mnoho úsilí, ale v případě, že je prováděno správně může přinést nespočet výhod nejen manažerovi, kterému umožňuje a usnadňuje efektivně využívat svůj čas k plnění podstatnějších úkolů, které jsou od něho očekávány, ale i podřízenému pracovníkovi, na kterého je úkol delegován, a především tedy i samotné organizaci. V širším pojetí lze totiž delegování chápat nejen jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivování, rozvíjení pracovníků a v neposlední řadě jako specifickou sociální aktivitu založenou na kvalitní formě komunikace manažerů s podřízenými.

Teoretická část práce je z počátku zaměřena na obecné hledisko problematiky manažerského řízení. Postupně navazují a jsou charakterizovány podstatné pojmy týkající se dané problematiky procesu delegování. Nejpodrobněji je následně rozebrán samotný klíčový pojem delegování.

V úvodu praktické části je představena vybraná organizace. Je zde uvedena její charakteristika, základní informace o jejím vzniku, klíčových činnostech a organizační struktuře. Z organizační struktury vybrané organizace je detailněji představeno jedno regionální pracoviště, které bylo předmětem výzkumu a proběhl zde primární sběr dat. Návazně je zde provedena analýza mikroprostředí pracoviště vztahující se k procesu delegování zaměřená na pracovníky organizace v manažerských pozicích. V této bakalářské

práci je použita metoda kvalitativního výzkumu, pro kterou byla vybrána forma sběru a zpracování dat pomocí strukturováno rozhovoru s otevřenými otázkami.

Po zhodnocení provedené analýzy je představen sestavený návrh vhodných doporučení k zefektivnění práce řídicích pracovníků a následně tak i k celkovému zlepšení výsledků organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces delegování pracovních úkolů a povinností v rámci sledované organizace a následně navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera tak, aby řízení pracovníci přijali delegovanou činnost jako impuls a motivaci k další práci.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků. Je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou v literární rešerši shrnuty poznatky ze studia odborné literatury a vymezeny stěžejní pojmy, které jsou s tématem delegování úzce spjaty. Jedná se především o pojmy management, manažer, manažerské role, styly řízení, motivace.

V praktické části je uveden způsob metodického zpracování, charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů. Dále jsou popsány výsledky zjištěných dat vyplývajících z kvalitativní analýzy, která je provedena formou strukturovaných rozhovorů s pěti vybranými pracovníky zastávající manažerské funkce ve sledované organizaci.

V závěru práce jsou shrnuty vlastní závěry z provedené analýzy a formulovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení a zefektivnění řídicí práce manažera.

3 Teoretická východiska

V této části práce jsou prostřednictvím literární rešerše shrnuty poznatky ze studia odborné literatury týkající se vymezení stěžejních pojmů spjatých s tématem delegování.

3.1 Management

Management není objevem moderní doby, i když se to může zdát překvapující. Již před mnoha tisíci lety řídili faraóni nebo císařové své rozsáhlé říše. Ke svému řízení využívali zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky a následně se zajímali o výsledky jejich opatření. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

V současnosti management představuje velmi specializovanou činnost, bez které nemůže správně fungovat žádný větší organizační celek. (Veber, 2009)

Management nejobecněji můžeme definovat jako souhrn všech činností, které jsou potřeba zajistit k zabezpečení chodu organizace za účelem jejího fungování. (Veber, 2009)

K pojmu „management“ lze v literatuře světové i české snadno najít desítky definic a jejich odlišných interpretací. Výklad tohoto pojmu je tedy nesnadný a neexistuje jeho jednoznačné a všeobecně platné chápání. Jedná se o výraz, který má mezinárodní platnost, však v české literatuře i praxi ještě stále doznívá tradičně používané slovo „řízení“ z dřívějších dob. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Řízení je umění „vědět jak“ (Weihrich a Koontz, 1993) a lze jej také definovat jako rozhodování o tom, co dělat za pomoci efektivního využití zdrojů. (Armstrong a Stephens, 2008)

Pro znázornění uvádějí Vodáček a Vodáčková (2006) tři definice pojmu management podle toho, zda zdůrazňují

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo
- účel a používané nástroje.

Příkladným typem definice zdůrazňující vedení lidí je „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných.*“ (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Příkladem definice managementu zdůrazňující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky je „*Management znamená zvládnutí plánovaných, organizačních personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Příkladem definice typu managementu, který poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce je „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které využívají vedoucí pracovníci (manažeri) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Management je tvořen principy, které vycházejí zejména z praktické zkušenosti, ale ve skutečnosti nelze vše získat jen osobní zkušeností a management tedy obsahuje i poznatky vycházející ze složitých ekonomických a sociálních šetření, metod matematické analýzy a s použitím vyspělých informačních technologií. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.2 Manažerské funkce

Management je systematický proces zaměřený na dosažení cílů. Aktivity a úkoly jsou zde vzájemně provázané a jsou odvozované z cílů stanovených členům organizace. Všechny manažerské funkce jako je plánování organizování, vedení a kontrolování jsou též vzájemně propojeny a jsou nedílnou součástí procesu řízení. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Manažerské funkce jsou tzv. základní funkce managementu a rozumíme jimi systematické a cílevědomé provádění všech manažerských činností řídicích pracovníků k zajištění cílů. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011)

Plánování je nejdůležitější nástroj dosahování cílů organizace. Je to rozhodovací proces, na jehož úrovni závisí ostatní manažerské funkce. Jedná se o časově náročnou činnost napříč celou organizací. Zahrnuje stanovení cílů, postupy, zdroje, úkoly, měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených cílů. Pro jeho efektivnost musí být podpořeno ze strany top managementu, ale mělo by zahrnovat i všechny ostatní, kteří se budou podílet a mít vliv na procesy realizované na základě plánu. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Organizování je v podstatě nepřetržitý proces závislý na situaci a jejích změnách, na lidském chování a reagování. Je to proces neustálého uspořádávání zdrojů, především personálních, k uskutečnění plánů. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011) Slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001) Posláním organizování je zajištění realizace předchozí uvedené manažerské funkce „plánování“. Formu uspořádání procesu dělby práce k hospodárnému zajištění manažerských funkcí pak vyjadřují organizační struktury. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Vedení lze definovat jako proces či umění ovlivnit aktivity podřízených pracovníků tak, aby se s nadšením a ochotně snažili dosáhnout cílů organizace. (Weihrich a Koontz, 1993) Vedení lidí tvoří podstatu řídicí činnosti, a proto si manažer musí pracovníky umět dobře vybrat, současně je vhodně průběžně ovlivňovat a motivovat k výkonnosti a dobré spolupráci. V organizaci musí být zpracována koncepce řízení lidských zdrojů, kde jsou pro manažery vymezeny principy optimálního zacházení s pracovníky, které manažery zavazují k efektivnímu a současně psychologicky, sociálně a eticky kvalifikovanému přístupu k pracovníkům. Každý manažer řeší tedy ve spolupráci s personálním odborem následující otázky týkající se:

- komunikace s pracovníky nejen při zadání a kontrolování pracovních úkolů
- výběru pracovníků a jejich přijímání do organizace, následné rozmisťování a adaptace
- pracovního hodnocení
- stimulace a motivace pracovníků
- poradenství a účast na řešení pracovních i osobních problémů pracovníků či pracovních skupin. (Pauknerová, 2012)

Kontrolování je další ze základních manažerských funkcí, kontrola je potřebná na všech úrovních řízení a je prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí. Kontrolní procesy mají funkce monitorování činností, které probíhají, srovnání aktuálních výkonů s výkony plánovanými, nápravy odchylek a ovlivnění následných rozhodnutí. Bez efektivní kontroly není možné dosažení stanovených cílů. Proces kontroly probíhá v cyklu a zahrnuje čtyři základní skupiny činností, kterými jsou monitorování prostředí, vymezení směru, kterým se bude firma ubírat, hodnocení probíhajících činností i hodnocení právě samotného systému kontroly. Charakter procesů kontroly se mění s úrovní

řízení. Top management se zabývá strategickou kontrolou, střední management manažerskou kontrolou a nižší management operativní kontrolou. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Obrázek 1 Úrovně manažerského řízení a rozhodování



Zdroj: Převzato z (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

3.3 Manažer

Vykonavatelé managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci – manažeři. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“
(Lojda, 2011)

Často se můžeme setkat s názory, že úspěchy či neúspěchy organizace se dají přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří řídí organizaci. (Veber, 2009)

Úkolem manažerů je zabezpečení, aby jejich organizace fungovaly a jejich útvary efektivně pracovaly. Jsou zodpovědní za dosažení požadovaných výsledků. Manažerům jsou uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace nebo funkčním útvaru. Jejich odpovědností rozumíme, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc k dosažení toho, aby lidé pracovali, a jsou

naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu vyplývajícího z postavení nebo znalostí. (Armstrong a Stephens, 2008)

V managementu je potřeba respektovat vliv prostředí, jelikož řízení organizace probíhá vždy za určitých konkrétních podmínek. Manažer může při řízení vycházet z vlastních zkušeností i různých ověřených doporučení, které ale musí pokaždé přizpůsobit konkrétním aktuálním podmínkám. Mezi tyto podmínky patří vnitřní podmínky organizace zahrnující tvrdé a měkké prvky řízení a podmínky organizace vnější. (Veber, 2009)

Vnitřní podmínky organizace – i když je každá organizace jiná lze obecně rozlišit dvě velké skupiny faktorů, kterými jsou tzv.:

- Tvrdé prvky – představují hmotné, hmatatelné, prezentovatelné předměty, kterými je například technické vybavení, zásoby, finance, datové soubory apod.
- Měkké prvky – jsou představovány nehmatatelnými činy. Jedná se o znalosti, dovednosti, vystupování, jednání, chování jednotlivců, jejich reakce na různé situace, podněty a impulsy. Zahrnují jak vystupování lidí uvnitř organizace, tak i vně.

V minulosti byly jako aktiva organizace velmi ceněny tvrdé prvky, v současnosti však nabývají na významu prvky měkké, které jsou mnohem obtížněji kopírovatelné. (Veber, 2009)

Vnější podmínky organizace – představují okolí, ve kterém organizace funguje. Toto okolí v různých směrech působí na organizaci, ať manažeři chtějí či ne. PEST analýza je uznávanou klasifikací vnějšího prostředí organizace a týká se vlivů:

- **P** – politických
- **E** – ekonomických
- **S** – sociálních
- **T** – technických (Veber, 2009)

Manažeři nemusí mít jen podřízený personál, nemusí mít žádný, jelikož manažeři jsou také odpovědní za řízení i jiných zdrojů jako například: financí, znalostí, zařízení, času, informací a sami sebe. (Armstrong a Stephens, 2008)

Manažeři přispívají k úspěchu organizace tak i tím, že oni sami vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí. Efektivní manažeři zejména:

- zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má
- uplatňují vizionářský způsob vedení
- efektivně plánují využití zdrojů, které jim jsou svěřeny

- udávají směr a zabezpečují, aby každý věděl, co je od něho očekáváno
- iniciují a řídí změnu, která směřuje ke zlepšení výkonů
- rychle se přizpůsobují a reagují na měnící se požadavky a okolnosti
- předcházejí problémů, ale řeší rychle ty, které se případně nečekaně objevily
- soustavně sledují výkon, aby bylo případně možné okamžitě podniknout nápravná opatření. (Armstrong a Stephens, 2008)

3.3.1 Úrovně manažerů

Manažeři jsou odpovědní za plnění takových úkolů, u kterých je vyžadováno řízení dalších členů organizace. V obtížnosti i rozsahu těchto úkolů jsou však velké rozdíly, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace. Rozdílné úrovně umožňují správné určení požadavků a dovedností, které jsou potřebné k úspěšnému plnění organizačních cílů dané úrovně, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování dráhy své kariéry. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Manažery dělíme podle jejich postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Liniový manažeři (nižší manažeři) – nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jedná se o mistry výrobních jednotek, dispečery dopravy, vedoucí administrativních oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Hlavní činností těchto manažerů je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů a jejich současná kontrola, napravování chyb nebo řešení problémů, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři – jejich odpovědností je řízení liniových (nižších) manažerů a případně i řadových zaměstnanců organizace. Názvy jejich funkcí jsou rozličné – stavbyvedoucí, vedoucí provozu, dílovedoucí, vedoucí odboru, vedoucí střediska apod. Realizují plány a strategické cíle vedení organizace tak, že koordinují výkon úkolů se záměrem dosažení stanovených cílů organizace.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) – jedná se o nejmenší manažerskou skupinu a celkově odpovídají za výkonnost organizace. Do této skupiny zařazujeme generální ředitele, ředitele odborů, ředitele divizí nebo náměstky ředitelů. Hlavním úkolem je formulovat organizační strategii a zároveň musejí vykonávat i další manažerské činnosti jako je organizování a vedení lidí a kontrola plnění cílů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Odlišnosti náplně práce na jednotlivých úrovních řízení jsou zachyceny v tabulce:

Tabulka 1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních

plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování
vedení	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3.2 Vlastnosti a přednosti manažera

Při vykonávání funkce manažera je kladena důležitost respektovat a dodržovat požadavky tzv. **4E**. Zkratka 4E obsahuje počáteční písmena čtyř výrazů v anglickém jazyce pro tyto požadavky:

- **Effectivness = účelnost** (dělat správné věci, nedělat zbytečnosti)
- **Efficiency = účinnost** (dělat věci správně a správným způsobem)
- **Economy = hospodárnost** (dělat věci s minimem nákladů)
- **Equity = odpovědnost, poctivost, slušnost** (dělat správné věci v souladu s právem a normami). (Mládková a Jedinák, 2009)

K zajištění samotného průběhu managementu je nutné, aby manažer disponoval kombinacemi technických znalostí, společenských a lidských faktorů a koncepčních schopností. V průběhu postupu manažera hierarchií organizace je kladen neustále větší důraz na jeho koncepční schopnosti a o to menší je pak kladený důraz na znalosti technické. (Dědina a Cejthamr, 2005)

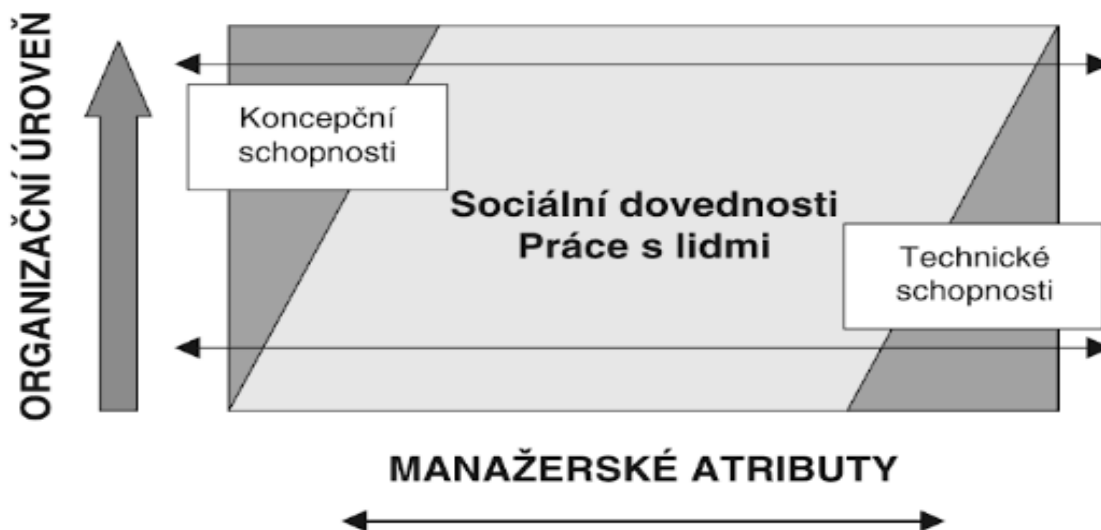
Technické znalosti se týkají použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech. Potřeba těchto znalostí je hlavně při kontrole, při zaškolení podřízených a u každodenních operací ve výrobě. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Společenské a lidské faktory se projevují v interpersonálních vztazích a při cvičení úsudku. Schopnost zabezpečení a efektivní využití lidských zdrojů patří k důležitým rysům managementu, stejně tak jako efektivní skupinová práce, vedení a řízení zaměstnanců. Zde je také důležitá citlivost na zvláštní situace a pružnost osvojení nejvhodnějších manažerských stylů. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Koncepční schopnosti jsou důležité ke komplexnímu nadhledu na dění v organizaci jako celku, včetně vlivů na životní prostředí. Mezi tyto schopnosti patří i schopnost přijímat rozhodnutí a osobní příspěvky manažera se mohou vztahovat na cíle organizace všeobecné i strategické plánování. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Podle stupně, na kterém manažer působí, se mění rozsah technických znalostí a koncepčních schopností. Management se čím dál víc stává záležitostí řízení lidí před řízením pracovních operací. Společenské a lidské faktory se však stávají stále důležitějšími na všech úrovních managementu. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Obrázek 2 Manažerské atributy



Zdroj: Převzato z (Dědina a Cejthamr, 2005)

3.4 Manažerské role

„*Role je způsob chování očekávaný od nositele pozice v organizaci.*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Roli též můžeme definovat jako úlohu, kterou hrají lidé při plnění svých povinností, a charakterizuje, jak člověk svou práci vykonává. Role však není totéž, co pracovní místo, které je definované jeho popisem, což je seznam povinností a účelu daného pracovního místa. (Armstrong a Stephens, 2008)

Manažeři se během dne zabývají různými činnostmi a vystupují v mnoha typech vztahů vůči nadřízeným, spolupracovníkům, podřízeným, klientům a veřejnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Manažerské role mohou být tedy velmi proměnlivé a manažeři musejí být schopni se rychle přizpůsobovat a pracovat v podmínkách neurčitosti role, kdy si nejsou jisti tím, co je od nich očekáváno, nebo v podmínkách konfliktu role, kdy to, co si myslí, že by měli dělat, není to, co se domnívají ostatní, že by měli dělat. (Armstrong a Stephens, 2008)

Chování manažerů se řídí odlišnými pravidly a principy, které H. Mintzberg charakterizoval v deseti různých rolích, které manažeři zastávají a jsou rozděleny do tří skupin: (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.1 Interpersonální role

Interpersonální role – vztahy, které vznikají z postavení a autority manažera. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Zde manažer vystupuje v roli představitele, vedoucího a spojovatele.

- **Představitel** – jedná se o osobu generálního ředitele, který reprezentuje organizaci navenek, plní povinnosti ceremoniální a v těchto situacích vystupuje hlavně jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje, ale svou přítomností vyjadřuje zájem organizace a uznání výsledků práce pracovníků. Tento úkol by zvládli i zástupci ředitele či jejich podřízených, ale to, co nejvíce přítomní ocení a co je pro ně stimulem do další práce je právě osobní účast ředitele.
- **Vedoucí** – manažer prostřednictvím svých podřízených realizuje cíle organizace. Motivuje, usměrňuje jejich práci, sleduje jejich silné i slabé stránky a uvažuje o vhodných formách osobního rozvoje podřízených. Zároveň hodnotí výsledky práce s formulací úkolů pro splnění v dalším období.

- **Spojovatel** – manažer je v kontaktu s ostatními manažery na horizontální úrovni i mimo organizaci a má za úkol udržovat vztahy mezi útvary i mezi organizací a okolím. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.2 Informační role

Informační role – zde manažer vychází z informací, které získává v mezilidských vztazích, dále je přenáší a působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- **Pozorovatel** – manažer vyhledává potřebné informace, důležité skutečnosti z vnějšího světa a získává je jak z formálních zdrojů, tak neformálními cestami.
- **Šířitel** – manažer předává do organizace informace získané zvenčí svým podřízeným skrze svou roli vedoucího. Informace šíří a prezentuje dle svého uvážení, zda ji uváže za potřebnou a vhodnou pro ostatní nebo si ji nechá pro sebe.
- **Mluvčí** – organizaci nebo svůj útvar manažer reprezentuje navenek či vůči ostatním útvarům, vytváří tak image na veřejnosti, hájí a brání zájmy organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.3 Rozhodovací role

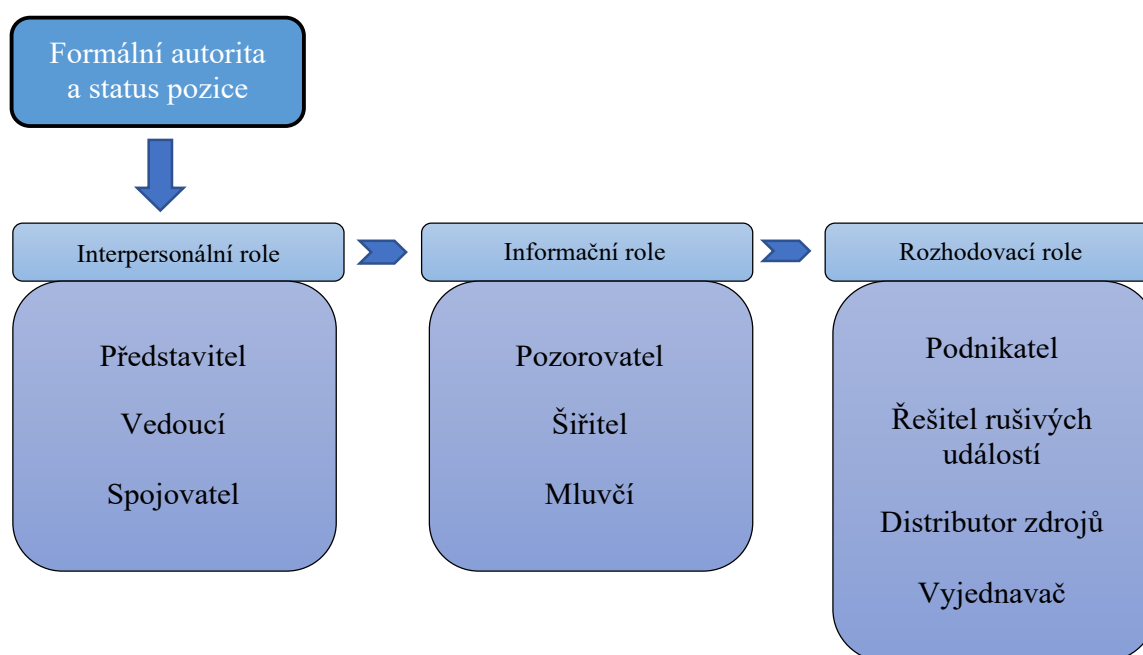
Rozhodovací role – manažer tvoří strategická organizační rozhodnutí na základě jeho autority a přístupu k informacím. Rozhoduje zde v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

- **Podnikatel** – v této roli manažer podněcuje, vymýšlí a projektuje změny. Řeší problémy a podniká činnosti přispívající k rozvoji organizace a udržení postavení na trhu, zvažuje a posuzuje rizika a úspěchy podnikatelských aktivit.
- **Řešitel rušivých událostí** – reaguje na neočekávané skutečnosti ohrožující dosahování cílů. Manažer musí překonávat bariéry, čelit kritickým situacím a nežádoucím tlakům. Odstraňuje rozpory a navrácí organizaci stabilitu.
- **Distributor zdrojů** – hospodáří se zdroji, jako jsou například lidé, čas, peníze, zařízení a moc. Dbá na rozdělení zdrojů odpovídající prioritám organizace s optimálním využitím zdrojů. Průběžně zdroje přerozděluje podle informací, které získal jako pozorovatel s prosazením svého nadhledu.
- **Vyjednavče** – tato role se projevuje při různých typech jednání s útvary, jednotlivci i jinými organizacemi. K této roli je nezbytnou podmínkou pravomoc k hospodaření

se zdroji. Čím vyšší postavení manažera v organizaci, tím více času věnuje vyjednávání. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Henry Mintzberg zjistil, že tyto role se vzájemně prolínají a doplňují ve všech manažerských funkcích se zdůrazněním určité funkce v závislosti na zaměření nebo na postavení v hierarchii organizace. Manažeři vyšších úrovní častěji vystupují v rozhodovacích rolích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují role interpersonální. Příkladem je finanční manažer, který hodně působí v informačních rolích, zatímco obchodník se věnuje především své úloze vyjednavče a provozní manažer rolím interpersonálním a roli řešitele rušivých situací. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Obrázek 3 Manažerské role dle H. Mintzberga



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dědina a Cejthamr, 2005)

3.5 Deset klíčových strategií pro nový typ evropského manažera

Pro velké zavedené organizace je důležitá rychlost a obnova metod managementu, avšak i mladé firmy nesmí zůstat pozadu, aby se vyhovělo požadavkům zásadně měnícího se prostředí. Heller pro nový typ evropského manažera definuje deset klíčových strategií:

- **Rozvíjení vůdcovství**, a to bez ztráty řízení a dozoru.

- **Prosazování radikální změny** nejen v částech, ale v celém organizačním systému.
- **Přetvoření kultury** k získání dlouhodobého úspěchu
- **Rozdělení pravidel** k získání odměny z menší velikosti formy během růstu.
- **Využit „organizaci“** k centrálnímu řízení s novými přístupy.
- **Udržení konkurenční výhody** tam, kde staré metody získávání výhod nefungují.
- **Dosažení stálé obnovy** nerozšiřováním zárodků úpadku.
- **Řídit „motivátory“**, aby lidé mohli sami sebe motivovat.
- **Týmová práce** jako nepostradatelná nová schopnost.
- **Dosažení celkové kvality managementu** celkově lepším řízením. (Dědina a Cejthamr, 2005)

3.6 Manažerské standardy

Manažerské standardy definují, co musejí manažeři znát a být schopni praktikovat. (Armstrong a Stephens, 2008)

Jsou souborem požadavků kladených na manažery v různých manažerských funkcích. Podle těchto standardů manažera obsahujících kritéria bez subjektivních prvků dokážeme přesně popsat, co například znamená výborná, průměrná nebo špatná úroveň komunikace s pracovníky či nízké, střední a vysoké pracovní nasazení. Lze také například definovat, co vše by měl ovládat manažer v daných oblastech (vedení porad, praktikování pracovní kázně apod.). Procesním kritériem pak může být:

- Organizace práce
- Řízení času (time management)
- Delegace úkolů
- Komunikace s pracovníky
- Přístup ke klientům
- Přístup k inovacím a kreativita
- Pracovní nasazení

Manažer plnící manažerské standardy je považován za úspěšného manažera. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Manažerské standardy neslouží jen jako návod k definování toho, co se od profesionálních manažerů očekává a na jejichž základě lze výkon manažerů posoudit, ale

slouží také jako základ pro požadavky kvalifikace manažerů a jejich přípravu. (Armstrong a Stephens, 2008)

3.7 Styly manažerského řízení

Styl manažerského řízení představuje celkový přístup manažera, kterým směřuje k dosažení cílů organizace a charakterizuje manažerovo celkové chování v jeho oficiální a formální podobě. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011)

Styl řízení manažera je jedním z nejdůležitějších znaků jeho práce a jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným vyplývající z jeho osobních zkušeností, znalostí, autority, schopností a uplatňování moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení svých podřízených. (Veber, 2009)

Stylů manažerského chování bychom mohli uvést nespočet, však k definování určité typologie lze posoudit chování manažerů především dle dvou základních hledisek, podle kterých se orientuje řídící pracovník na:

- **výkon** – direktivní styl řízení zaměřený na plnění úkolů často bez ohledu na jiné aspekty
- **osoby** – styl zaměřený na udržování dobrých interpersonálních vztahů na pracovišti (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011)

Dle řady výzkumů jsou nejúspěšnější manažeři ti, kteří dokážou přizpůsobovat svůj styl řízení podle závislosti na různých situacích a okolnostech. Profesor R. Linkert přišel s členěním manažerských stylů řízení, které lze považovat za tradiční, na čtyři skupiny:

- autoritativní
- benevolentně autoritativní
- konzultativní
- participativní (Veber, 2009)

Autoritativní styl – jedná se o příkazující určování úkolů, všechna rozhodnutí jsou prováděna bez zapojení podřízených a manažer ani nemá zájem o vytvoření prostředí vzájemné důvěry.

Benevolentně autoritativní styl – manažer je sice autoritativní, ale snaží se o vytvoření partnerského prostředí, k motivaci používá odměny i tresty. Svým podřízeným důvěřuje a v řadě případů rozhodnutí se na ně obrací.

Konzultativní styl – tento styl podporuje komunikaci v obou směrech, i když je rozhodnutí uskutečněno na nejvyšší úrovni, tak se k němu využívají názory a myšlenky podřízených. K motivaci jsou použity především pozitivní nástroje, tedy odměny s menší měrou trestů a postihů.

Participativní styl – manažer v procesu rozhodování podporuje aktivní zapojení podřízených pracovníků. Plně jim důvěřuje do té míry, že vytyčuje cíle a vytváří tak příznivé prostředí pro jejich realizaci, kde je vlastní způsob realizace ponechán na podřízených. (Veber, 2009)

Postupem času bylo Likertovo členění doplněno řadou dalších, které jeho tradiční členění doplňují. Výše uvedené členění bylo například rozšířeno na následující řídicí styly:

Byrokratický styl řízení – je styl, kde manažer opírá svou vedoucí činnost o směrnice a nařízení shora. Svou činnost opírá o autoritu nadřízených. (Veber, 2009)

Autoritativní styl řízení – styl založený na příkazech, kdy je vyžadováno jejich bezpodmínečné plnění bez připuštění diskuse. Manažer jedná s podřízenými formálně a stroze. (Veber, 2009) Kladem tohoto stylu je přínos četných výhod pro organizaci v oblasti rychlosti a ve splnění úkolu, avšak záporem je nevyužití možného kreativního potenciálu podřízených. Tento styl je vhodný, často i nezbytně nutný, například v silových složkách státu (armáda, policie, hasiči). (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011)

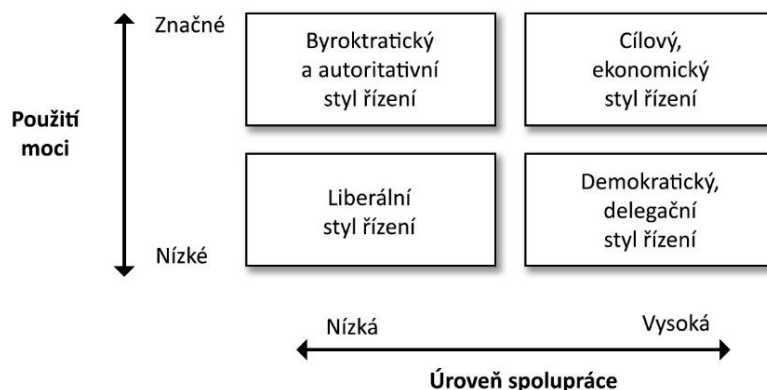
Cílové řízení – prostřednictvím vytyčených úkolů manažer s použitím motivace k dosažení cílů dává podřízeným určité dlouhodobé změření jejich činnosti. Jako motivace jsou používány ekonomické pobídky. (Veber, 2009)

Demokratický styl řízení – manažer má přirozenou autoritu, s podřízenými spolupracuje, ale ponechává si možnost pro přijetí vlastních rozhodnutí. (Veber, 2009) Produktivita je průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá. Je považován za nejvhodnější styl pro podnikovou sféru a v praxi nejvíce uplatňován u tvůrčích činností jako projektování, plánování, marketingu apod. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011)

Tento styl může mít podobu:

- **delegačního stylu řízení**, kde si manažer ponechává ve své kompetenci klíčové záležitosti a další méně významné deleguje podřízeným v plné míře.
- **liberálního stylu řízení**, kde se manažer snaží co nejméně ovlivňovat, vyhýbá se kritice, sankcím, nepopulárním zásahům, a dokonce i závažné rozhodnutí nechává na podřízených. (Veber, 2009)

Obrázek 4 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených



Zdroj: Převzato z (Veber, 2009)

Výběr stylu řízení je určován především situací (situacionalistická teorie), jelikož se ukazuje, že týmový styl řízení není vždy ten nejvhodnější. V situacích, kdy je nutné rychle rozhodnout nebo je v ohrožení lidské zdraví bude určitě vhodnější autoritativní styl řízení. Při volbě stylu řízení je také důležité brát v úvahu zralost pracovníků, jejíž mírou je připravenost úkol splnit a je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu. Vedle pracovní zralosti existuje také psychologická zralost spočívající v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Manažer má volit takový způsob vedení, kterým bude rozvíjet zralost svých podřízených. (Bělohlávek, 2000)

3.8 Delegování

Delegování není pouze řemeslným nástrojem řízení, ale je základní podstatou managementu v duchu: „*Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí*“ (Cipro, 2009)

K delegování dochází v případě, kdy jsou podřízeným v zájmu dosažení určitých cílů přiděleny úkoly a povinnosti, za které jsou celkově odpovědni jejich manažeři, ale které z mnoha důvodů manažeři nemohou nebo nechtějí sami vykonávat. (Armstrong a Stephens, 2008)

Delegování je technika, která umožňuje a usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas k plnění podstatnějších úkolů, které jsou od něho očekávány a pomocí techniky

vedení lidí zvyšovat výkonnosti svých podřízených. Delegovat se musí každý manažer učit, jelikož delegování vyžaduje dovednost, ale i odvahu, avšak není to jen o odvaze, ale také i o tréninku podřízených, aby se učili samostatné práci. S delegováním je tedy spojena i důvěra v podřízené. (Lojda, 2011)

Delegování je potřeba chápat jako dlouhodobý proces, kdy manažer postupně vkládá důvěru do svých podřízených, svěřením odpovědností a pravomocí. Lze chápat i jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až za delší dobu. Delegování je možné tedy realizovat především tam, kde manažer preferuje týmovou práci a má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních podřízených pracovníků, které si sám vychovává. V širším pojetí je delegování nejen předávání pravomocí, ale také nástroj motivování, rozvíjení pracovníků a rovněž specifickou sociální aktivitou založenou na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými nebo i s kolegy. (Cipro, 2009)

Delegování je možná nejobtížnější úkol, který musí manažer plnit. (Armstrong a Stephens, 2008)

3.8.1 Principy delegování

Základním principem úspěšného delegování je dosažení stavu, kdy podřízení jsou často schopnější než jejich manažer. Ten pak může spíše definovat cíle, napomáhat se zajištěním a rozdělením zdrojů, motivovat pracovníky a kontrolovat plnění dílčích cílů. Pro dobře delegujícího manažera může být tedy způsob, jakým se jeho podřízení dopracují k řešení relativně podružný. Nezbytnou podmínkou úspěšného procesu delegování je především sama osobnostní struktura manažera odrážející nejen jeho styl vedení, ale i jeho formální a neformální autority. (Cipro, 2009)

Klíčem úspěšného delegování jsou lidské zdroje. Výběr pracovníků by měl tedy odpovídat náročnosti delegovaného úkolu. Delegování je dobré předem rozmyslet, nezanedbat jeho přípravu, předem promyslet jednotlivé kroky a neobávat se delegovat nepříjemné věci, i když se příjemné úkoly delegují snadněji. Je důležité, aby manažer uměl práci rozdělit na ucelené části, jelikož ucelená část práce se deleguje mnohem snáze. Také je třeba, aby se manažer zaměřil na přesnost delegování spočívající ve schopnosti jednoznačně popsat, co je vyžadováno a jaká je představa konečného výstupu. (Lojda, 2011)

Je důležité, aby manažer průběžně prováděl analýzu své práce z hlediska svých povinností, odpovědností, hlavních cílů a klíčových oblastí k jejich dosažení. Měl by definovat úkoly, které může splnit jen on sám a které by měl delegovat.

Co delegovat:

- Rutinní práci spolu s potřebnou odpovědností a pravomocí
- Práci, kterou dokážou jiní udělat lépe, rychleji a případně ekonomičtěji.
- Rozhodnutí, která manažer dělá nejčastěji, a pravidelně se opakují, zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníci většinou detaily těchto rozhodnutí znají lépe než manažer, a tak jim stačí vysvětlit pouze základní princip.
- Práci umožňující podřízeným získání užitečné zkušenosti, jelikož rozvíjet a motivovat podřízené je jednou ze základních povinností manažera.
- Činnost, která oživí rutinní práci podřízených pracovníků, neboť změna stereotypu je vítaným motivačním faktorem.
- Činnost, kterou se stane práce podřízeného komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje u pracovníka motivaci.

Co nedelegovat:

- Formulace cílů a vizí.
- Kontrolu a hodnocení výkonnosti pracovníků.
- Nic, co obsahuje informace důvěrného charakteru.
- Úkoly, které jsou primárně důležité a jejich včasné a řádné splnění může zajistit jen sám manažer.
- Nové úkoly, na které nemohli být pracovníci připraveni.
- Úkoly, které jsou povinností manažera, i když jsou mu nepříjemné.
- Odpovědnost, která je tak delikátní, že se manažerovi stejně s největší pravděpodobností vrátí.
- Vágní a špatně definované úkoly, nad kterými by podřízení strávili spoustu času rozhodováním o způsobu řešení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

V rámci delegování je nezbytné se vyhnout duplicitám zadání jednoho úkolu dvěma pracovníkům. Toto je přípustné pouze v případě, kdy je pracovník úkolem pověřen pouze

z důvodu, aby se po jeho nesplnění vytvořil objektivní důvod pro jeho odchod z organizace, ale současně je potřeba zajistit splnění úkolu. Duplicitu v delegování lze případně využít i pro podporu interní soutěživosti a kreativity pracovníků. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

V delegování je nutné uplatnit také princip spolupráce, kdy by se manažer měl před samotným aktem delegování s vybraným pracovníkem poradit, poskytnout mu prostor k vyjádření se, mít připomínky a ověřit si zdroje jaké bude mít k dispozici k plnění uloženého úkolu. (Lojda, 2011)

Volba vhodného pracovníka pro splnění delegované činnosti

Manažer by měl mít v první řadě jasně stanovené požadavky ohledně výběru vhodného pracovníka k delegované činnosti na specifické i obecné osobnostní rysy pracovníka, které se týkají jeho schopností, charakteru, temperamentu, motivace a sebedůvěry. (Cipro, 2009)

Teoreticky by měl svěřený úkol zvládnout každý pracovník. V reálu je však třeba v souvislosti s delegovanou činností zvážit řadu kritérií. Manažer by si tedy měl nejprve zodpovědět následující otázky:

1. Má příslušný pracovník čas na plnění daného úkolu?

Daný úkol by neměl narušit hlavní pracovní náplň pracovníka.

2. Je příslušný pracovník schopen daný úkol splnit?

Pracovník nemusí být vždy schopen daný úkol splnit, pokud to vyžaduje například fyzickou sílu, tvůrčí myšlení či matematické vlohy.

3. Je příslušný pracovník kvalifikovaný pro daný úkol?

Pracovník nemusí mít potřebnou kvalifikaci pro splnění úkolu, i když by byl schopen jej splnit.

4. Pokud není příslušný pracovník schopen daný úkol splnit, lze jej to naučit za určitý přiměřený čas?

5. Je příslušný pracovník spolehlivý?

Klíčovým faktorem pro splnění úkolu v daném termínu může být pracovníkova spolehlivost.

6. Je příslušný pracovník ochoten přijmout novou odpovědnost?

Pokud pracovník odmítá z jakýchkoli důvodů další povinnosti a odpovědnosti, tak by jej manažer neměl zatěžovat zvláštními úkoly. Raději by se měl pokusit vybrat takového pracovníka, kterému svěřený úkol prospěje, jelikož delegování by mělo pomáhat k profesionálnímu růstu pracovníků. (Tepper, 1996)

Pokud si manažer na všechny otázky ohledně delegování odpoví v ideálním případě kladně je zřejmé, že na pracovišti má pracovníky, kterým je možné dané úkoly svěřit. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

V případě, že si manažer na všechny otázky nemůže odpovědět kladně a v jistých případech bude potřeba daný úkol delegovat, tak je nutné jeho plnění pečlivě průběžně sledovat a nečekat s kontrolou až na výsledek práce. (Tepper, 1996)

Správné delegování tedy spočívá v přizpůsobení daného úkolu lidskému faktoru. Dle prolnutí osobnostních charakteristik pracovníka a charakteru delegovaného úkolu manažer přistupuje buď k tvrdému, nebo k měkkému delegování. (Lojda, 2011)

Tvrdé delegování

Tento typ delegování představuje způsob, kdy manažer úkol zadává velmi podrobně, stanovuje způsob provedení, postup a termín splnění včetně způsobu převzetí svěřené práce. Zde je vhodnější, aby manažer provedl zadání písemnou formou s velkým rozsahem informací. Tvrdé delegování vyžaduje větší míru kontroly a sledování s naplánováním četnějších kontaktů. (Lojda, 2011)

Měkké delegování

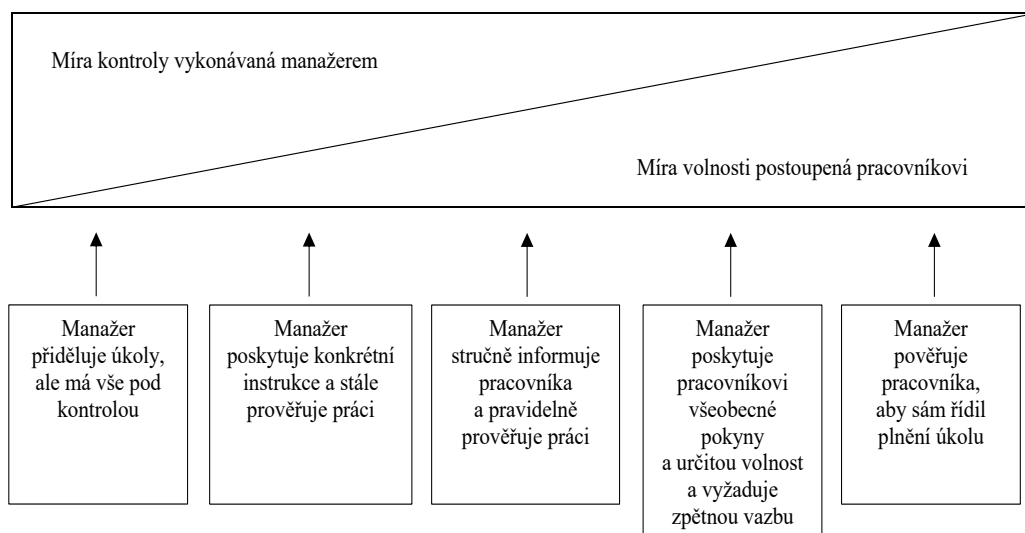
Tento způsob delegování vychází z volného průběhu plnění svěřeného úkolu. Manažer pracovníkovi zadá pouze zadání úkolu a termín jeho splnění. Zde je možné provést zadání i ústně, záleží však na velikosti úkolu, vzájemných vztazích i firemní kultuře. Při měkkém delegování je četnost kontaktů a sledování individuální. (Lojda, 2011)

3.8.2 Proces delegování

Jak již bylo řečeno delegování je proces, při kterém předává manažer vykonání úkolu někomu jinému, současně přenáší odpovídající pravomoci a nastavuje pravidla pro sdílení odpovědnosti. Konečná odpovědnost za splnění úkolu však zůstává manažerovi. Případné chyby a nedostatky způsobené podřízeným jsou v podstatě zapříčiněné manažerem, jelikož on si pracovníka sám vybral anebo jej nedostatečně kontroval. (Lojda, 2011)

Proces delegování, může mít řadu podob od totální kontroly, kdy pracovník, kterému byl úkol přidělen nemá žádnou volnost, k úplnému postoupení pravomocí, kdy je podřízený zcela oprávněn k provedení práce. (Armstrong a Stephens, 2008)

Obrázek 5 Míra delegování



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Armstrong a Stephens, 2008)

Manažer by měl delegovat především, když má práce více, než sám může efektivně splnit a nemůže se plně věnovat a soustředit na své prioritní úkoly, přičemž může daný úkol vykonat dobře jeho podřízený a zároveň tím může rozvíjet schopnosti pracovníka. (Armstrong a Stephens, 2008)

Fáze procesu delegování

Delegování není pouhé úkolování a lze jej z hlediska času rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé v závislosti míry obtížnosti delegované odpovědnosti a vzhledem ke schopnostem podřízených, na které manažer úkoly deleguje. Delegování skutečně tedy není pouhým jednorázovým aktem, ale dlouhodobým procesem předávání pravomocí a odpovědnosti. V případě dlouhodobého delegování manažer spolu s podřízenými pracovníky prochází čtyřmi fázemi, které jsou následující:

1. **fáze: sociální učení a nápodoba** – je postupné zaučování podřízeného manažerem ve stylu ukázky nejrůznějších manažerských situací „Dívej se, jak to dělám já, zkušený pracovník“, kdy podřízený do situace nesmí nijak vstupovat a následně

by měla následovat zpětná vazba a zhodnocení daného manažerského postupu. Na tuto fázi delegování však manažeři často nahlíží jako na ztrátu času a často ji vynechávají. Podřízeného pak v případě, kdy je nezbytné na něho úkol delegovat, doslova „hodí do vody“, což je zbytečně riskantní a lze tomu zaučováním elegantně snadno předejít.

2. **fáze: trénink s vyšší mírou tolerance k chybám** – podřízenému manažer dává snadnější úkoly a postupně ho činí odpovědným za část jejich společné práce ve smyslu „Pomáhej mně, zkušenému, ať si to sám vyzkoušíš“, kdy podřízený může po konzultaci s manažerem volit a navrhnout jiné či nové metody řešení. I zde je nutné provést zpětnou vazbu se zaměřením na část práce za kterou byl odpovědný nyní podřízený pracovník. V této fázi je důležité, aby manažer podřízeného motivoval a oceňoval chválou, kdy je případné kritické hodnocení třeba zaobalit do ocenění něčeho dobrého s vyjádřením víry v podřízeného a naděje na zlepšení.
3. **fáze: odpovědnost „naostro“ se zmírňujícím se dohledem** – manažer přenáší na podřízeného již jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti a jelikož se manažer nikdy nemůže zcela zbavit své odpovědnosti za výsledky tak si ponechává možnost kontroly a vyžaduje o bezodkladném informování v případě problémů nebo krizových situacích. Manažer tedy aktivně pomáhá ve smyslu „Pomáhám ti, abys unesl celou odpovědnost při potížích“, avšak již nemůže podřízeného zbavit odpovědností, které na něj delegoval. Pokud by tak učinil, důsledkem by byla demotivace a devalvace schopností podřízeného. Chybou je také pokud manažer předá odpovědnost, ale neposkytne potřebné pravomoci k jejímu plnění. I zde je důležité, aby manažer podřízeného chválil a posiloval jeho sebedůvěru i v případě kritických situací, jelikož je potřebné, aby podřízený pracovník prožil zážitek úspěchu a neobával se přijetí dalších náročnějších odpovědností. Naopak kritický by měl být manažer v hodnocení v případě, pokud ho pracovník včas neinformoval o nastalých problémech a řešení situace bude tedy už mnohonásobně složitější. (Cipro, 2009)

„Delegování odpovědnosti je (má být) pro pracovníka odměnou.“

„Delegování bez pravomocí je projev hlouposti.“ (Lojda, 2011)

4. **fáze: plná identifikace s odpovědností a pravomocemi** – v této závěrečné fázi je již celý delegovaný úkol plně v kompetenci podřízeného, manažer je informován

o dílčích a konečných výsledcích, i o případných problémech, ale již je neřeší a jen chce vědět, jak je pracovník vyřešil. Manažer tedy jedná ve stylu „Dívám se, jak si vedeš, abych neztratil přehled“. Podřízený má v této fázi plnou důvěru manažera a ten si tím uvolňuje kapacitu pro jiné podstatnější strategické úkoly. O to je však důležitější, aby manažer uměl u úkolů, které se mají splnit správně definovat cíle a výstupy, které by měly být jasně měřitelné a termínované. (Cipro, 2009)

Delegování je tedy účinné, pokud jej manažer umí využívat a má pro něj potřebné dovednosti, znalosti a kompetence, přičemž delegování vyžaduje nejen znalosti, ale i zkušenosti a trénink, kdy manažer musí být schopen úkoly třídit, jednoduše je popsat, chápat jejich smysl a jasně definovat, jak má splněný úkol vypadat. Manažer by měl delegování vnímat pozitivně a v neposlední řadě je pro úspěch delegování významná schopnost empatie a znalost lidské povahy. (Lojda, 2011)

3.8.3 Bariéry v delegování

Teoreticky převážná většina manažerů přesně ví, jak delegovat, co lze a nelze delegovat a komu. V praxi tuto manažerskou techniku však příliš nepoužívají. (Cipro, 2009)

Jednou z největších bariér v delegování jsou obavy **na straně manažera**. Jde o obavy, že zvolený pracovník může být lepší než sám manažer. Obava ze selhání a ztráty vlastní důvěryhodnosti, jelikož má zodpovědnost za výsledek úkolu, který sám nemůže stoprocentně ovlivnit. Dále jde o pocit nenahraditelnosti, ale i obava manažera z toho, že nemá přímý dohled a lehce může ztratit kontrolu nad úkolem. Z těchto důvodů je důležité, aby manažeri měli ze strany organizace při delegování podporu. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Existují však i méně závažné důvody, které manažera omezují v delegování. Může se jednat o špatnou dřívější zkušenost s delegováním, neznalost technik a postupů delegování, ale třeba i jen obyčejná lenost. (Lojda, 2011)

Bariéry při delegování se mohou objevovat i **na straně podřízených** pracovníků, kteří často nevěří, že nový úkol zvládnou a obávají se, že nemají dostatek zkušeností a kvalifikaci. Může se však stát, že jsou pracovníci vytíženi svou prací a na delegovaný úkol nemají kapacity. Často je bariérou obyčejný strach z kritiky, ale

i lenost schovávaná za sebeúctu nebo odpovědnost. Zásadní překážkou je i nedůvěra ve schopnosti manažera, nedostatek ucelených informací a negativní předchozí zkušenost.

Jako dalším zdrojem obtíží v delegování mohou být **vnější omezení**. Sem řadíme například nedostatečnou kapacitu podřízených pracovníků, vztahy a atmosféra na pracovišti, informační bariéry na pracovišti či nejasně stanovené priority. S těmito omezeními nebude delegování přinášet potřebný efekt. Dále by delegování nemělo být zdrojem konfliktů zájmů. (Lojda, 2011)

3.8.4 Cíle delegování

„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy.“ (Cipro, 2009)

Pro stanovování cílů je efektivní využít tzv. metodu SMART, což znamená v překladu „chytrý“. Cíle, které projdou tímto pravidlem jsou tedy realizovatelné. (Lojda, 2011)

Pravidlo SMART je tedy pro efektivní řídicí práci manažera velmi užitečné, jelikož usnadňuje orientaci a připravuje porozumění pro následné hodnocení. (Plamínek, 2011)

Výraz **SMART** je zkratka slov, které vyjadřují vlastnosti dobře stanoveného a zadaného cíle:

- **S**PECIFIC = jednoznačný (cíle by měly být vždy konkrétní a specifické)
- **M**EASURABLE = měřitelné (cíle musí být měřitelné)
- **A**GREED = akceptované (s cíli by mělo souhlasit jak vedení organizace, tak podřízení)
- **R**REALISTIC = reálné/usutečnitelné (cíle by měli být skutečně dosažitelné)
- **T**IMED = časované/termínované (pro měření naplňování cílů jsou podstatné termíny) (Lojda, 2011; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Delegování vyžaduje sice mnoho úsilí, ale v případě, že je prováděno správně může přinést řadu výhod nejen manažerovi, ale i podřízenému pracovníkovi, na kterého je úkol delegován, a především tedy i samotné organizaci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Dílčí cíle a výhody delegování:

Efektivní využívání času – delegování pomáhá manažerovi s managementem priorit, nemusí se zabývat úkoly pro které je ve své pozici již velmi kvalifikovaný.

Možnost rozvíjet své schopnosti – manažer si delegováním uvolní čas pro nové a náročnější úkoly, tím získá možnost se učit, získávat nové zkušenosti a zároveň posiluje svou vnitřní motivaci a pocit smysluplnosti své práce, předchází stagnaci a věnuje se kariernímu růstu.

Stabilizace pracovního týmu – delegováním jsou kladeny nové a vyšší nároky i na podřízené, ti se tedy mohou rozvíjet obdobně jako manažer a následně mají pocit spoluodpovědnosti za chod organizace. Delegování náročnějších úkolů, které byly dříve v gesci manažera chápou jako vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti a upevňuje se tak dobrý vztah k nadřízenému i loajalita k organizaci.

Diagnostika schopností podřízených – prostřednictvím delegování má manažer možnost lépe zhodnotit schopnosti podřízených podle toho jaký mají přístup k novým delegovaným činnostem. Z tohoto důvodu je důležité, aby pravomoci a odpovědnost byly delegovány jasně a konkrétnímu pracovníkovi, jehož pak manažer může kontrolovat a zhodnotit objektivněji. Manažer tak poznává, na které úkoly mají adekvátní schopnosti a s kým může do budoucna počítat.

Příprava personálních náhrad – delegováním manažer testuje mezi podřízenými svého případného zástupce a výhledově i nástupce, který se může projevit právě při vedení určitého delegovaného úkolu.

Sebe diagnostika manažera – delegováním si manažer může uvědomit svou potřebu vlastní nenahraditelnosti či nepostradatelnosti při plnění pracovních činností, jelikož schopnost delegovat úzce souvisí s osobnostními rysy manažera a ochotou sebereflexe. (Cipro, 2009)

I přes nespornou řadu výhod, které delegování přináší lze vůči němu mezi manažery nalézt i výhrady. Mezi nejčastější **nevýhody** delegování uváděné manažery lze například uvést následující výhrady:

- Vysvětlení pracovníkovi, co má dělat je kolikrát pracnější a náročnější, než když si to manažer udělá sám.
- Práce manažera dosahuje vyšších kvalit než daná práce odvedená podřízenými.

- Manažer se delegováním připravuje o možnost kontroly.
- Při delegování je svěřena podřízeným příliš velká pravomoc.
- Manažer má pocit, že má dost času a nepotřebuje tedy delegovat atd. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

3.9 Delegování jako nástroj motivování

V širším pojetí lze delegování chápat nikoli pouze jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků. (Cipro, 2009)

Motivování pracovníků je v podstatě jejich uvádění do pohybu směrem, kterým manažer chce, aby se v zájmu dosažení určitého výsledku ubírali. (Armstrong a Stephens, 2008)

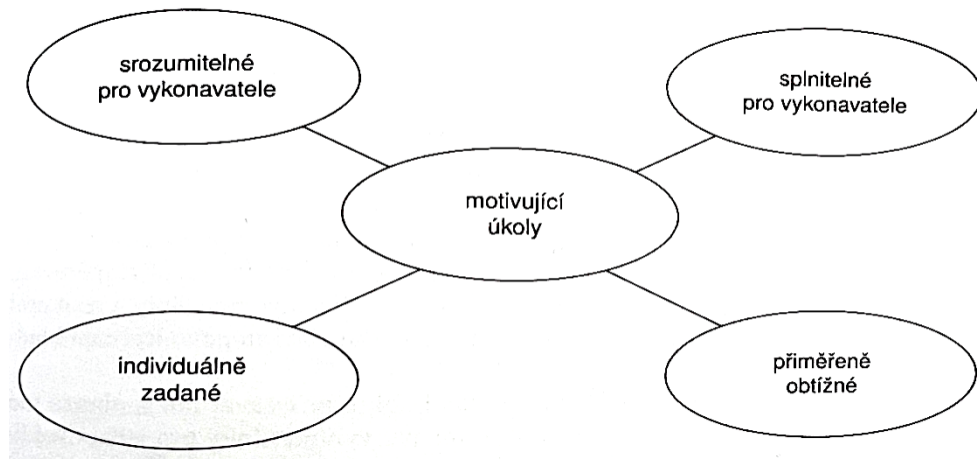
Obecné závěry ohledně motivace lze využít ve směru pracovní motivace. Úlohou nástrojů pracovní motivace je vytvářet smýšlení a chování řízených pracovníků, tak aby byly v souladu s posláním organizace. Od manažera je vyžadována schopnost vyvolat u podřízených zájem a ochotu se aktivně podílet na plnění pracovních povinností, které jsou spjaty s cíli organizace. Proces motivování je uskutečňován prostřednictvím manažerských koncepcí, systému odměn a trestů, pomocí pobídek a stimulů. (Veber, 2009)

K dosažení vysoké úrovně motivovanosti podřízených pracovníků patří následujících deset kroků:

1. *„Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
2. *Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.*
3. *Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*
4. *Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní ohodnocení.*
5. *Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.*
6. *Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
7. *Vytváření pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.*
8. *Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.*
9. *Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*

10. Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.“ (Armstrong a Stephens, 2008)

Obrázek 6 Motivující úkoly



Zdroj: Převzato z (Plamínek, 2011)

„Úlohou manažera není manipulování s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje“
(Veber, 2009)

Dobrý manažer objevuje a oceňuje u podřízených pracovníků všechny dobré a k cíli směřující výsledky. Nedostatky manažer nepřehlídí, ale upozorňuje na ně vhodným způsobem a podněcuje chuť pracovníka je odstranit. Ukazuje, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, a nechává pracovníkovi přiměřený prostor pro vlastní iniciativu ke zlepšení. Následně formou zpětné vazby zvyšuje a posiluje pracovníkovu sebedůvěru, povzbuzuje jeho motivaci a ochotu pracovat. Manažer tak dává najevo pracovníkům jejich důležitost pro organizaci a vyjadřuje uznání práci, kterou odevzdávají. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Motivace je významná všude tam, kde jde o výkon. Všechny organizace se tedy zajímají o to, co dělat pro dosažení trvale vysokého výkonu pracovníků. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016)

4 Praktická část

V této části práce je na začátku popsána charakteristika vybrané organizace, její organizační struktura a klíčové činnosti. Dále je uvedena působnost sledovaného pracoviště v organizační struktuře organizace. Také je zde popsána použitá metoda kvalitativního výzkumu a charakteristika výzkumného souboru respondentů. Práce návazně pokračuje zpracováním a vyhodnocením dat získaných prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s otevřenými odpověďmi, na jejichž základě jsou následně dána doporučení pro zefektivnění řídicí práce manažerů.

4.1 Charakteristika organizace

Česká správa sociálního zabezpečení, dále jen ČSSZ, byla ustanovena, s účinností od 1. září 1991, zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu. Fakticky vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev.

V souladu s ustanovením § 3 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, není ČSSZ samostatnou právnickou osobou, ale organizační složkou státu. Tímto však není nijak dotčena působnost ČSSZ podle zvláštních předpisů (zejm. v oblasti sociálního zabezpečení) a její jednání je v těchto případech jednáním státu.

ČSSZ je správním úřadem České republiky podřízeným Ministerstvu práce a sociálních věcí (MPSV). Je největší finančně správní institucí v rámci celé státní správy České republiky a má na starost výplaty důchodů a nemocenských dávek.

Přínos ČSSZ do státního rozpočtu je více než 1/3 všech příjmů, jde o finanční prostředky, které jsou pravidelně vybírány na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvcích na státní politiku zaměstnanosti.

Jako největší, a v rámci státní správy České republiky zcela výjimečná finanční organizace, ČSSZ spravuje agendu více než 8,9 milionů pojištěnců a z toho téměř 2,9 milionů starobních důchodů. Vyplácí celkem přes 3,5 milionu důchodů a v průměru měsíčně více než 300 tisíc dávek nemocenského pojištění.

Kromě nemocenského a důchodového pojištění vykonává ČSSZ působnost také v oblasti lékařské posudkové služby. Rovněž plní úkoly, které vyplývají z mezinárodních úmluv o sociálním zabezpečení a podle koordinačních nařízení Evropské unie je styčným místem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky, kterými jsou například peněžité dávky v mateřství a nemoci, důchody a peněžité dávky v případě pracovních úrazů či nemocí z povolání.

K roku 2020 zaměstnávala ČSSZ 8644 zaměstnanců.

Krédo ČSSZ je být moderní, klientsky orientovaná instituce, která plně využívá nejmodernější komunikační a informační technologie. Toto ČSSZ definuje i ve svém poslání:

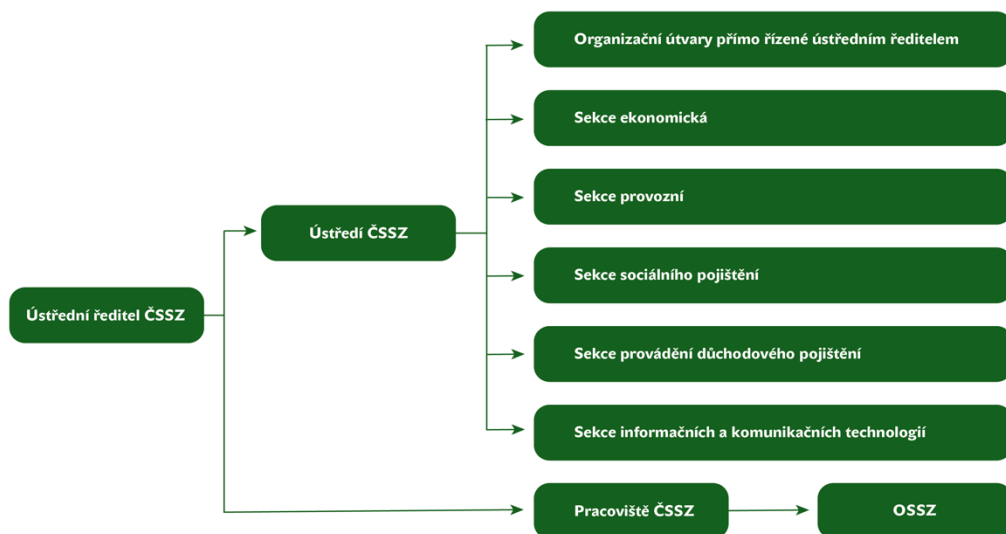
„Posláním ČSSZ jako efektivně fungujícího orgánu veřejné moci je poskytování služeb a plnění úkolů v oblasti sociálního pojištění s využitím moderních informačních a komunikačních technologií a rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců ČSSZ vedoucí k maximalizaci spokojenosti klientů.“ (ČSSZ, 2021)

4.1.1 Organizační struktura ČSSZ

Organizační strukturu ČSSZ tvoří:

- ústředí ČSSZ
- pracoviště ČSSZ (regionální)
- okresní právy sociálního zabezpečení (OSSZ), pro Prahu Pražská správa sociálního zabezpečení a její územní pracoviště (PSSZ), v Brně Městská správa sociálního zabezpečení Brno (MSSZ) (ČSSZ, 2021)

Obrázek 7 Organizační struktura ČSSZ



Zdroj: Převzato z profilu ČSSZ (ČSSZ, 2021)

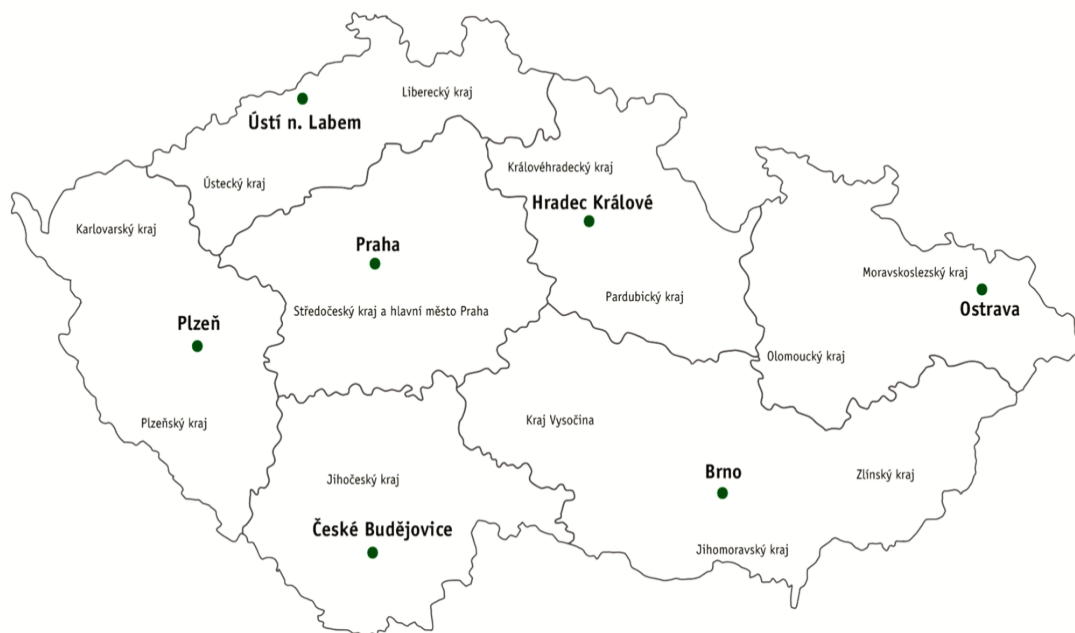
V čele této organizační složky státu stojí ústřední ředitel sídlící na ústředí ČSSZ v Praze. V čele organizačních jednotek ČSSZ jsou ředitelé, s výjimkou územních pracovišť PSSZ, v jejichž čele stojí vedoucí.

Ústředí ČSSZ je centrální organizační jednotkou, která má řídicí, koordinační, koncepční, kontrolní a metodickou činnost. Avšak také přímo vykonává některé agendy sociálního zabezpečení. Organizační útvary ústředí ČSSZ rovněž vykonávají podpůrné činnosti, které zajišťují fungování instituce, jako jsou například strategie a plánování, účetnictví a finance, logistika, právní služby a organizace, péče o lidské zdroje a personální činnost, všeobecná kontrola, bezpečnost a služby v oblasti komunikačních a informačních technologií.

V organizační struktuře ČSSZ, vedle ústředí ČSSZ, ústřední ředitel přímo řídí 7 (regionálních) pracovišť ČSSZ, pod jejichž působnost spadá 77 OSSZ včetně PSSZ a jejich územních pracovišť a MSSZ Brno.

Pracoviště ČSSZ jsou územními organizačními jednotkami ČSSZ s výkonem působnosti ve stanovených oblastech pro dané územní obvody. Řídí a metodicky vedou činnost OSSZ. Podílejí se na tvorbě celostátní koncepce v oblasti důchodového a nemocenského pojištění, lékařské posudkové služby, pojistného a exekučních srážek z důchodového pojištění. V rámci této své působnosti zastupují ČSSZ v jednání před soudy. (Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení, 2021)

Obrázek 8 Územní působnost jednotlivých (regionálních) pracovišť ČSSZ a jejich sídla



Zdroj: Převzato z (Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení, 2021)

Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ), samozřejmě včetně PSSZ a MSSZ Brno, se stejně jako pracoviště ČSSZ podílejí na tvorbě koncepce výkonu správy důchodového a nemocenského pojištění a pojistného. OSSZ zastávají významnou roli v zajišťování odborného poradenství a informačního servisu pro klienty. (Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení, 2021)

4.1.2 Pracoviště ČSSZ Hradec Králové

Detailněji práce představuje pracoviště ČSSZ Hradec Králové, neboť toto pracoviště ČSSZ bylo předmětem zkoumání a bylo zde provedeno šetření pro praktickou část bakalářské práce.

Pracoviště ČSSZ Hradec Králové je jednou ze sedmi územních organizačních jednotek ČSSZ. Ve své působnosti řídí a metodicky vede devět OSSZ Královéhradeckého a Pardubického kraje.

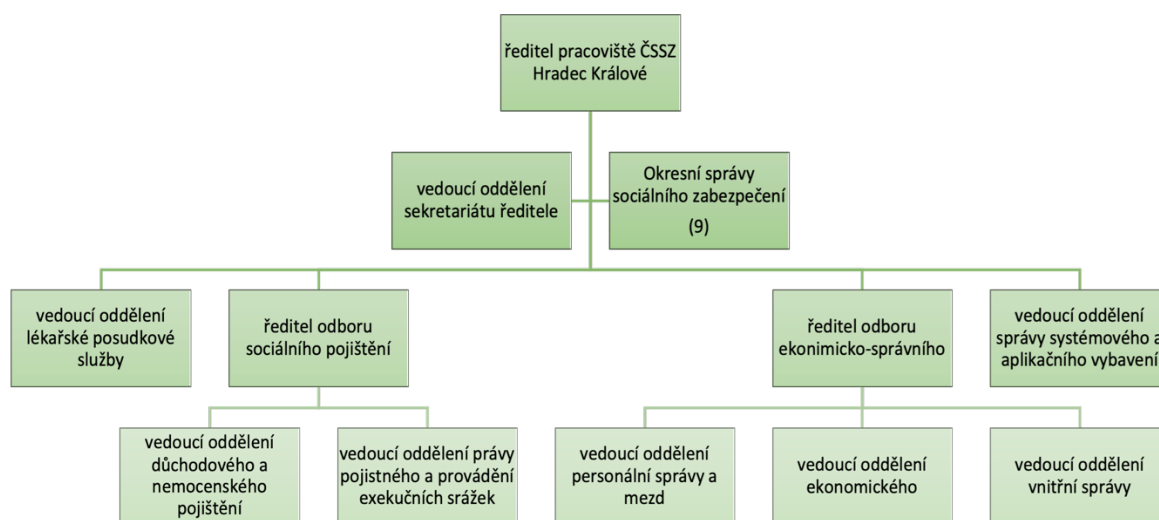
Obrázek 9 OSSZ v působnosti pracoviště ČSSZ Hradec Králové



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Jak již bylo zmíněno v čele pracoviště ČSSZ je ředitel pracoviště, ten je delegován přímo ústředním ředitelem ČSSZ. Ředitel pracoviště pak deleguje na své podřízené vedoucí pracovníky v rámci pracoviště, tak i na ředitele příslušných podřízených OSSZ. Ti následně delegují na své podřízené pracovníky dle hierarchie organice.

Obrázek 10 Organizační struktura pracoviště ČSSZ Hradec Králové



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.2 Kvalitativní výzkum

Realizace výzkumné části bakalářské práce je založena na deskriptivním výzkumu, pro který je primární metodou sběru dat metoda kvalitativního výzkumu. Vybrána byla forma zpracování dat pomocí strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

4.2.1 Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Tato forma kvalitativního rozhovoru je charakteristická pečlivě formulovanými otázkami, na které mají vybraní respondenti odpovědět. Nejčastěji se používá v případě, kdy je nutné minimalizovat variaci otázek kladených dotazovanému a tím tak snižovat pravděpodobnost, že se získaná data budou výrazně strukturně lišit. Účelem tohoto typu rozhovoru je také co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu interview. Struktura informací je určena sekvencí otázek, data se v tomto případě snadněji analyzují, jelikož lze jednotlivá témata v přepisu snadno lokalizovat. Dále je tento typ rozhovoru vhodný, pokud je méně času se respondentovi věnovat a není možnost rozhovor opakovat. (Hendl, 2008)

4.3 Výzkumný soubor

Jak již bylo uvedeno, výzkumné šetření bylo provedeno na Pracovišti ČSSZ Hradec Králové. V rámci vhodného výběru výzkumného souboru bylo kontaktováno 5 pracovníků v manažerských funkcích. Výběr manažerů probíhal metodou prostého záměrného výběru.

Pracovníci byli předem s tématem bakalářské práce seznámeni. Jednotlivé rozhovory probíhaly po individuální domluvě s každým pracovníkem dle jejich časových možností a v jimi zvoleném prostředí, kterým byl ve všech případech prostor jejich kanceláře na pracovišti.

Všechny rozhovory tedy proběhly s respondenty osobně v období měsíce února 2022. Před samotným započítáním jednotlivých rozhovorů byli respondenti požádáni o souhlas s pořízením hlasového záznamu rozhovoru na hlasový záznamník mobilního zařízení. S nahráváním rozhovoru všichni respondenti souhlasili, avšak si nepřáli být v práci jmenováni, což bylo samozřejmě respektováno.

Veškeré rozhovory byly tedy nahrány a následně převedeny a zpracovány do písemné podoby. Po zpracování do písemné formy byly nahrávky rozhovorů smazány. Jednotliví respondenti jsou uvedeni pod označením R1 až R5.

4.4 Vyhodnocení rozhovorů

Cílem provedených strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami je zjištění a zhodnocení současného přístupu vybraných manažerů sledované organizace k procesu delegování, aby bylo možné následně navržením vhodných doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Strukturu rozhovoru tvoří dva tematické okruhy, které se skládají z identifikačních a hlavních otázek.

Strukturovaný rozhovor obsahuje 20 otázek. Skladba otázek byla pro všechny respondenty totožná. V první části jsou respondenti dotazováni na identifikační otázky (rozsah otázek 1-4), které se týkají jejich věku, vzdělání, doby zaměstnání v organizaci a doby na stávající manažerské pozici. V druhé části jsou kladeny otázky již vztahující se k samotnému přístupu a vztahu manažerů k delegování, které jsou formulovány za podpory výzkumných předpokladů, že manažeři:

- vnímají význam delegování pro výkon jejich řídicí práce a zároveň jsou schopni rozlišovat delegování od příkazování,
- vědí, jak správně vybrat vhodného pracovníka, na kterého budou daný úkol či činnost delegovat,
- vidí důležitost v následné zpětné vazbě, která je spjatá s motivací pracovníků.

4.4.1 Rozhovory s respondenty

Odpovědi respondentů na identifikační otázky v rozsahu 1–4:

1. Kolik Vám je let?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
3. Jak dlouho pracujete v organizaci?
4. Jak dlouho zastáváte nynější funkci?

R1: Dotazovaný respondent spadá do věkové kategorie 50+ a má vysokoškolské vzdělání magisterského stupně. V organizaci je zaměstnaný již 29 let, do nynější zastávané funkce byl jmenován před 6 lety.

R2: Dotazovaný respondent spadá do věkové kategorie do 30 let a má vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně. V organizaci je zaměstnaný 7 let, nynější funkci zastává 3 roky.

R3: Dotazovaný respondent spadá do věkové kategorie 40+, má vysokoškolské vzdělání magisterského stupně. V organizaci je zaměstnaný již 23 let, nynější funkci zastává téměř 10 let.

R4: Dotazovaný respondent také spadá do věkové kategorie 40+, má vysokoškolské vzdělání doktorského stupně. V organizaci je zaměstnaný již 21 let, nynější funkci zastává již 16 let.

R5: Poslední dotazovaný respondent spadá do věkové kategorie 50+, má vysokoškolské vzdělání doktorského stupně. V organizaci je zaměstnaný již 20 let, do nynější zastávané funkce byl jmenován před 17 lety.

Odpovědi respondentů na hlavní otázky v rozsahu 5-15:

5. Jak byste popsal/a svůj vztah k delegování?

Všichni dotazovaní manažeři se shodli, že mají kladný vztah k delegování. Uvedli, že je pro ně důležité a vnímají jej jako nedílnou a důležitou součást jejich práce. To lze tedy chápat jako základní úspěch pro využití delegování v jejich praxi.

6. Jak rozlišujete delegování od přikazování?

Všichni oslovení manažeři jsou schopni jasně rozlišit delegování od přikazování. Manažeři se snaží primárně využívat delegování, což je z jejich strany velmi pozitivní přístup jak k samotnému delegování, tak i k pracovníkům. Pro manažera R1 je příkaz projevem slabosti. Manažer R2 uvedl, že přikazování použil jednou výjimečně v souvislosti se situací. R3: považuje příkaz za prostředek, který by přicházel v úvahu, pokud podřízený zaměstnanec odmítal bez pádných důvodů splnit delegovaný úkol. R4 zastává názor, že vždy jde příkaz případně zlidštit a použít tak delegování.

7. Jak často využíváte delegování ve své práci?

Všichni manažeři využívají delegování pravidelně, v závislosti na aktuální situaci. Manažer R3 a R4 uvedli, že delegují dokonce denně. Tím manažeři potvrzují jejich kladný vztah k delegování a jeho post nedílné součásti jejich práce.

8. Provádíte pravidelně analýzu vlastní práce a odpovědností?

Manažer R1 a R5 provádí pravidelně analýzu vlastní práce a odpovědností za určité časové období. R4 uvedl, že si je vědom mezer v této oblasti, ale i tak si zhruba za období jednoho týdne tyto činnosti zanalyzuje. Stejně tak R2 a R3 uvedli nepravidelnost, ale zběžně si tuto analýzu provedou. Zde tedy i přes nepravidelnost analýzy vlastní práce některých manažerů si manažeři uvědomují její potřebu a výhody.

9. Jaké činnosti delegujete nejčastěji?

Všichni dotázaní manažeři nejčastěji delegují činnosti odborného charakteru, jelikož jsou si vědomi, že by tyto úkoly všechny sami neobsáhli a jejich podřízení je v souvislosti se svou odborností vykonají na požadované úrovni nebo dokonce i lépe. Zde R4 uvedl, že jeho podřízení vykonají odborné úkoly i lépe než on. Manažer R2 uvedl, že deleguje i běžné

stále opakující se úkoly, které jeho podřízení zvládají bez jeho zásahu. R5 deleguje také i činnosti mimo odbornost, ale pouze výjimečně v době své nepřítomnosti.

10. Jak provádíte výběr pracovníka, na kterého delegujete úkol?

Zde také panuje mezi manažery shoda, kdy výběr pracovníka, na kterého delegují je především na základě odbornosti, ale zároveň berou v úvahu další skutečnosti týkající se jak předchozí zkušenosti, tak časové vytížení daného pracovníka, což je důležité pro předejití případným chybám v delegování. R2 při výběru pracovníka zohledňuje předchozí zkušenost a časové vytížení daného pracovníka. R3 také uvedl, že zohledňuje časové vytížení a přítomnost pracovníka na pracovišti.

11. Delegujete na všechny Vaše podřízené pracovníky?

Manažer R2, R3, R4 a R5 uvedli, že v podstatě delegují více méně na všechny své podřízené pracovníky i vzhledem ke specifikaci odbornosti úkolu. R4 dále uvedl, že co se týče delegace úkolů, které jsou sice odborné, ale může je vykonat více pracovníků, tak upřednostňuje pracovníky, které má přímo u sebe, jelikož jednoho pracovníka má mimo místo svého pracoviště a tam mu chybí osobní kontakt, a proto jej vynechává, což vnímá jako svou mezeru. Tím i potvrzuje své sdělení, kdy upřednostňuje způsob delegování úkolu e-mailem s následným osobním sdělením.

R1 na rozdíl od ostatních manažerů uvedl, že nedeleguje na všechny podřízené pracovníky, že to nelze, jelikož bohužel v každé organizaci se najdou nespolehliví zaměstnanci. Deleguje tedy pouze vybraným a osvědčeným pracovníkům, kde se mu delegování už ověřilo a dopadlo dobře. Zde se tedy projevuje fakt, že manažer i přes specifikaci odbornosti úkolů deleguje na již osvědčené pracovníky, aby předešel neodpovídajícímu splnění úkolu.

12. Provádíte analýzu činnosti a dovedností podřízených pracovníků?

Všichni manažeři analýzu činnosti a dovedností podřízených pracovníků provádějí. Shodují se, že hlavně na základě pravidelného setkávání a každodenních činností, které se odehrávají v rámci výkonu práce a následně jim tato analýza poskytuje potřebný přehled pro další rozhodování. Manažeři si tedy uvědomují přínos této analýzy i pro snadnější výkon delegování.

13. Jakým způsobem delegujete podřízeným úkoly?

R1 deleguje úkoly osobně, kde předloží podklady a vysvětlí delegovanému co požaduje. R2 deleguje převážně e-mailem, kde vše specifikuje a termínuje. V případě složitějšího úkolu volí osobní doplnění pro ujištění se v porozumění. R3 deleguje osobně nebo e-mailem, který případně doplní telefonicky nebo osobně. R4 deleguje nejčastěji e-mailem a pak osobně. R5 deleguje úkoly v závislosti charakteru úkolu a preferuje delegování osobně v rámci porad a pracovních jednání s pracovníky. V covidových situacích, kdy toto nebylo možné volil intenzivní telefonickou a e-mailovou komunikaci.

Zde se odpovědi manažerů rozcházejí a každý preferuje způsob delegování úkolů, který mu vyhovuje pro optimální předání daného úkolu, což lze hodnotit pozitivně vzhledem k tomu, že je potřeba ke každému úkolu a pracovníkovi, pro odpovídající splnění a motivaci, přistupovat individuálně.

14. Jak se snažíte předejít možným chybám v delegování?

Oslovení manažeri se snaží předejít možným chybám v delegování způsoby jak formalizovanými v podobě použití prvků z metody SMART, kterou všichni znají, tak i na základě svého přehledu a zkušeností.

R1 uvedl, že si je vědom nutnosti určení odpovědné osoby, termínu, jasné specifikace a vysvětlení činnosti. R2 uvedl, že si „smartuje“ a pak se mu jednodušeji a jasněji deleguje. R3 si v případě nejistoty vyžádá názor více podřízených a na základě toho se rozhodne na koho delegovat. R4 dle rozdělení činností a přehledu ví na hoho se může v danou chvíli s daným úkolem obrátit. R5 uvedl, že po zkušenostech, přehledu a délce praxe přesně ví na koho a jak se může obrátit i v jakém rozsahu, a hlavně jak má komu stanovit termín.

15. Stalo se někdy, že se Vám delegovaný úkol vrátil? (pokud ano, tak z jakého důvodu?)

R1 uvedl, že se nestalo, že by se mu delegovaný úkol vrátil. R2 se úkol částečně vrátil jednou z důvodu jeho chybného výběru nedostatečně kvalifikovaného pracovníka, což následně řešil poskytnutím své spolupráce delegovanému pracovníkovi. R3 si nevzpomínal, že by se mu to stalo a dále uvedl, že to mohlo být případně z neočekávaných důvodů jako je nepřítomnost daného zaměstnance či jeho časové zaneprázdněnosti jinými úkoly, resp. v průběhu plnění úkolu se ukázala potřeba širší součinnosti nebo osobní iniciativy na splnění důležitějšího úkolu, což ale nepovažuje za vrácení úkolu. R4 také uvedl, že se mu úkol

nevrátil, ale mohlo dojít k situaci, kdy pracovník onemocněl, poté delegoval úkol na jiného nebo se jej snažil zpracovat sám. Manažerovi R5 se celý úkol také nevrátil, avšak uvedl, že se stává, že pracovník úplně neví, jak má úkol zpracovat, a tak si vezme sám podklady a zpracuje je, jelikož sebe uvádí jako zpracovatele delegovaných úkolů.

Celkově se delegovaný úkol dotazovaným manažerům nevrátil, avšak uvedli, že částečně či z důvodu aktuální situace ano, kdy si je jeden z manažerů vědom své chyby v delegování na nesprávného pracovníka, což také následně uvádí jako pro něho nejobtížnější úkon v delegování. Nenadálé situace lze brát jako nevrácení delegovaného úkolu. V případě manažera R5 lze přisuzovat částečné vrácení úkolu nedostatečné specifikaci požadavků na požadované splnění delegovaného úkolu.

16. Co považujete při delegování pro Vás za nejobtížnější?

Zde se odpovědi dotázaných manažerů liší. Jako nejčastější důvod byl uveden výběr pracovníka, na kterého úkol delegovat, jak již vyplynulo z předchozích odpovědí.

R1 vidí jako pro něho nejobtížnější definování zadání úkolu, aby delegovaný pracovník pochopil, co je po něm požadováno. Nepochopení konečného výstupu úkolu se projevilo u R5, který však toto jako obtížné neuvedl. Pro R2 a R3 je to správný výběr pracovníka. R4 uvedl, že naštěstí nic, jelikož má schopné podřízené a ti jsou schopni fungovat sami i bez jeho přítomnosti, což je jedním ze znaků schopného manažera. R5 také nemá s delegováním problém, avšak doplnil, že problém vzniká, když nemá na koho delegovat, v případě nepřítomnosti pracovníka s určitou odborností má problém s výběrem na koho delegovat. Obrací se pak na podřízené daného pracovníka a s jejich pomocí se snaží daný úkol splnit.

17. Jaký způsob provádění kontroly delegovaného úkolu preferujete?

Zde oslovení manažeři, až na manažera R1, převážně preferují konečnou kontrolu s případnou mezi-průběžnou kontrolou, pokud je ve složitějších případech potřeba. Tento přístup provádění kontroly je vhodný pro rozvoj schopností pracovníka, kdy si může být vědom i svěřené důvěry. O to je ale důležitější, aby manažer uměl u úkolu, který se má splnit, správně definovat cíle a výstupy, které by měly být jasně měřitelné a termínované.

R1 uvedl, že musí být vždy o každém úkolu informován průběžně a před ukončením musí být daný úkol ještě konzultován, takže jednoznačně bez jeho vědomí úkol nesmí být odeslán jako ukončený.

18. Jak dáváte podřízeným po splnění úkolu zpětnou vazbu?

R1 uvedl, že je v každém případě slušnost poděkovat a uchopit zpětnou vazbu tak, aby pracovník věděl, jak daný úkol zvládl, jako takové vyhodnocení úkolu. R2 také vždy poděkuje, jak osobně, telefonicky, či e-mailem dle situace s vyjádřením, zda bylo vše v pořádku, pokud ne, tak se snaží vysvětlit osobně co nebylo zcela dobře, aby se podle toho mohl pracovník příště řídit a vzal to pozitivně. R3 se shoduje s R2, že zpětnou vazbu poskytne vždy a vnímá ji jako důležitou, jestli osobně, telefonicky nebo e-mailem je také odvislé od charakteru úkolu. R4 vždy poděkuje e-mailem a následně i osobně, kdy pracovníky následně někdy odmění nějakou maličkostí. R5 také dává pracovníkům zpětnou vazbu vždy, buď na osobních jednáních se zhodnocením nebo i e-mailem.

Zpětnou vazbu dávají podřízeným pracovníků po splnění úkolu všichni manažeři, každý jiným způsobem závislým na okolnostech, ale všichni jsou si vědomi její důležitosti. Jak již vychází z teoretických poznatků, manažer zpětnou vazbou zvyšuje a posiluje pracovníkovu sebedůvěru, povzbuzuje jeho motivaci a ochotu pracovat. Tím dává najevo pracovníkovi jeho důležitost pro organizaci a vyjadřuje uznání práci, kterou odevzdává.

19. Vidíte delegování jako určitý způsob motivace podřízených pracovníků?

R1 uvedl, že jednoznačně ano, jelikož to vidí z vlastní zkušenosti, kdy byl delegován nadřízeným s pocitem důležitosti, že má jeho důvěru. R2 vidí delegování jako projev důvěry v podřízené a možnost jejich rozvoje. R3 vnímá delegování jako projev důvěry ve schopnosti podřízeného zaměstnance. R4 vidí delegování jako motivační a dále uvedl, že se snaží, aby podřízení pracovníci opravdu věděli, že je jim vděčný a váží si jich, protože si uvědomuje, že bez nich by to nešlo. R5 vidí delegování jako motivační s tím, že podřízení vidí, že mají důvěru, ale na druhou stranu jim to přidává práci.

Všichni oslovení manažeři se shodli, že delegování vnímají jako určitý způsob motivace podřízených pracovníků, která je významným aspektem pro dosažení trvale vysokého výkonu pracovníků. Je tedy důležité u podřízených pracovníků podněcovat pocit důležitosti pro organizaci i prostřednictvím správného delegování úkolů a následného ocenění odvedené práce.

20. Uvítal/a byste v rámci organizace možnost průběžného školení pro zdokonalování manažerských dovedností, třeba právě v oblasti delegování?

Na tuto otázku odpověděli všichni manažeři shodně, že by tuto možnost uvítali. I přes své letité zkušenosti jsou si vědomi, že každé školení je nějakou formou prospěšné.

R1 uvedl, že by tu možnost školení jednoznačně v každém případě podpořil. R2 také určitě ano, jelikož každé školení přinese něco nového. R3 uvedl, že ano, vždy je co zlepšovat. R4 by tuto možnost také uvítal, protože každé školení, ať je dobré nebo špatné, tak vám vždy něco dá. R5 uvedl, že za svou kariéru prošel již mnoha kurzy, ale že kdyby bylo možné nějaké školení uspořádat, tak by to uvítal. Třeba alespoň pro své podřízené vedoucí pracovníky.

4.5 Shrnutí výsledků rozhovorů a návrh doporučení

Z provedené analýzy, která sloužila jako podklad pro splnění cíle bakalářské práce, kterým je zhodnocení současného procesu delegování pracovních úkolů a povinností v rámci sledované organizace s následným vhodným doporučením pro efektivní způsob řídicí práci manažera, vyplývá, že všichni dotázaní manažeři vnímají delegování kladně. Pro výkon jejich funkce je delegování důležité a vidí jej jako nedílnou součást jejich práce, jelikož jsou si vědomi, že by sami nebyli schopni obsáhnout a plnit všechny povinnosti v požadované kvantitě, kvalitě a časovém rozvržení.

Všichni manažeři jasně rozlišují delegování od přikazování, které jednoznačně z použití nevyklučují, ale snaží se a preferují používat delegování, které využívají všichni pravidelně a někteří i denně. V analýze vlastní činnosti a odpovědností se u některých manažerů vyskytly rezervy, ale ne zcela zásadního charakteru, kdy by si nedokázali utřídit prioritní činnosti.

Jednoznačně manažeři nejčastěji delegují činnosti odborného charakteru, kdy i jeden z manažerů doplnil, že jeho podřízení vykonají odborné úkoly i lépe než on. Jiný uvedl, že často deleguje i běžné stále opakující se úkoly, které jeho podřízení automaticky zvládají bez jeho zásahu. Na základě odbornosti probíhá i výběr delegovaného pracovníka s přihlédnutím k předchozí zkušenosti a časovému vytížení daného podřízeného. Ve vztahu k odbornosti dotázaní manažeři, až na jednoho, delegují v podstatě na všechny své podřízené

pracovníky. Jeden manažer deleguje pouze vybraným a osvědčeným pracovníkům, kde se mu delegování už ověřilo a dopadlo dobře.

Oproti rezervám v analýze vlastní činnosti analýzu činnosti a dovedností podřízených pracovníků provádí všichni dotázaní pravidelně, následně jim tato analýza poskytuje potřebný přehled pro další rozhodování a tím i usnadnění delegování. Třeba právě i při způsobu delegování činnosti, kdy každý preferuje způsob delegování úkolů, který mu vyhovuje pro optimální předání daného úkolu, což lze hodnotit pozitivně vzhledem k tomu, že je potřeba ke každému úkolu a pracovníkovi, pro odpovídající splnění a motivaci, přistupovat individuálně, a tím se i manažeři snaží předejít případným chybám v delegování.

I přes viditelnou snahu manažerů se některým stalo, že se jim delegovaný úkol částečně vrátil, kdy uvedli jako důvod jejich chybný výběr pracovníka nebo ne zcela úplné pochopení provedení úkolu pracovníkem. To potvrzují i odpovědi týkající se otázky co je pro manažery v delegování nejobtížnější, kdy z odpovědí vyplývá, že nejobtížnější je definování zadání úkolu a správný výběr pracovníka.

Neodpovídající plnění delegovaného úkolu lze podchytit kontrolou, kterou většina dotázaných provádí až na konci úkolu nebo v případě potřeby a složitějších úkolů i průběžně. Tento přístup provádění kontroly je vhodný pro rozvoj schopností pracovníka, kdy si může být vědom i svěřené důvěry. O to je ale důležitější, aby manažer uměl u úkolu, který se má splnit, správně definovat cíle a výstupy, které by měly být jasně měřitelné a termínované. Jeden z manažerů však chce být informován o plnění úkolu vždy průběžně a chce jej konzultovat vždy před ukončením, tím si zajišťuje větší míru kontroly.

Po splnění úkolu všichni manažeři dávají svým podřízeným zpětnou vazbu, kterou všichni vnímají jako důležitou, i když ji každý dává jiným způsobem závislým na okolnostech, tak všichni jsou si vědomi její nezbytnosti pro posílení pracovníkovi sebedůvěry. Dále všichni dotázaní vidí v delegování určitý způsob motivace podřízených pracovníků, jelikož je jimi samotnými vnímáno jako projev důvěry ve schopnosti podřízeného zaměstnance. Motivace je významná pro dosažení trvale vysokého výkonu pracovníků a je tedy důležité u podřízených pracovníků podněcovat pocit důležitosti pro organizaci i prostřednictvím správného delegování úkolů a následného ocenění odvedené práce.

I přes pravidelnost a zkušenost s využíváním delegování by všichni manažeři uvítali možnost průběžného vzdělávání v oblasti delegování pro sebe i své podřízené vedoucí pracovníky, kdy v každém školení či kurzu vidí určitý posun a přínos.

Na základě shrnutí výsledků provedených rozhovorů, lze dotázaným manažerům pro zefektivnění jejich řídicí práce, dle stanoveného cíle bakalářské práce, **doporučit**:

- Více se zaměřit na výběr pracovníků k delegování, který by měl odpovídat náročnosti delegovaného úkolu, jelikož klíčem úspěšného delegování jsou lidské zdroje.
- Delegování si předem rozmyslet, nezanedbat jeho přípravu a předem promyslet i jednotlivé kroky. Zaměřit se na přesnost delegování spočívající ve schopnosti jednoznačně popsat, co je vyžadováno a jaká je představa konečného výstupu.
- Nedostatky nepřehlížet, ale upozornit na ně vhodným způsobem a podnítit chuť pracovníka je odstranit.
- Ukázat, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, a nechávat pracovníkovi přiměřený prostor pro vlastní iniciativu ke zlepšení.
- Formou zpětné vazby zvyšovat a posilovat pracovníkovu sebedůvěru, povzbuzovat jeho motivaci a ochotu pracovat, dát najevo pracovníkům jejich důležitost pro organizaci a vyjadřovat uznání práci, kterou odevzdávají.
- Formou školení či kurzů poskytovat pracovníkům zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení současného procesu delegování pracovních úkolů a povinností v rámci sledované organizace, která je jednou z klíčových institucí státní správy, a následné navržení vhodných doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. K dosažení cíle byla zpracována analýza současného stavu procesu delegování realizací vlastního primárního výzkumu.

Teoretická část byla z počátku zaměřena na obecné hledisko problematiky manažerského řízení. Postupně navazovaly a byly podrobněji charakterizovány podstatné pojmy týkající se dané problematiky procesu delegování, především se jednalo o pojmy jako manažer, manažerské role, styly řízení, motivace. Nejpodrobněji byl následně rozebrán samotný nejpodstatnější pojem delegování.

V úvodu praktické části byla představena vybraná organizace, kterou byla Česká správa sociální zabezpečení. Byla uvedena její charakteristika, základní informace o jejím vzniku, klíčových činnostech a organizační struktuře. Z organizační struktury ČSSZ bylo detailněji představeno pracoviště ČSSZ Hradec Králové, které bylo předmětem výzkumu a proběhl zde primární sběr dat. Návazně byla provedena analýza mikroprostředí pracoviště vztahující se k procesu delegování, která byla zaměřena na pracovníky v manažerských funkcích. V této bakalářské práci byla použita metoda kvalitativního výzkumu, pro kterou byla vybrána forma zpracování dat pomocí strukturováno rozhovoru s otevřenými otázkami. Výzkumným souborem bylo 5 pracovníků sledované organizace v manažerských funkcích. Po zhodnocení provedené analýzy byl sestaven návrh vhodných doporučení pro efektivnější způsob řídicí práce manažera tak, aby řízení pracovníci přijali delegovanou činnost jako impuls a motivaci k další práci.

Hlavním přínosem této bakalářské práce je možnost praktického využití výsledků a jejich doporučení pro potřeby organizace k zefektivnění práce řídicích pracovníků a následně tak i celkově ke zlepšení výsledků organizace.

6 Seznam použitých zdrojů

Bibliografie:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

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

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

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

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

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

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1143-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ, 2011. *Management: základy managementu*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-083-4.

Internetové zdroje:

Zpráva o činnosti České správy sociálního zabezpečení 2020 [online], 2021. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení [cit. 2021-12-19]. ISBN 978-80-87039-58-8. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/documents/20143/99593/Zpráva%20o%20činnosti%20ČSSZ%20za%20rok%202020.pdf/02ef91ee-829f-d547-dd09-395aa76a8cb4>

ČSSZ: *profil organizace* [online], 2021. Praha [cit. 2021-12-13]. Dostupné z:
<https://www.cssz.cz/web/cz/profil-organizace>

7 Přílohy

1. Soubor otázek pro strukturovaný rozhovor s pracovníky organizace v manažerských funkcích.

1. Kolik Vám je let?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
3. Jak dlouho pracujete v organizaci?
4. Jak dlouho zastáváte nynější funkci?
5. Jak byste popsal/a svůj vztah k delegování?
6. Jak rozlišujete delegování od příkazování?
7. Jak často využíváte delegování ve své práci?
8. Provádíte pravidelně analýzu vlastní práce a odpovědností?
9. Jaké činnosti delegujete nejčastěji?
10. Jak provádíte výběr pracovníka, na kterého delegujete úkol?
11. Delegujete na všechny Vaše podřízené pracovníky?
12. Provádíte analýzu činnosti a dovedností podřízených pracovníků?
13. Jakým způsobem delegujete podřízeným úkoly?
14. Jak se snažíte předejít možným chybám v delegování?
15. Stalo se někdy, že se Vám delegovaný úkol vrátil? (pokud ano, tak z jakého důvodu?)
16. Co považujete při delegování pro Vás za nejobtížnější?
17. Jaký způsob provádění kontroly delegovaného úkolu preferujete?
18. Jak dáváte podřízeným po splnění úkolu zpětnou vazbu?
19. Vidíte delegování jako určitý způsob motivace podřízených pracovníků?
20. Uvítal/a byste v rámci organizace možnost průběžného školení pro zdokonalování manažerských dovedností, třeba právě v oblasti delegování?

2. Soubor odpovědí na otázky, které byly kladeny vybraným respondentům:

1. Kolik Vám je let?

R1: 50 let

R2: 28

R3: 48

R4: 47

R5: Je mi 57 let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

R1: Mám vysokoškolské magisterské.

R2: Moje prozatím nejvyšší vzdělání je bakalář.

R3: Vysokoškolské magisterské.

R4: Vysokoškolské, nejvyšší titul mám Ph.D.

R5: Vystudovala jsem vysokou školu právnickou s titulem JUDr.

3. Jak dlouho pracujete v organizaci?

R1: celkově pracuji v organizaci již 29 let

R2: 7 let to teď bylo

R3: 23 let

R4: 21 let

R5: už 20 let

4. Jak dlouho zastáváte nynější funkci?

R1: 6 let, skoro vlastně to bude už 7, předtím mám 8 let zkušenost ve funkci ředitele OSSZ

R2: 3 roky

R3: od poloviny roku 2012, tedy téměř 10 let

R4: 16 let

R5: 17 let

5. Jak byste popsal/a svůj vztah k delegování?

R1: Delegování jako institut podporuji, je to důležitý nástroj řízení a ten, kdo ho umí ovládat, tak se stává dobrým manažerem.

R2: Rozhodně kladný, delegování je pro mě nezbytné pro výkon mé pracovní pozice. Jinak bych vše nestihla.

R3: Můj vztah k delegování prošel nějakým vývojem, v současné době delegování považuji za běžnou součást práce, kterou vykonávám.

R4: Kladný, je to nedílnou součástí práce manažera.

R5: Deleguji určitě často, protože delegaci považuji za jeden z nástrojů řízení, myslím, že je delegace důležitá, protože je potřeba některé úkoly předávat kolegům, zejména jsou to teda v mém případě vedoucí oddělení, aby je oni řešili ve své kompetenci.

6. Jak rozlišujete delegování od příkazování?

R1: Příkazuje člověk, který neumí delegovat, delegování je umění. Člověk nejdřív musí vědět co deleguje, komu deleguje a jak. Příkaz je projev slabosti.

R2: Delegování od příkazování rozlišuji a příkazování nepoužívám. Jednou se mi teda stalo, že jsem příkaz musela použít, ale to bylo zcela výjimečně v souvislosti se situací.

R3: Delegování vnímám jako běžný proces v rámci své pracovní činnosti, deleguji věci, které patří do odborné náplně podřízených zaměstnanců. Příkazování je pro mě nástroj, který lze legálně využít (vycházím z obecného popisu pracovní činnosti zaměstnance, kde je uvedeno, že plní další příkazy dle požadavku nadřízeného), nicméně jej považuji za prostředek, který by přicházel v úvahu, pokud podřízený zaměstnanec odmítá bez pádných důvodů splnit delegovaný úkol.

R4: Při delegování člověk musí zohlednit mnohé i jiné aspekty, lidské aspekty, co ten člověk dokáže, a jak to udělat nejlíp a lidsky. Příkazování je taková hierarchická záležitost, tak jako mi tu máme přísnou hierarchii, ale i když přece jen přijde nějaký příkaz z Prahy dá se nějakým způsobem zlidštit.

R5: To určitě rozlišuji, protože delegování já beru, že to je prostě přenos něčeho, úkolu, činnosti a příkaz to je forma něčeho, co je potřeba rozhodnout a příkázat.

7. Jak často využíváte delegování ve své práci?

R1: Delegování ve své práci využívám pravidelně, ale zas tak, aby to nevypadalo, že deleguji všechno, některé činnosti a práci si samozřejmě vykonávám sám, ale delegování je pravidelné.

R2: Průběžně, kdy je potřeba dle aktuální situace, ale je to často.

R3: Prakticky denně.

R4: Pořád, denně.

R5: V podstatě často, neřeknu úplně denně, protože nejsem schopná tu frekvenci nějak vyhodnotit, ale velmi často, patří to k mé práci.

8. Provádíte pravidelně analýzu vlastní práce a odpovědností?

R1: Určitě, určitě to dělám pravidelně, většinou je to formou na poradách ředitelů nebo na poradě vedení, kdy vyhodnotím to časové období a vždy je potřeba ty úkoly nějak uzavřít a vyhodnotit.

R2: No, pravidelně to nebude. Ale většinou takový jakoby souhrn pro sebe ano.

R3: Pravidelně asi ne, ale zběžně rozhodně ano.

R4: Tam mám mezery, určitě dřív na to bylo i víc času, že si člověk i sám tu retrospektivu udělal anebo jsme měli i častěji na oddělní takové mini porady. Dnes už to tak není, ale dejme tomu tak jednou týdně si člověk pro sebe takovou analýzu provede.

R5: Ano, provádím, většinou v horizontu týdne.

9. Jaké činnosti delegujete nejčastěji?

R1: Vzhledem k tomu, že jsem na pozici ředitele, tak deleguji většinou činnosti odborného charakteru, kdy chci, aby ten úkol, tu činnost zpracoval přímo ten konkrétní odborník, který je za tu činnosti zodpovědný a mně předloží návrh řešení, takže zejména odborné oblasti deleguji.

R2: Běžné úkoly, které se stále opakují a podřízení je zvládají vykonávat i bez mého zásahu. Především úkoly týkající se odborné agendy.

R3: Konkrétní úkoly či dotazy v rámci odborných činností, které zastřešuji.

R4: Činnosti, které se týkají odbornosti, protože já jako manažer, jako vedoucí sice obsáhnu všechny ty činnosti, ale neudělám je tak dobře jako podřízení, protože oni to umějí líp.

R5: Jsou to zejména odborné činnosti, činnosti agend, to znamená, že na své vedoucí přenáším, respektive deleguji zejména činnosti, které souvisí s jejich pracovní náplní. Potom samozřejmě mohou být některé záležitosti mimo odbornost, jako je schvalování dovolených, tedy personální záležitosti, ale tyto činnosti deleguji pouze výjimečně a pouze v době, kdy nejsem přítomna.

10. Jak provádíte výběr pracovníka, na kterého delegujete úkol?

R1: Samozřejmě, aby to člověk delegoval na toho pracovníka, tak musí znát prostředí ve kterém se pohybuje, to za prvé, a za druhé ta problematika, ta odborná stránka je tak široká, že na různé úseky je daný odborník, takže vždy ke konkrétnímu delegování je vždy nějaký ten konkrétní zaměstnanec, který je za to zodpovědný.

R2: Hlavně dle toho, o jakou činnost se jedná a pak na základě předchozí zkušenosti, a i jak případně ten podřízený je na tom časově.

R3: Podle specializace na danou oblast s přihlédnutím k aktuální situaci, jako třeba pracovní vytížení daného zaměstnance, přítomnost v práci a podobně.

R4: Snažím se opravdu dle charakteru činnosti, jak to máme na oddělení rozdělené, ono se to tak nějak vyprofiluje samo.

R5: Je to v souvislosti s agendou, a i když některou agendou třeba dělá i víc oddělení, tak už přece jen ty lidi znám, tak si vybírám toho nejschopnějšího. Jako třeba na příkladu nemocenské dávky vím, že na tom pracuje OSVČ, kontrola, nemocenské, tak třeba deleguji vedoucí nemocenského a ty dvě kolegyně jí dávám jakoby k ruce, aby se spolu poradily, aby spolu vytvořily tým a podílely se na úkolu.

11. Delegujete na všechny Vaše podřízené pracovníky?

R1: Nedeleguji, nelze to, protože, aby člověk delegoval, tak musí delegovat tomu zaměstnanci, na kterého je spoleh a myslím si, že v každé organizaci jsou zaměstnanci, na které bohužel spoleh není, takže ne, ne všem, pouze vybraným a osvědčeným, kde se mi to delegování už ověřilo a dopadlo dobře. Samozřejmě pokud bych měl zkušenost, že jsem delegoval někomu něco a nedopadlo to dobře, tak už mu příště nesvěřím nic.

R2: Vlastně ano, i když na někoho třeba méně, ale v podstatě na všechny.

R3: V podstatě ano.

R4: Tady mám mezeru, protože mám jednu podřízenou v jiném okresu a spíš, když jsou nějaké činnosti tady, tak to dávám podřízeným tady a ne jí, tam mi chybí nějak ten kontakt.

R5: Ano, vzhledem ke specifikaci agend, tak ano.

12. Provádíte analýzu činnosti a dovedností podřízených pracovníků?

R1: Tak provádím to při osobních pohovorech každý měsíc, při hodnocení zaměstnanců a při pravidelném setkávání a jednotlivých kontaktech.

R2: Provádím, potřebuji mít přehled a dle toho se řídím dál.

R3: Ano, snažím se mít přehled o činnosti a dovednostech podřízených pracovníků.

R4: Určitě, já chodím každý den k nim do kanceláří a vím tedy jak jsou vytížení a co a jak.

R5: To provádím, jednak se to teda provádí s hodnocením zaměstnanců, ale to považuji za formální, to není podle mě úplně to pravé, ale tou každodenní činností, když prostě chodí úkoly, stále se odehrává nějaká činnost na odborné úrovni, tak po těch letech už vím, kdo jak funguje a jak pracuje a podle toho se vlastně řídím.

13. Jakým způsobem delegujete podřízeným úkoly?

R1: Tak, úkoly deleguji podřízeným osobně s tím, že předložím podklady k úkolu a vysvětlím co od něj požaduji. Prostě preferuji osobní faktor, ten tam musí být.

R2: Převážně asi e-mailem, kde jim vše specifikuji a termínuji. Když jde třeba o nějakou složitější záležitost, tak ještě upřesním třeba osobně, abych se i já ujistila, že si rozumíme a byla jsem pochopena.

R3: Ústně nebo e-mailem, který v případě potřeby doplním telefonicky či osobně.

R4: Tak nejčastěji to je e-mailem a pak osobně.

R5: Záleží to na tom, jaký úkol nebo co je před námi, to znamená, pokud se to týká řekněme celé okresní správy, tak si svolám poradou, pracovní jednání, kde se dohodneme na tom, kdo co udělá, který úkon a potom se dohodneme na tom, kdo

zpracuje výsledek, jestli to budu já nebo některý z vedoucích a jak se kdo do tohoto úkolu zapojí. Jinak záleží prostě jak kdy, třeba nám tuhle celou situaci naboural Covid, protože to jsme se samozřejmě všichni bránili setkávání, takže jsme spolu hodně telefonovali a hodně mailovali, ale jinak, když se něco odehrává zásadního, tak se určitě sejdeme a povídáme si o tom a dohodneme se o tom, jak to bude.

14. Jak se snažíte předejít možným chybám v delegování?

R1: Pokud deleguji, tak samozřejmě musím určit odpovědnou osobu, termín, jasně specifikovat a vysvětlit činnost.

R2: Já si vyloženě jakoby pro sebe „smártuju“, je to pak jednodušší a jasné.

R3: Pokud si nejsem jista, komu daný úkol zadat, oslovím více podřízených se žádostí o vyjádření a poté se rozhodnu, na koho budu delegovat.

R4: To nemám jakoby nějak formalizované, ale i tím už stálým rozdělením činností a přehledem vytíženosti vím na koho mohu v danou chvíli a jaký úkol delegovat.

R5: V souvislosti s tímhle tím... už tím jak s tou delegací nebo jak vůbec znám vedoucí, jak s nimi pracuji, tak vím, na koho se jak a v jakém rozsahu můžu obrátit. Víím, na koho a jak mám směřovat konkrétní úkol, a hlavně jak mám stanovit kontrolní termín. Jo, protože jsou vedoucí, o kterých vím, když si je tady posadím, že to budou mít hotové za 2 hodiny, ale jsou vedoucí, o kterých vím, že prostě je budu muset ještě trošku pošoupnout jako „pozor už je potřeba něco udělat“.

15. Stalo se někdy, že se Vám delegovaný úkol vrátil? (pokud ano, tak z jakého důvodu?)

R1: Ještě se mi to nestalo, že bych delegoval úkol a ten se m vrátil.

R2: Bohužel se mi to jednu stalo, jako nevrátilo se mi to vyloženě úplně celé, ale bylo to mojí chybou, delegovala jsem na nedostatečně kvalifikovaného pracovníka, ale potom jsme to společně vyřešili.

R3: V poslední době si nevzpomínám, pokud k tomu někdy v minulosti došlo, bylo to nejspíš z důvodu např. nepřítomnosti daného zaměstnance či jeho časové zaneprázdněnosti jinými úkoly, resp. v průběhu plnění úkolu se ukázala potřeba

širší součinnosti nebo osobní iniciativy na splnění daného úkolu, což ale asi nelze považovat za vrácení úkolu.

R4: To se mi nestalo, že by se vrátil, že by ho někdo nepochopil nebo nechtěl udělat nebo něco, ale jediné, když nastala situace, že pracovník onemocněl, tak jsem pak delegovala na jiného nebo se snažila to udělat i sama.

R5: Úplně to není v tom, že by se vrátil celý, ale může se stát, to se prostě stává, to je běžný, že někdo řekne, že neví úplně, jak by to měl zpracovat, tak v tom případě si třeba vezmu podklady a zpracovávám já, nebo i když deleguji, tak potom stejně oznámím delegovaným, že zpracovatelem jsem já a chci zpátky informace a zpracovávám je já.

16. Co považujete při delegování pro Vás za nejobtížnější?

R1: Nejobtížnější je, aby ten dotyčný, komu deleguji ten úkol, aby správně a jasně pochopil co od něj chci, takže neobtížnější je to vysvětlení, co od něj požaduji, takže to definování, to zadání je nejsložitější.

R2: Vybrat na koho budu delegovat.

R3: Rozhodnout se správně komu daný úkol delegovat.

R4: Naštěstí asi nic, já tu mám opravdu schopné podřízené. Nemají problém fungovat i sami, i když tu já nejsem.

R5: Asi nic, s tím prostě nemám problém, když něco přijde, tak já fakt si jako vyberu, kdo to udělá, vysvětlím mu to.... Víte, co je obtížný, obtížný je, když tady nemám vedoucí a nemám na koho delegovat. Teď tady třeba nemám jednoho konkrétního vedoucího na oddělení, takže se obracím přímo na jeho podřízené a ty mi teda hodně pomáhají.

17. Jaký způsob provádění kontroly delegovaného úkolu preferujete?

R1: O každém úkolu, který deleguji musím být průběžně informován a samozřejmě, než ten úkol bude odeslán někam dál, tak musí být se mnou konzultován, takže jednoznačně bez mého vědomí ten úkol nesmí být ukončen.

R2: Já stanovím vždy nějaký termín a preferuji až závěrečnou kontrolu k tomu termínu, ale v některých případech kontroluji i jakoby průběžně, když je to

složitější úkol nebo třeba když sám podřízený o kontrolu požádá v průběhu, aby si potvrdil, jestli se ubírá požadovaným směrem.

R3: Osobní kontrolu, na závěr po předchozí domluvě.

R4: Určitě až konečnou kontrolu, jen to odsouhlasím a řeknu ať mi to dají ještě také do kopie. Jak už jsem říkala já mám štěstí a jsou úplně samostatné.

R5: Vždycky, když je stanovený nějaký úkol, třeba když ho dostaneme z vrchu, tak má stanovený termín a pokud máme zpracovat podklady, tak já si stanovím deadline o něco dříve třeba a do té doby tady chci všechno mít, abychom byli schopní ještě dodělat, co by tam nebylo a co by tam chybělo, takže dělám jakoby takovou mezi kontrolu.

18. Jak dáváte podřízeným po splnění úkolu zpětnou vazbu?

R1: Zpětná vazba je v každém případě slušně poděkovat a myslím si, že je dobré i tu zpětnou vazbu uchopit tak, aby ten pracovník věděl, zda ten úkol je správně zpracován, to znamená, že i k tomu zpracování se nějak vyjádřím, do jaké míry byl zpracován, zda byl dobře zpracován, zda mi tam něco chybí, takže vždy při vyhodnocení úkolu dávám tu zpětnou vazbu.

R2: Pokud jsem spokojená, tak samozřejmě vždy poděkuji, ať e-mailem, telefonicky nebo osobně, to záleží zrovna na situaci, ale hlavně, aby pracovník věděl, že je vše v pořádku. No, a když to není úplně dobře, tak mu osobně vysvětlím, co a jak, aby pro příště věděl a vzal to pozitivně.

R3: Osobně případně e-mailem či telefonicky, částečně je to odvislé i od charakteru úkolu, ale vždy zpětnou vazbu poskytnu, je to důležité.

R4: Já jim vždy poděkuji do e-mailu, zajdu za nimi pak i osobně, někdy jim koupím i něco dobrého.

R5: Zpětnou vazbu dávám určitě vždy. Buď je tady na osobním jednání informuji, že ano, děkuji, to mi stačí, takhle to zpracujeme, nebo jim odepíšu mailem a případně, když se zpracovává nějaká zpráva z toho našeho jednání, tak ji samozřejmě všichni dostávají v kopii.

19. Vidíte delegování jako určitý způsob motivace podřízených pracovníků?

R1: Jednoznačně, protože z vlastní zkušenosti vím, že když mi nadřízený svěřil nějaký úkol a ten úkol by opravdu dost důležitý, tak jsem měl pocit, že si mě váží,

že mám u něj důvěru a že mi svěží něco tak zásadního. Proto je to určitý projev důvěry, a i jsou zaměstnanci, kteří jsou rádi za to, když jim dáte nějaký úkol a delegujete na ně. Jsou tím pádem vážení, důležití a tím pádem vlastně je tam i ten prvek důležitosti.

R2: Vidím v delegování určitý způsob motivace, jelikož to vyvolává v podřízených pocit důvěry v ně. A i tím mohou rozvíjet a rozšiřovat své zkušenosti.

R3: Ano, lze to vnímat i jako projev důvěry ve schopnosti podřízeného zaměstnance.

R4: Ano, to delegování určitě je. Já se i snažím, aby opravdu věděli, že si jich vážím a jsem vděčná za jejich úsilí, protože bez nich by to nešlo.

R5: No, to je trochu složité, protože teoreticky to může motivovat, jelikož vidí, že mají důvěru a že se na ně jako člověk obrací s tím, že věří v jejich schopnosti, ale na druhou stranu jim to přidává práci, že jo. Ale jako ano, je to motivační.

20. Uvítal/a byste v rámci organizace možnost průběžného školení pro zdokonalování manažerských dovedností, třeba právě v oblasti delegování?

R1: Určitě, jednoznačně, to bych určitě podpořil v každém případě.

R2: Určitě ano, každé školení přinese něco nového, nebo jinak podaného.

R3: Ano, vždy je co zlepšovat.

R4: Uvítala, protože jakékoliv školení ať je dobré nebo třeba i špatné, tak vám vždy něco dá. Člověk se nad tím prostě zamyslí.

R5: Já jsem nějakými kurzy prošla, já mám něco za sebou, tak za tu dobu taky bodejď by ne, a co se týká vedoucích, tak si myslím, že kdyby bylo možné něco uspořádat, aby si to prošli a něco vyzkoušeli, tak bych to uvítala.