

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam delegování pro řídicí práci manažera**

**Lucie Semecká**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Semecká Lucie

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Význam delegování pro řídicí práci manažera**

Anglický název

**The importance of delegating for control work of manager**

### Cíle práce

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

### Metodika

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

### Harmonogram zpracování

1. rozpracování literární rešerše I - VI /2014
2. ukončení práce na literární rešerši IX - X/ 2014
3. příprava vlastního výzkumu, formulace otázek k řízenému rozhovoru X - XII/ 2014
4. sběr dat XII/2013 - I/ 2015
5. zpracování výsledků řízeného rozhovoru I - II/2015
6. práce na finální podobě BP, korektury II /2015
7. odevzdání práce na katedře III/2015

### **Rozsah textové části**

30-40 stran

### **Klíčová slova**

Management, manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování, věcná a obsahová stránky delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace, participace

---

### **Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.  
BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P, ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.  
DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.  
DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.  
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.  
MAŠLEJ, M. a kol. Základy a základní pojmy managementu. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.  
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.  
THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.  
VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.  
WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Mangement Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

---

### **Vedoucí práce**

Horáková Jana, Ing.

### **Termín odevzdání**

březen 2015

---

Elektronicky schváleno dne 15.10.2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan fakulty

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 17.3.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Puma Czech Republic s.r.o., že mi poskytla všechny potřebné informace k výzkumu.

# Význam delegování pro řídicí práci manažera

---

## The importance of delegating for control work of manager

### Souhrn

Bakalářská práce se zabývá významem delegování pro řídicí práci manažera. První část literární rešerše se věnuje definování pojmu management, manažer a popsání základních manažerských funkcí. Dále je definována motivace, která s delegováním úzce souvisí. Ve druhé části rešerše se už práce zabývá samotným delegováním. Je zde vysvětleno, co vlastně delegování znamená, jeho výhody, ale také bariéry, které brání manažerům delegovat. Na závěr teoretické části jsou popsány jednotlivé fáze delegování a metoda určení úrovně delegování.

Praktická část nás stručně seznamuje s historií, organizační strukturou a náplní práce zaměstnanců na jednotlivých pozicích vybraného podniku. Pomocí řízeného rozhovoru byl zjištěn pohled na proces delegování jak ze strany nadřízeného, tak podřízeného. Na základě zjištěných informací byl vytvořen návrh, který by měl vedoucímu pracovníkovi pomoci zlepšit celý proces delegování.

**Klíčová slova:** Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, styly vedení, delegování, věcná a obsahová stránka delegování, koncepční činnost, bariéry v procesu delegování, motivace

## **Summary**

This thesis deals with the importance of delegating for control work of manager. The first part of literary research devotes to definition of concepts management, manager and describing of basic managerial functions. There is also defined motivation, which is closely connected with delegation. The second part of literary research deals with delegation. There is explained what exactly delegation means, advantages of delegation but also barriers that prevent managers delegate. At the end of the theoretical part are described all phases of the delegation and the method which determine the level of delegation.

The practical part shortly introduces us into history, organization structure and work descriptions of employees at each position of the selected company. In regulated interviews was detected view at the process of delegation of superior and subordinate. On the basis of the informations was created plan which should help the manager to improve the process of delegation.

**Keywords:** Management, manager, managerial role, managerial functions, leadership, style of leadership, delegation, subject and content side of delegation, conceptual activity, barriers of delegation, motivation

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA.....</b>	<b>10</b>
2.1	CÍL PRÁCE .....	10
2.2	METODIKA .....	10
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
3.1	MANAGEMENT .....	11
3.2	MANAŽER .....	12
3.3	MANAŽERSKÉ ROLE .....	12
3.4	MANAŽERSKÉ FUNKCE .....	13
3.4.1	<i>Plánování.....</i>	<i>14</i>
3.4.2	<i>Organizování.....</i>	<i>15</i>
3.4.3	<i>Vedení lidí.....</i>	<i>18</i>
3.4.4	<i>Kontrolování.....</i>	<i>20</i>
3.5	MOTIVACE .....	22
3.6	DELEGOVÁNÍ.....	24
3.7	VÝHODY DELEGOVÁNÍ .....	24
3.8	CÍLE DELEGOVÁNÍ.....	26
3.9	BARIÉRY DELEGOVÁNÍ .....	26
3.10	PROCES DELEGOVÁNÍ.....	28
3.11	POSTUP DELEGOVÁNÍ .....	29
3.11.1	<i>Analýza práce .....</i>	<i>29</i>
3.11.2	<i>Plánování delegování .....</i>	<i>31</i>
3.11.3	<i>Volba vhodného pracovníka .....</i>	<i>32</i>
3.11.4	<i>Jak delegovat .....</i>	<i>33</i>
3.11.5	<i>Podpora delegování.....</i>	<i>34</i>
3.11.6	<i>Kontrola výstupů delegovaných činností .....</i>	<i>34</i>
3.12	METODA URČENÍ ÚROVNĚ DELEGOVÁNÍ.....	35
3.13	KOUCOVÁNÍ.....	36
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA PROCESU DELEGOVÁNÍ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI - PUMA CZECH REPUBLIC S.R.O. ....	37
4.1.1	<i>Historie podniku .....</i>	<i>37</i>
4.1.2	<i>Organizační struktura .....</i>	<i>38</i>
4.1.3	<i>Řízený rozhovor .....</i>	<i>40</i>
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>51</b>



# 1 Úvod

Delegování patří mezi jednu z nejdůležitějších manažerských dovedností. Každý manažer by se měl umět částečně oprostít od své pravomoci, a tím tak získat čas na závažnější rozhodnutí. Delegováním ovšem nerozumíme pouze předávání pravomocí, ale je to také nástroj motivování a rozvíjení pracovníků. Delegování můžeme chápat také jako aktivitu, ve které se uskutečňuje kvalitní forma komunikace mezi manažerem a podřízenými pracovníky.

I přes nesporné výhody, které delegování přináší, se vyskytuje také mnoho výhrad, které manažerům brání delegovat. Často to bývá nedůvěra ve schopnosti pracovníků, pocit nenahraditelnosti, či obava z přehnaného delegování s čímž také souvisí obava z neoblíbenosti. Vedoucí pracovník by však měl pomocí delegování pracovat na tom, aby byl nahraditelný a mohl se tak věnovat úkolům vyšší priority a zastávat vyšší role.

Každý správný manažer by měl mít určité teoretické znalosti v oblasti delegování. Podstatnější jsou ovšem zkušenosti a trénink. Manažer by měl umět jednoduše popsat zadávané úkoly, zdůraznit proč je úkol nutné splnit a jak má úkol vypadat ve finální podobě. Je nezbytné, aby znal správný postup při delegování. V první řadě si musí uvědomit, co na podřízené vůbec delegovat smí, a co na ně naopak delegovat nelze. Dále by měl umět správně zvolit vhodného pracovníka k plnění určitého úkolu. Při delegování je samozřejmě také důležitá kontrola. Zpětná vazba je nutná nejen pro práci nadřízeného, ale i pro rozvoj řadových zaměstnanců. Manažerovi zároveň nesmí chybět osobní postoj k delegování, dávka empatie a znalost lidské povahy. Jedině tak lze dosáhnout všech cílů delegování, mezi které patří zvyšování efektivnosti celé organizace, motivace pracovníků k vyšším pracovním výkonům, růst kompetencí pracovníků a vytvoření časového prostoru pro další manažerské činnosti.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na zadané téma. Výstupem by mělo být doporučení pro vedoucího pracovníka jak delegovat, aby práce v dané organizaci byla co nejefektivnější.

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou. V první části jsou zpracována teoretická východiska na zadané téma. Čerpáno je z doporučené odborné literatury, která se tématem delegování zabývá. Zjištěné informace jsou poté použity v praktické části pro vlastní výzkum v konkrétním podniku.

Ve vlastní práci byla pro výzkum zvolena forma řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor byl uskutečněn jak s vedoucími, tak s podřízeným pracovníkem. Bylo postupováno dle předem vypracovaných otázek. Zaznamenané odpovědi byly vyhodnoceny a shrnuty. Následně byla stanovena doporučená opatření, která by měla vést k zefektivnění procesu delegování ve vybraném podniku.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Management

Prvotní náznaky organizace činnosti člověka sahají až do období starověku. Za první formu organizace činnosti člověka považujeme obchodní činnost. Lidé obchodovali se zemědělskými produkty, nástroji či drahými kovy. S vývojem lidské společnosti se vytvářely různé formy organizace i v jiných sférách než byl obchod. Byly to například systémy zajišťující chod zdravotnictví, dopravy či výchovy.

Každá etapa vývoje lidstva se vyznačovala určitým stupněm a určitou formou organizace a řízení společnosti. Období průmyslové revoluce, kdy byl veliký rozvoj průmyslové výroby, vyžadovalo vznik teoretické disciplíny, zabývající se problémy organizace a řízení průmyslových struktur. Byl to právě rozvoj řízení a organizace v průmyslu, který pro tuto oblast správy, přinesl nové pojmenování, a to, management podniku. Od tohoto období, tj. od nástupu anglické průmyslové revoluce, se procesy, způsoby a metody řízení průmyslových celků označují pojmem management (Zlámal, Bačík, a Bellová, 2011).

Pojem management překládáme z anglického slova *to manage*, což v překladu znamená řídit. Slovo má původ v latinském *manus*, neboli ruka (Zlámal, Bačík, a Bellová, 2011).

Management má řadu různých interpretací a definic. Jaromír Veber (2000) jej definuje jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) uvádějí, že management je „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*“. Dle autorů je management proces, jelikož jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Dále uvádějí, že je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.

## 3.2 Manažer

Manažeři mívají dominantní postavení v řízení organizace. Manažer představuje „samostatnou profesi, kdy realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi“ (Veber, 2000)

Manažeři se dle svého postavení v organizaci dělí na liniové, střední a vrcholové.

Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Linioví manažeři vykonávají činnosti nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Do této skupiny řadíme například vedoucí dílen, vrchní sestry v nemocnici a podobně.

Střední manažeři jsou odpovědni za řízení liniových manažerů, tím že koordinují vykonávané úkoly tak, aby bylo dosaženo cílů. Jsou to stavbyvedoucí, dílovedoucí, vedoucí středisek atd.

Vrcholoví manažeři neboli top manažeři odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou nejmenší manažerskou skupinou. Vrcholovými manažery jsou obvykle generální ředitelé, odborní ředitelé nebo například náměstci ředitelů (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

Dle oblasti působení manažerů tak můžeme management rozdělit do tří úrovní - lower management, middle management, top management (Veber, 2000).

## 3.3 Manažerské role

Manažerské role jsou činnosti, kterými se manažeři zabývají. Role existují v několika typech vztahu vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Henry Mintzberg rozdělil manažerské role na interpersonální, informační a rozhodovací (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006):

### Interpersonální role

Manažer zde vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Jako představitel reprezentuje organizaci navenek. V tuto chvíli manažer nerozhoduje a neřeší žádné problémy. Příkladovou situací může být, když generální ředitel hovoří s postiženými dětmi v sociálním zařízení podporovaným firmou. Dále vystupuje jako vedoucí, vzhledem ke svým podřízeným. V neposlední řadě představuje spojovatele. To

znamená, že manažer udržuje vztahy jak uvnitř organizace, tak vztahy mezi organizací a vnějším okolím.

#### Informačních role

Manažer představuje pozorovatele, šířitele a mluvčího.

V roli pozorovatele manažer vyhledává všechny potřebné informace z vnějšího světa (médiá, rozhovory, informační sítě). Jako šířitel pak tyto nalezené informace šíří svým podřízeným. Mluvčí reprezentuje organizaci navenek. Hájí zájmy organizace a brání jí před útoky z jiných stran.

#### Rozhodovací role

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

Jako podnikatel vymýšlí nové metody, mění technologii či zavádí nové produkty na trh. Podnikání je činnost, která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení na trhu. Manažer jako řešitel rušivých událostí, odstraňuje překážky, které jsou způsobeny neočekávanou situací, a které brání dosahování cílů. Distributor zdrojů hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení. Manažer dbá na to, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Vyjednavč se projevuje v jednání s jednotlivci či organizacemi.

Všechny role se vzájemně prolínají ve všech manažerských funkcích. Některá role se může projevovat méně či více, podle toho jak a na co je organizace zaměřená. (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

### **3.4 Manažerské funkce**

Manažerskou práci rozdělujeme do čtyř hlavních oblastí. Je to plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Někdy se oblast vedení lidí dělí ještě na dva body. Vznikne nám tedy pět manažerských funkcí – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování (Vysušil, 1996).

### 3.4.1 Plánování

Bez řádného plánování se neobejde žádné podnikání. Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo a co se má stát. Proto sestavujeme plán, jenž nám vymezuje postupy, aktivity a opatření, které se mají použít k dosažení stanovených cílů. Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem (Veber, 2000).

Podnikové cíle jsou dvojího druhu – obecné a specifické. Obecným cílem většinou bývá maximalizace zisku podniku, maximalizace příjmů či vysoká kvalita služeb. Specifický cíl je pak formulován jako minimalizace ztrát, maximalizace zisku z jedné konkrétní akce apod. (Hron, 2000).

Každý správný cíl by měl disponovat určitými vlastnostmi, které shrnuje pravidlo SMART. Je to zkratka pro pět slov vyjadřujících následující vlastnosti:

**Specific** – specifický (dostatečně konkrétní)

**Measurable** – měřitelný

**Agreed** – akceptovatelný (souhlasí s ním podřízení)

**Realistic** – reálný, resp. musí být dosažitelný

**Trackable** – sledovatelný (je možno sledovat jeho plnění)

(Bělohávek, Košťan, a Šuleř, 2006)

Plány členíme dle čtyř hledisek:

#### 1) Časové hledisko

Z hlediska časového horizontu se plány dělí na dlouhodobé (prováděné na více než pětileté období), střednědobé (v rozsahu jednoho roku až pěti let), krátkodobé (obvykle roční a kratší období).

#### 2) Úroveň řídicího procesu

S ohledem na charakter řídicího procesu plány rozlišujeme na strategické, taktické a operativní. Strategické plány vypracovává top management se záměrem určit celkový vývoj organizace. Taktické plány jsou vytvářeny middle managementem a poté jdou ke schválení top managementu. Plány blíže specifikují strategické plány a směřují k jejich

uskutečnění. Operativní plány jsou sestavovány na kratší časové úseky (měsíce, dny, týdny) a tím jsou přesně určeny termíny. Vypracovává je opět middle management. Při zpracování operativních cílů jsou respektovány cíle taktické.

### 3) Věcná náplň

Věcná náplň plánu souvisí s předmětem činnosti organizace. Plány jsou tedy vytvářeny s ohledem na činnost organizace (příklad ve výrobním podniku: plán oprav, plán spotřeby energie, plán výroby apod.).

### 4) Účel plánu

Plány mohou sloužit k více různým účelům. Plány slouží především jako přímý nástroj řízení, ale také mohou sloužit jako podklady pro získání úvěrů – zpracováváme tzv. podnikatelské plány. Podnikatelské plány vyžaduje banka jako podklady pro své rozhodnutí (Veber, 2000).

## 3.4.2 Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace (Veber, 2000).

Výsledkem organizování je organizační struktura. Organizační struktura je mechanismus, který slouží k řízení aktivit členů organizace. Z organizační struktury je odvozena náplň práce jednotlivých pracovníků (práce je pracovníkům ukládána prostřednictvím delegování). Graficky organizační strukturu znázorňujeme pomocí organizačního schématu.

Organizační struktura může být štíhlá nebo široká. Štíhlá organizační struktura znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením existuje mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně málo podřízených. Typickým příkladem štíhlé organizační struktury je armáda. Široká organizační struktura se vyznačuje malým počtem úrovní a pod jednotlivými vedoucími pracovníky pracuje velký počet podřízených. Příkladem široké struktury je univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým už jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

Podle Jiřího Vysušila (1996) rozeznáváme následující typy organizační struktury: liniová, štábní, liniově-štábní, funkcionální, divizionální, projektová a maticová.

#### A) Liniová

Je to velmi jednoduchá organizační struktura, neboť zde existuje jeden jediný vedoucí. Je to dobrý organizační princip, ale sám o sobě nestačí.

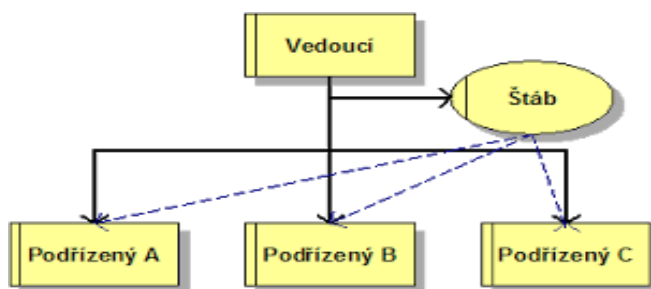
#### B) Štábní

Štábní řízení je řízení poradní. Ředitel organizace má v podniku různé poradní útvary, neboli štáb, který však nerozhoduje. Může to být například útvar metodiky účetnictví, který vypracovává pokyny pro účtárnu. Štábní organizační struktura v praxi v podstatě neexistuje, jelikož někdo musí být ten, kdo řídí a rozhoduje. Ne všichni mohou radit, proto vzniká organizace liniově-štábní.

#### C) Liniově-štábní

Liniově- štábní organizace je spojení organizace liniové a štábní. Takto vzniklá kombinace se doposud stala nejosvědčenější formou organizační struktury. V liniově-štábní organizační struktuře existuje liniové vedení, které doplňuje existence štábních útvarů, které provádějí metodické, resp. poradní řízení.

**Obrázek č. 1: Schéma liniově-štábní organizační struktury**



Zdroj: <http://bpm-tema.blogspot.cz/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

#### D) Funkcionální

Ve funkcionální organizaci existuje více vedoucích než jeden. Každý vedoucí má jinou specializaci a každý se zaměřuje na určitou oblast práce. Tuto myšlenku poprvé v praxi zrealizoval F. W. Taylor, který zavedl osm vedoucích funkcionářů, z nichž se každý specializoval na jinou řídicí funkci. Odtud také vzniká název *funkcionální struktura*.



#### E) Divizionální

Divizionální struktura vzniká například, pokud firma rozšiřuje svoji výrobu o zcela odlišný výrobek. Firma se proto rozhodne rozdělit podnik na dvě divize. Dochází tu k přechodu od centralizovaného řízení k řízení decentralizovanému. Tyto divize jsou založeny na vysokém stupni samostatnosti. Společné zůstávají jen některé všeobecné záležitosti. Důvod pro divizionální rozdělení nemusí být jen technická odlišnost, ale například i územní odlišnost.

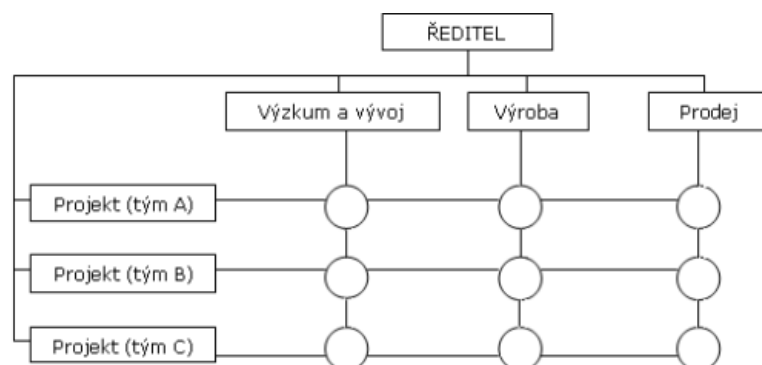
#### F) Projektová

Projektová organizace spočívá v tom, že se vytvoří dočasný kolektiv pracovníků, který má za úkol realizaci určitého projektu. Tyto projekty jsou řízeny manažerem projektu, který je na úrovni ředitele. Po splnění projektových cílů se kolektiv rozpadne. Celý proces probíhá za srovnatelně vyšších nákladů, než kdyby vše probíhalo při „normální“ organizační struktuře.

#### G) Maticová

V maticové organizaci kombinujeme liniovou nebo divizionální s projektovou organizací. Tím se vytváří struktura, kterou označujeme jako matice organizačních vztahů. Při střetu zájmů liniových (či divizních) a projektových manažerů vznikají styčné body řízení. Řešením těchto styčných bodů jsou střední manažeři, z nichž každý manažer řídí svůj styčný bod (Vysušil, 1996).

**Obrázek č. 2: Schéma matice organizačních vztahů**



Zdroj: [http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_1&unit=organizaeni\\_struktury](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizaeni_struktury)

### 3.4.3 Vedení lidí

Vedení lidí je schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů (Hron, 2000).

Jak už bylo uvedeno, vedení lidí můžeme rozdělit do dvou oblastí – personalistika a vedení. Personalistika odděluje z vedení lidí tu činnost zabývající se obsazováním pracovních míst v dané organizaci. Do oblasti vedení pak patří metody ovlivňování pracovníků. Abychom dosáhli toho, že zaměstnanci budou pracovat co nejlépe, musíme je správně motivovat. Motivace je tedy soubor podnětů, které vedou lidi k tomu, že se chovají určitým způsobem. Podněty pro motivaci vycházejí z lidských potřeb (Vysušil, 1996).

Základem lidské aktivity je uspokojování lidských potřeb. Abraham Maslow je autorem hierarchie potřeb, ve které roztřídil potřeby do pěti skupin, jež seřadil do hierarchického řádu. Známe ji také pod názvem Maslowova pyramida (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

- a) Fyziologické potřeby - potřeby základní, jsou nutné k přežití, např. voda, vzduch, potrava
  - b) Potřeby jistoty a bezpečí - neexistence ohrožení a zajištění přežití v budoucnu
  - c) Potřeba sounáležitosti – potřeba se začlenit do nějaké skupiny (přátelství, láska)
  - d) Potřeby uznání a ocenění - uznání, respekt od druhé osoby.
  - e) Sebeaktualizace – realizace potenciálu jedince (schopnosti, talent)
- (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

**Obrázek č. 3 – Schéma potřeb podle Maslowa**



Zdroj: <http://www.rozcestnik.org/psychologie/potreby.htm>

Potřeby z hlediska podniku (Vysušil, 1996):

Fyziologické potřeby = mzda či plat

Potřeba bezpečnosti = zdravotní pojištění

Potřeba sounáležitosti = členství v klubu

Potřeba významnosti = jmenování do funkce

Potřeba seberealizace = získání vlastnictví podniku

## Styly vedení lidí

Styl vedení resp. styl řízení je způsob vedení pracovníků. Je to způsob vedení, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

Zlámal (2011) konkretizuje styl řízení jako celkový přístup, systém, způsoby, metody, postupy manažera, směřující k dosažení podnikových cílů. Styl řízení charakterizuje celkové chování manažera v jeho oficiální, formální podobě. Lidé, kteří přicházejí s manažerem do styku, tak vnímají jeho styl řízení. Je samozřejmé, že ne každému bude manažerův styl řízení vyhovovat. Manažer by se ovšem měl držet toho, aby nedělal rozdíly a přistupoval ke každému stejným způsobem. Dále by mělo být jeho chování očekávatelné, vzhledem k jeho řídicímu stylu.

Chování vedoucího pracovníka posuzujeme dle dvou základních hledisek. A to, zda se manažer více orientuje na výkon, či na osoby. Pokud se manažer orientuje na výkon, tak mu záleží především na plnění úkolů. Vyžaduje, aby úkoly byly splněny včas a kvalitně, často bez ohledu na další aspekty. Manažerovi orientovanému na osoby jde především o udržování dobrých mezilidských vztahů v kolektivu (Zlámal, Bačík, a Bellová, 2011).

Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly vedení dle Kreitnera a Kinickiho – autoritativní styl, demokratický styl a styl laissez-faire (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

Autoritativní styl je styl, kdy moc i rozhodování má v rukou vedoucí. Komunikace zde probíhá jednosměrně – shora dolů. Vedoucí zadává přesně definované úkoly a nenechává moc prostoru pro osobní iniciativu.

Pro demokratický styl je typické, že vedoucí přenechává část svých pravomocí pracovníkům. Konečné rozhodnutí však zůstává stále vedoucímu. Komunikace je již dvousměrná.

Styl laissez-faire (volný průběh) je takový styl, kdy vedoucí přenechává veškerou svou autoritu skupině pracovníků. Pracovníci sami řeší problémy a rozhodují (Bělohlávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

### 3.4.4 Kontrolování

Veber (2000) definuje kontrolu jako kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Je to určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.

Kontrolu je možno rozdělit na kontrolu vnitřní a vnější:

- Vnitřní (interní) kontrola je iniciována zevnitř a je realizována řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou tomu pověřeni.
- Vnější (externí) kontrola je realizována vnějšími subjekty a má dvojí původ.
  - a) Smluvní požadavky

To znamená, že se organizace může zavázat, že umožní externímu subjektu prověřit jeho výsledky. Příkladem může být prověření bankou, pokud firma žádá o bankovní úvěr apod.

#### b) zákonné požadavky

Ze zákonů vyplývá oprávnění státních orgánů provádět kontroly vybrané organizace. Například kontrola dodržování ekologických či požárních předpisů, kontrola skutečností souvisejících s daňovým přiznáním (Veber, 2000).

Každou kontrolu můžeme rozdělit do několika dílčích činností, neboli fází, které se u větších kontrol chovají samostatně. Naopak u menších kontrol tyto fáze splývají v jednu (Veber, 2000).

#### Fáze kontroly:

##### 1. Určení předmětu kontroly

Při určování předmětu kontroly firma hledí na ekonomické důvody. Například pokud si firma naplánuje kontrolu úplnou (kontrola všech prvků po celou dobu průběhu procesu), musí počítat s tím, že kontrola bude jak kapacitně, tak ekonomicky náročná. Proto firmy raději volí například kontrolu namátkovou.

##### 2. Získání a výběr informací pro kontrolu

Zdroje informací tvoří především primární informace, což jsou informace získané přímým pozorováním, neboli informace získané z „terénu“. Výhodou je, že dostaneme věrný, nezkreslený obraz skutečnosti. Další informace, které získáváme, jsou informace sekundární. Tyto informace dostává řídicí pracovník od podřízených, pokud není přítomen u kontroly. Informace mohou být nepřesné, neúplné či zkreslené.

##### 3. Ověření správnosti získaných informací

Právě proto, aby se předešlo nedostatkům způsobeným nepřesnými informacemi, posuzuje se správnost těchto informací. Ověřuje se jak formální stránka (podpisová oprávnění, úplnost údajů apod.), tak věcná stránka – prověření záznamů na místě.

##### 4. Hodnocení kontrolovaných procesů

V tomto bodě srovnáváme zjištěné údaje s určenými kritérii (standardy, časové srovnání, konkurenční srovnání apod.)

## 5. Závěry a návrhy opatření

Může dojít ke třem závěrům:

- „nech být“ – nebyly zjištěny žádné výrazné problémy. Není nutné žádné nápravné opatření.
- „proved' korigující opatření“ – opatření provedeme, pokud zjistíme, že se naše zjištěná skutečnost odlišuje od kritérií. Korigující opatření tuto skutečnost upraví do žádoucího stavu.
- „přijmi nové řešení“ – nové řešení přijmeme, pokud zjistíme závažné nedostatky. Nové řešení může znamenat jiný směr řešení problému.

## 6. Zpětná kontrola

Zpětnou kontrolu provádíme, pokud jsme zavedli korigující opatření. Je třeba zjistit jeho účinnost (Veber, 2000).

## 3.5 Motivace

Motivace je vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka. Každý manažer by měl umět správně motivovat své pracovníky, tedy by měl být schopen vzbudit u pracovníků zájem a ochotu k plnění zadaných úkolů a tím tak dosažení obecných cílů společnosti (Vysušil, 1996).

Vysušil (1996) ve své knize uvádí 6 základních teorií motivace:

Klasická teorie motivace F.W. Taylora je motivační systém, který je založen pouze na peněžní motivaci. Taylor tvrdil, že peníze jsou jediným faktorem motivace pracovníků. Tento systém dobře funguje v chudé společnosti s nejnižším stupněm motivace (tam kde nejsou uspokojeny ani fyziologické potřeby).

Teorie sociálního tlaku je teorie jejíž autorem je E. Mayo, který přepracoval Taylorův názor a ukázal, že sociální tlak může být silnějším podnětem než peníze. To znamená, že pracovníci rozlišují, jaká je normální a nenormální míra práce (nechtějí být ani nejvýkonnějšími, ale ani nejpomalejšími pracovníky).

Teorie stupnice hodnot je teorie již výše zmíněného A. Maslowa. Je nejznámější a všeobecně uznávanou teorií motivace. Maslow zjistil, že pouze neuspokojené potřeby silně motivují k práci.

Teorie X a Y je teorie D. McGregora. Teorie X zahrnuje souhrn názorů o průměrném člověku, ze kterých se až doposud vycházelo. Bylo to mínění, že průměrná osoba nemá ráda práci, musí k ní být nucena, kontrolována, řízena a trestána. Dále platí, že nechce odpovědnost a samostatnost, chce jen základní jistotu v zaměstnání.

McGregor připouští, že existují i jiní pracovníci, kteří naopak tíhnou k zásadám motivační teorie. Tu označil jako teorii Y (průměrná osoba má v podstatě ráda práci stejně jako hru či odpočinek; nucení není jediná cesta k souhlasu, ale souhlas je ovšem podmíněn odměnou; mnoho lidí chce tvořivě pracovat ve prospěch firmy).

McGregor říká, že je třeba stávající teorii X doplňovat teorií Y. Existují různé kombinace výskytu znaků těchto teorií – příznivé či nepříznivé.

**Příznivé kombinace:**

1. manažeři X  
pracovníci X
2. manažeři Y  
pracovníci Y

**Nepříznivé kombinace:**

1. manažeři X  
pracovníci Y
2. manažeři Y  
Pracovníci X

**Teorie Z** je teorií autora W.Ouchi, který vychází z japonských zkušeností. Základem této teorie je rozlišování toho, jak jsou uspokojeni pracovníci na různých úrovních. Uspokojení na nejnižší úrovni je dáno, tím, že pracovníci mají celoživotní zaměstnání, které jim (v Japonsku) zajišťuje rodinná organizace firem. Uspokojení na střední úrovni je dáno tím, že pracovníci vytvářejí skupiny, které jsou vázány i mimo zaměstnání. Uspokojení na nejvyšší úrovni spočívá v tom, že pracovníci sami postupně přebírají zodpovědnost a účastní se rozhodování v celém podniku (Vysušil, 1996).

## 3.6 Delegování

Delegování je jedna z nejdůležitějších manažerských dovedností. Manažerské dovednosti jsou dovednosti, které by měl každý správný manažer umět. Dále k nim patří například řízení času, komunikování, prezentování, vedení porad, řešení problémů a týmová práce (Bělohávek, Košťan, a Šuleř, 2006).

Slovo delegování je odvozeno z latinského „*delegatio*“, což znamená „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“ (Cipro, 2009).

Delegování chápeme ve smyslu zplnomocnění, poselství a spolupráce. Prvním krokem je zplnomocnění, což znamená, že manažer přesouvá část svých pravomocí na podřízeného pracovníka. Druhým krokem se stává poselství, kdy pověřený pracovník může na základě nově získané moci, rozhodovat, řídit a ovlivňovat chod společnosti. Třetí krok delegování je spolupráce s manažerem a s kolegy, tak aby delegované povinnosti dospěly do určitého vytyčeného cíle (Cipro, 2009).

Delegování je samozřejmá součást dělby úkolů v oblasti řídicí práce. Každý manažer by se měl umět částečně osvobodit od své pravomoci, a tím tak získat čas na důležitější rozhodnutí. Zároveň tím podporuje vědomí určité odpovědnosti podřízených (Vysušil, 1996).

Delegování tedy nechápeme pouze jako předávání pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků, nebo jako aktivitu, ve které se uskutečňuje kvalitní forma komunikace manažera s podřízenými či kolegy (Cipro, 2009).

## 3.7 Výhody delegování

Oldřich Šuleř (2003) uvádí 8 výhod, které delegování přináší:

- 1) Více času na důležité věci

Jak již bylo výše zmíněno, tím že manažer deleguje určité pravomoci, sám získává čas na úkoly vyšší priority.



## 2) Více práce za kratší čas

Pokud manažer řeší rozsáhlejší úkol, je pro něj výhodné ho rozdělit na více dílčích částí, které pak přidělí podřízeným. Manažer tak dosahuje výsledků, které by jinak byly za hranicemi jeho možností.

## 3) Nové nápady a přístupy

Někteří manažeři plní své úkoly s takovou rutinou, že nejsou schopni se do jeho řešení pustit s novým přístupem.

## 4) Rozvoj kompetencí pracovníků

Delegování může podřízeným pracovníkům poskytnout zkušenost a praxi, které jsou v dnešní době nenahraditelné.

## 5) Snazší hodnocení pracovníků

Delegování nám pomůže rozpoznat, kteří pracovníci jsou kvalitní, kteří naopak ne, a ty, kteří si zaslouží odměnu či trest.

## 6) Jednodušší kontrola

Delegováním určité pravomoci konkrétnímu pracovníkovi si manažer zjednoduší proces kontroly.

## 7) Vyhnoutí se stagnaci

Každý správný manažer by měl pomocí delegování pracovat na tom, aby byl nahraditelný a mohl se tak věnovat důležitějším úkolům a vyšším rolím, a tím předejít stagnaci. Kdo nedeleguje, stagnuje.

## 8) Motivace

Pro pracovníka je plnění nového a náročnějšího úkolu příležitostí ukázat, že má schopnosti na to, aby uspěl. Navíc to chápe tak, že je mu vyjádřena důvěra (Šuleř, 2003).

Delegováním manažer posiluje pracovníkovu vnitřní motivaci psychicky, morálně i sociálně. Tím tak směřuje k jeho seberealizaci. Největším motivátorem delegování je obsah vykonávané práce, kdy vedoucí deleguje různé odpovědnosti na podřízené dle jejich osobnostních předpokladů (Cipro, 2009).

*„Delegování odpovědnosti je (má být) pro pracovníka odměnou“ (Lojda, 2011).*

## 3.8 Cíle delegování

Podle Lojdy (2011) je cílem delegování zvyšování efektivnosti organizace, zlepšení využívání kapacit organizace, motivace pracovníků k vyšším pracovním výkonům, pozitivní ovlivnění firemní kultury, růst kompetencí pracovníků a vytvoření časového prostoru pro další manažerské činnosti.

Delegování po manažerovi vyžaduje určité znalosti, ale také zkušenosti a trénink. Manažer by měl být schopný umět jednoduše popsat zadané úkoly, měl by rozumět tomu, proč je úkol nutné splnit, jaký má smysl a jak má ve finále splněný úkol vypadat. Je nezbytné, aby také znal postup při delegování. Manažerovi nesmí chybět osobní postoj k delegování a schopnost empatie a znalost lidské povahy (Lojda, 2011).

## 3.9 Bariéry delegování

I přes to, že delegování má celou řadu výhod, vyskytuje se také mnoho výhrad, které manažerům brání delegovat. Vysvětlit pracovníkovi, co má dělat, dá více práce, než když si to vedoucí udělá sám; práce udělaná podřízenými, nedosahuje takových kvalit jako práce vedoucího; delegování dává pracovníkům příliš velkou pravomoc; to jsou všechno výhrady, resp. výmluvy, které manažer používá, aby se vyhnul delegování.

Skutečné **příčiny odporu vůči delegování (bariéry)** jsou ovšem tyto (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006):

### Pocit nenahraditelnosti

Tento syndrom se odborně nazývá omnipotence, což v překladu znamená všemohoucnost. Manažer si myslí, že jedině on může práci odvést kvalitně a bez chyb. Měl by však myslet spíše na to, jak být pro danou organizaci přínosný, tedy soustředit se více na důležitější úkoly, než na úkoly podřadné.

### Nechut' opustit něco, co dobře umíme

Dovolit někomu, aby vykonával práci, kterou sami dobře známe a dokonale ji umíme, je mnohdy velmi těžké a bolestivé. Pokud nějakou takovou práci manažer deleguje, musí být

připraven akceptovat, že splnění úkolu může trvat déle, výsledek nemusí být tak kvalitní, jako by ho provedl manažer sám, a že existuje větší riziko selhání.

#### Nedůvěra ve schopnosti pracovníků

Pokud má manažer pocit, že jeho pracovníci mají nedostatek schopností, k tomu, aby vykonali delegovaný úkol, měl by hledat chybu především na své straně. Buď přijal nekompetentní lidi, nepomohl podřízeným rozvíjet své schopnosti, či špatně odhadl rozsah jejich možností.

#### Obava z neoblíbenosti

Někteří podřízení pracovníci se můžou cítit využívání, když na ně manažer deleguje určité povinnosti. Většina manažerů se zajímá o to, jak je vnímají jejich podřízení, proto raději nedelegují, aby se neukazovali v negativním světle. Tím, že zůstanou na všechno sami, pak ovšem riskují neúspěch.

Překonat tuto nechuť podřízených k delegovaným úkolům, lze pouze přesvědčováním o významu delegování pro jejich další rozvoj a perspektivu.

#### Definování úkolu

Aby bylo možné úkol delegovat, je nutné, aby byl řádně nadefinován. Pokud je nadefinován nejasně, podřízený pracovník může k vykonávání úkolu získat odpor. Pokud se manažer rozhodne naopak o podrobné vysvětlení, ztrácí tím mnoho času, a tak raději úkol nedeleguje a provede ho sám.

Opět si manažer neuvědomuje, že by se měl zabývat důležitějšími úkoly a neztrácet cenný čas. Postup na vyšší manažerské pozice totiž vyžaduje stále více delegování a méně vlastního vykonávání činností.

#### Naše ego

Vykonáváním určitých úkolů a povinností přináší manažerovi pocit důležitosti. Delegování těchto úkolů na někoho jiného může být pro manažera obtížné.

Vyrovnaní s touto bariérou vyžaduje přezkoumání svých dlouhodobých cílů.

### Náklady

Delegování může ušetřit manažerovi hodně času. Je však možné, že pracovník, jemuž je delegována pravomoc, nebude schopen úkol dokončit sám a bude potřebovat pomoc. V tomto případě může celý proces stát mnohem více času.

Manažer by se proto měl rozhodovat jak na základě času, tak na základě širšího očekávaného přínosu.

### Obava z přehnaného delegování

Každý manažer by měl hledat jakousi rovnováhu v tom, v jakém množství pravomoc delegovat. Pokud deleguje nedostatečně, připravuje sám sebe o čas. Pokud na druhou stranu deleguje moc, ohrožuje významné zdroje a výsledky. Může také docházet k přetížení pracovníků, což snižuje jejich výkonnost.

### Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného

Existují manažeři, kteří umějí perfektně delegovat své pravomoci. V očích jejich nadřízených (např. ředitelů) se tak může zdát, že oni manažeři mají spoustu volného času, že v podstatě nemají co na práci, nudí se a že pro jejich společnost nemají žádný přínos. Je to ovšem právě naopak. Díky manažerovu efektivnímu delegování jsou pracovníci skvěle motivováni a tak útvar těchto pracovníků dosahuje co nejlepších výsledků.

V takovém případě by se manažer měl pokusit promluvit se svým nadřízeným a vysvětlit mu přínos této techniky (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

## **3.10 Proces delegování**

Vlastní proces delegování můžeme rozdělit na dvě různé stránky. První je stránka věcná, kdy řešíme otázku co a komu delegovat. Podmínkou je dokonalá znalost podřízených pracovníků, s ohledem na jejich kvalifikaci a schopnosti. Druhou stránkou je stránka formální. Zde si pokládáme otázku jak delegovat, kdy manažer musí brát v potaz strukturu osobnosti podřízených pracovníků (Hron, 2000).

Jan Hron (2000) uvádí jednotlivé prvky, které jsou předmětem delegování. Jsou to jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování a pravomoc.

Jednotlivé činnosti jsou činnosti většinou jednorázové. Tyto činnosti jsou delegovány na podřízeného formální cestou, aby tak měl manažer více času pro řešení zásadních otázek.

Úkoly se stejně jako činnosti delegují formálně od nadřízených k podřízeným. Sledují jak je plněna funkce organizačního systému v určité společnosti. Manažeři na nejvyšších úrovních si ponechávají pouze právo rozhodování v zásadních záležitostech a vše ostatní delegují podřízeným. Tento systém se opakuje na každé úrovni řízení.

Oblast rozhodování má již trvalejší charakter. Oblast rozhodování delegujeme, pokud nelze konkrétně vymezit, které úkoly, či jednotlivé činnosti budou delegovány.

Delegování pravomoci má také formální charakter a delegujeme ji od nadřízeného k podřízenému. Delegování pravomoci je souhrn práv a moci, které umožňují splnění delegovaných činností, úkolů a oblastí rozhodování. Pravomoc by měla být delegována v určité míře současně s činnostmi, úkoly a oblastmi rozhodování, tak abychom dosáhli jejich splnění (Hron, 2000).

## 3.11 Postup delegování

Pokud manažer chápe delegování jako nezbytnou součást vedení lidí, musí vědět, jakým způsobem je třeba delegovat, aby nic nezanedbal a na nic důležitého nezapomněl. Proto je důležité držet se určité kostry metodiky, resp. postupu delegování (Cipro, 2009):

### 3.11.1 Analýza práce

Každý manažer neustále provádí analýzu své práce z hlediska svých priorit, které vedou k dosahování cílů. Musí rozhodovat o tom, které odpovědnosti si nechá, a které je třeba delegovat. Pro analýzu manažerských priorit můžeme použít Eisenhowerovu metodu třídění priorit podle dvou kritérií: důležitosti a naléhavosti (Cipro, 2009).

Priority „A“ jsou nejdůležitější úkoly, které by manažer neměl příliš delegovat, ale raději se jim věnovat sám. Vše důležité a naléhavé musí manažer řešit osobně a ihned, protože se většinou jedná o krizové situace s nevratnými nebo nákladnými důsledky, či o různé neodkladné problémy.

Priority „B“ jsou také důležité úkoly, ale dají se odložit. Jsou to například strategické a taktické plány, hledání nových zdrojů, vedení lidí a podobně. Aby se priority „B“

neustálým odkládáním neposunuly k prioritám „A“, je třeba jejich řešení řádně naplánovat a můžeme je zčásti delegovat kompetentním podřízeným.

Priority „C“ jsou úkoly naléhavé, ale nejsou tolik důležité jako ty předešlé. Jsou tedy vhodné k delegování. Jsou to různé administrativní úkony, čtení zpráv, reporty, prezentace apod.

Čtvrtá oblast činností již není prioritní a manažer se takovými úkoly nemá vůbec zabývat. Tyto úkoly by k němu neměly ani pronikat, jelikož čas manažera je příliš drahý na to, aby se takovými nepodstatnými úkoly zabýval (Cipro, 2009).

Podle Oldřicha Šuleře (2003) lze delegovat:

- Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe, rychleji a ekonomičtěji
- Rozhodnutí, která děláme nejčastěji. Jsou to drobná rozhodnutí, která se opakují a zpravidla zabírají velkou část dne. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily znají většinou lépe než nadřízený.
- Práce, které umožní podřízeným získat zkušenosti. Rozvíjení a motivování pracovníků je jednou ze základních povinností manažera
- Činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu je vítaný motivační faktor
- Činnosti, které učiní práci pracovníků komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka

Co naopak delegovat nelze:

- 1) Nic, co obsahuje důvěrné informace
- 2) Úkoly, které jsou absolutně důležité a jejichž řádné a včasné splnění, může zajistit pouze manažer.
- 3) Nové úkoly, na které nejsou pracovníci připraveni
- 4) Odpovědnost, která je tak delikátní, že by se s největší pravděpodobností stejně vrátila manažerovi
- 5) Úkoly, které jsou tak špatně definované, že by podřízení strávili spoustu času, vymýšlením způsobu řešení (Šuleř, 2003).

### 3.11.2 Plánování delegování

Delegování by nikdy nemělo být nečekané, nahodilé a nekoordinované. Manažer musí mít plán delegování, jenž zahrnuje stanovenou taktiku a strategii, které směřují k naplnění definovaných cílů a vizí. Každý správný plán by měl postihovat cíl delegování, termíny plnění úkolu, zdroje pro plnění úkolu, rozhodnutí, pravomoci, podporu vedení a kontrolu delegování (Cipro, 2009).

Pracovní úkol, který je delegován pracovníkovi, by měl být náležitě formulován. Aby si manažer byl jistý, že byl úkol formulován správně, a tím pádem i správně pochopen, může využít pravidlo SMART (Lojda, 2011).

Manažer stanovuje termíny plnění úkolu. Je důležité určit finální termín splnění cílů, které manažer deleguje na své podřízené. Platí zde okřídlená věta, že: „*Úkol bez termínu, není úkol*“ (Cipro, 2009).

Manažer také musí jasně definovat zdroje pro plnění delegovaného úkolu. Jsou to většinou finanční rozpočet, přístup k informacím, know-how, či technologie (Cipro, 2009).

Vedoucí vymezuje, která rozhodnutí je schopen provádět sám, a které deleguje na podřízené. Manažer si ponechává pravomoc rozhodovat v klíčových otázkách, které přímo souvisí s plněním cílů firmy. Ostatní méně závažná rozhodnutí deleguje (Cipro, 2009).

Dále určuje rozsah delegované pravomoci, kterou zplnomocňuje své podřízené. Pravomoc je většinou vázána na konkrétní pracovní pozici (Cipro, 2009).

Pokud při plnění delegovaného úkolu vzniknou problémy, manažer pracovníka podpoří, aniž by ho zbavoval odpovědnosti a pravomocí. Tato podpora může mít podobu odbornou (rady, návody), morální (dodání sebevědomí apod.), či politickou (postoje vrcholového vedení) (Cipro, 2009).

Jako poslední by měl manažer stanovit termíny kontroly plnění cílů. Kontrolu provede buď sám manažer, nebo deleguje kontrolování speciálnímu odbornému útvaru v rámci firmy, který pak manažera informuje o výsledcích (Cipro, 2009).

### 3.11.3 Volba vhodného pracovníka

Výběr vhodného pracovníka k delegování určité pravomoci je velmi důležitý. Tento výběr je srovnatelný s výběrem uchazečů o zaměstnání v rámci řízení lidských zdrojů, jen se více orientujeme na povahu delegované pravomoci (Cipro, 2009).

Při výběru vhodného kandidáta pro delegování určitého úkolu, by manažer měl mít jasně stanovená kritéria, podle kterých se rozhoduje. R. B. Maddux tyto kritéria formuluje do následujících systematických otázek (Cipro, 2009):

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?

Některé úkoly úzce souvisí už s delegovanou pravomocí, a proto by tyto úkoly měly být delegovány té samé pozici (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

- Kdo má zájem nebo schopnosti?

Mansfield definuje schopnost jako „zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“ (Armstrong, 2007).

Ovšem samotné schopnosti nestačí. Je třeba mít o danou práci také zájem, protože i nekvalifikovaný pracovník se může hodně naučit, když má zájem a je dobře motivovaný. Naopak schopný pracovník bez motivace může odvádět nekvalitní práci (Cipro, 2009).

- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?

Pro některé pracovníky se jejich dosavadní práce stává rutinní a nudná. Pracovník rezignuje, ztrácí zájem a tím také své pracovní dovednosti a znalosti. Proto manažer motivuje své podřízené zadáváním nových úkolů (Cipro, 2009).

- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?

Manažer, který zná cíle a ambice svých podřízených, může lépe zvolit charakter delegovaných úkolů, jenž podřízeného nasměruje k jeho seberealizaci. Manažer tak podporuje kolegovu sebedůvěru, ale zároveň musí myslet na to, aby nerozdával příliš složité úkoly, které pracovníka spíše demotivují. Motivující zadávané úkoly, či odpovědnosti bývají například další studium a vzdělávání pracovníka, stáže, později i zaškolování spolupracovníku apod. Tyto nově delegované úkoly mohou pracovníka nasměrovat k celoživotní profesní orientaci (Cipro, 2009).



- Kdo byl minule při delegování přehlédnut?

Manažer by měl vždy úkoly rozdělovat spravedlivě, a měl by se vyhýbat zvýhodňování, nebo naopak opomíjení některých pracovníků. Zároveň by měl ale dbát na to, aby delegované činnosti odpovídali schopnostem a motivací pracovníka (Cipro, 2009).

- Kdo má čas?

V určitém období nemusí být kapacita pracovníka plně využita. To ovšem neznamená, že na něj bude manažer delegovat úkoly automaticky a bez rozmyslu (Cipro, 2009).

- Kdo je připraven na povýšení?

Manažer deleguje na podřízeného jistý podíl na řízení, který bude pracovník jednou sám praktikovat. Nadřízený si takto ověřuje, zda bude pracovník schopen vykonávat řídicí funkce v době, kdy plná odpovědnost leží stále na manažerovi (Cipro, 2009).

### 3.11.4 Jak delegovat

Po výběru vhodného pracovníka následuje čtvrtá fáze postupu delegování, kterou Cipro (2009) nazývá správný způsob předávání odpovědností, neboli jak správně delegovat. Manažer zde okamžitě získává informace o tom, jestli podřízený chce práci vůbec dělat, jestli rozumí tomu, co po něm manažer požaduje a zda souhlasí s časovým harmonogramem. Pokud vedoucí získá kladné odpovědi, pracovník splňuje kritéria pro plné předání delegované práce (Cipro, 2009).

Manažer by měl podřízenému co nejjasněji vysvětlit, co se od něho očekává. Problematiku probere s pracovníkem i několikrát, aby se ujistil, že byl úkol pochopen správně. Také mu vysvětlí smysl a důvody, proč má být úkol splněn. Vedoucí s podřízeným prodiskutuje kvalitu očekávaného výsledku a reálnost dílčích termínů (zda s nimi pracovník souhlasí). Dále je důležité pracovníkovi poskytnout všechny potřebné informace k delegování určitého úkolu, a to včetně informací o lidech, se kterými bude spolupracovat. Je nutné, aby manažer poskytl podřízenému takovou úroveň pravomoci, která je nutná pro splnění delegovaného úkolu a měl by se ujistit, zda pracovník chápe, jaké jsou hranice jeho odpovědnosti. Může se totiž stát, že pracovníkovi není delegována pravomoc přiměřená úkolu a jeho schopnostem.

Manažer by měl delegovat celou práci, ne jen dílčí úkoly. Pracovník tak lépe pochopí smysl úkolu a dá mu to jasnější cíl. Vedoucí si dále stanoví, jakým způsobem a kdy chce být informován. V neposlední řadě informuje pracovníka, jakou pomoc dostane a také informuje ostatní podřízené o tom, kdo je úkolem pověřen (Šuleř, 2003).

### **3.11.5 Podpora delegování**

V dalším kroku postupu procesu delegování se podporou delegování myslí podpora ze strany nadřízeného pracovníka. Smyslem podpory je motivovat pracovníka, udržet kvalitu jeho práce, či zjistit, zda podřízený nepotřebuje zvýšit úroveň pravomoci. Pomocí podpory delegování může manažer také zjistit míru časového vytížení pracovníka a také se může přesvědčit, zda je cíl pro podřízeného stále zajímavý vzhledem k měnícím se podmínkám ve firmě a k osobnímu růstu kolegy (Cipro, 2009).

Aby bylo delegování efektivní, je třeba řídit se několika zásadami. Především by měl manažer dát najevo, že je delegovaný úkol důležitý. Pracovníkovi je tak jasné, že do plnění úkolu musí dát maximální úsilí. Pokud manažer deleguje úkol většího rozsahu, uvolní podřízeného pracovníka od některých jeho běžných povinností. Další zásadou je zpětná vazba, kterou by měl manažer poskytovat. Pokud kolega vykonává svou práci dobře, pochválí ho, pokud ne, jasně mu řekne, kde dělá chyby a jak je může napravit. I když už není nutné pracovníka kontrolovat, je dobré, aby vedoucí čas od času projevil zájem o průběh a výsledky práce. Tím tak manažer stimuluje pracovníka k stále dobrým výkonům. Poslední zásadou je odměna. Odměna za dobře vykonanou práci, nemusí být jen odměna finanční. Stačí i poděkování, nebo zveřejnění výsledků pracovníka (Šuleř, 2003).

### **3.11.6 Kontrola výstupů delegovaných činností**

Kontrolování je jedna ze základních manažerských funkcí. Prostřednictvím kontroly manažer zjišťuje, zda se výsledky práce shodují s předem definovanými cíli.

Manažer provádí průběžnou kontrolu delegovaných úkolů podle systému reportování, nebo může kontrolu delegovat na dalšího pracovníka, kterému věří. Čím je nižší úroveň

pravomoci, tím více musí být podřízený kontrolován manažerem, jenž má plnou odpovědnost za výsledky.

Zpočátku by měl manažer provádět kontrolu pravidelně a častěji. Teprve potom, co se ujistí, že podřízený chápe veškeré pracovní postupy a dokáže sám kontrolovat dílčí výsledky, může manažer přejít na kontrolu náhodnou a méně častou.

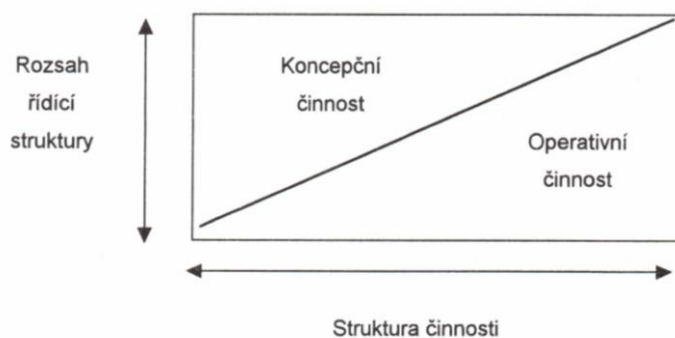
Nejlepší je, když manažer provádí přímou kontrolu, tedy kontroluje realizované činnosti sám přímo na pracovišti (např. nečekaná návštěva vedoucího). To ovšem v praxi nelze provádět příliš často. Manažer se tedy musí spolehnout na systém reportování od podřízených pracovníků. Tyto informace mohou být ovšem zkreslené či neúplné. To vede manažera k tomu, aby si správnost těchto informací prověřoval. Velmi efektivní je neformální komunikace s podřízenými (Cipro, 2009).

### 3.12 Metoda určení úrovně delegování

Podstatou metody je: „ *stanovení normativních stavů činností vedoucích pracovníků na základě formálně delegovaných úkolů a pravomoci a jejich srovnání se skutečným stavem*“ (Hron, 2000).

Využíváme při tom princip stanovení koncepční a operativní činnosti vedoucích pracovníků na určitém stupni řízení. Každý stupeň řízení se od sebe odlišuje charakterem činnosti vedoucích pracovníků (Hron, 2000).

**Obrázek č.4: Struktura činnosti vedoucích pracovníků**



Zdroj: (Hron, 2000)

Koncepční činnost představuje vytváření rámcových koncepcí, které určují směr rozvoje podniku. Může to být například zpracování strategií či podnikatelských záměrů. Podíl koncepční činnosti je tím vyšší, čím vyšší stupeň řízení manažer zaujímá.

Operativní činnost zahrnuje bezprostřední řízení transformačního procesu (Hron, 2000).

*„Podíl koncepční a operativní činnosti je funkcí hierarchického postavení vedoucích pracovníků v řídicí struktuře. Je tedy funkcí míry volnosti rozhodování, která roste od nejnižšího stupně řízení až po nejvyšší“ (Hron, 2000).*

### 3.13 Koučování

Koučování je jeden ze stylů vedení lidí převzatý z oblasti sportu.

Kouč vede svůj tým s cílem zvýšit jeho výkonnost. Předpokladem je velmi dobrá znalost názorů, zájmů či problémů svých podřízených. Díky této znalosti manažer podněcuje své pracovníky co k nejlepším výkonům.

Manažer v roli kouče vystupuje jako rádce, který poskytuje pomoc a rady při řešení určitých úkolů či problémů s cílem dosáhnout stanovených výsledků. Kouč tedy nemá být tím, kdo přikazuje, ale jeho funkce je spíše poradní.

V koučování spatřujeme novou roli manažerů, která se v průběhu zavádění tohoto stylu vedení lidí mění. Zpočátku je jeho rolí zadávání úkolů, od které postupně upouští. Měl by být spíše instruktorem a nakonec až poradcem a rovnocenným partnerem výkonných pracovníků (Veber, 2009).

Zprvu je koučování dost časově náročné a stojí manažery plno energie, ale je to v podstatě investice do rozvoje lidí, která se vyplatí v budoucnu (manažer ušetří za to, co své podřízené naučil). Manažer si tedy své lidi vychová podle svého, aby se dokázali řídit sami a manažer tak měl čas na důležitější věci (Cipro, 2009).

*„Cílem koučování je dosáhnout nejvyšší úrovně delegování pravomocí, kdy podřízený pochopil vyšší cíle a smysl fungování organizace, a tyto cíle jsou pro něj zároveň i osobními cíli, ke kterým samostatně směřuje bez nutnosti vnějších pobídek a pravidelné kontroly“ (Cipro, 2009).*

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika procesu delegování ve zvolené organizaci - Puma Czech Republic s.r.o.

#### 4.1.1 Historie podniku

Puma je německá firma, která se zabývá výrobou sportovního oblečení, obuvi a doplňků. V současné době je to jedna z nejznámějších a nejuspěšnějších sportovních značek na světě.

V roce 1924 se dva bratři - Adolf a Rudolf Dasslerovi - rozhodli v německém městě Herzogenaurach založit firmu na výrobu bot. Svoji firmu nazvali Dassler Brothers Shoe Factory. Poté co v roce 1936 americký sprinter Jesse Owens vyhrál v jejich běžeckých botách 4 zlaté medaile na olympiádě v Berlíně, se firma proslavila a začalo se jí dařit. V době druhé světové války byli bratři nuceni vstoupit do Národně socialistické německé dělnické strany, za což byl později Rudolf krátký čas ve vězení. Právě tam Rudolf zjišťuje, že ho nejspíš udal jeho bratr Adolf a tak vznikl mezi bratry nepřekonatelný spor. Tento spor skončil rozchodem bratrů. Roku 1948 Adolf s většinou zaměstnanců zakládá firmu Adidas a Rudolf se zbytkem zaměstnanců registruje značku Ruda, jejíž název se mu později přestal líbit, tak ji přejmenoval na Puma. Celá Evropa se tak, po vzoru bratrů, rozdělila na dva zneprátené tábory a nepřátelství trvá prakticky dodnes.

V současnosti je Puma třetím největším výrobcem sportovního zboží (Na prvním místě je americká značka Nike a na druhém místě Adidas). Své výrobky distribuuje do více než 120 zemí po celém světě. Za rok 2014 její tržby dosahovaly 2 972 milionů €, což je něco přes 80 miliard korun. Puma zaměstnává více než 10 000 lidí po celém světě a jejím hlavním sídlem je německý Herzogenaurach. Firmu nyní ovládá francouzská společnost Kering (86% podíl). Jejím generálním ředitelem je nor Björn Gulden (Puma.com, bezvabeh.cz).

**Obrázek č.5: Puma logo**



Zdroj: [www.puma.com](http://www.puma.com)

## 4.1.2 Organizační struktura

V české republice má Puma celkem 5 poboček, které se z většiny nacházejí v Praze: Chodov, Nové město (Palladium), Náměstí Franze Kafky, Štěrboholy (Fashion arena) a Chvalovice (Hatě), které se nacházejí v okrese Znojmo při hranicích s Rakouskem.

Pobočky Puma Štěrboholy a Hatě slouží jako outlet, což je druh obchodu, který nabízí zboží ze staré kolekce za výrazně nižší ceny.

Právě pobočka Puma outlet Štěrboholy poslouží, v této bakalářské práci, jako předmět zkoumání a hodnocení procesu delegování.

Obrázek č. 6: Hierarchická struktura Puma outlet Štěrboholy



Zdroj: Vlastní zpracování

### Oblastní manažer

Oblastní manažer má kontrolu nad všemi pobočkami Puma v České republice. Je to přímý nadřízený vedoucího provozu a v podstatě komunikuje pouze s ním. Oblastní manažer od něj přijímá hlášení, jehož výsledky následně poskytuje svým nadřízeným (na mezinárodní úrovni).

### Vedoucí provozu

Vedoucí provozu, neboli manažer prodejny, dohlíží na správný chod pobočky. Vytváří plány, které vedou k plnění stanovených cílů. Kontroluje, zda byly splněny všechny jím zadané úkoly. Dále motivuje a hodnotí své zaměstnance. Organizuje výběr řadových zaměstnanců a k tomu vede příslušnou dokumentaci. Většinou komunikuje pouze se zástupcem vedoucího provozu a se supervizory. Těm zadává úkoly, které mají být splněny a také k nim směřuje veškerá pochvala nebo kritika, jelikož oni mají zodpovědnost i za ostatní pracovníky.

### Zástupce vedoucího provozu

Náplň práce zástupce se shoduje s náplní práce vedoucího. Zástupce vedoucího provozu tuto práci vykonává, pokud je vedoucí provozu na pobočce nepřítomen, či pokud na některou činnost nemá vedoucí čas a potřebuje pomoci.

### Supervizor

Supervizor je vedoucí směny. Jeho úkolem je řízení a kontrola řadových zaměstnanců, kteří jsou ten den přítomni na směně. Zaměstnancům zadává úkoly a dohlíží na jejich náležitě plnění. Dohlíží na správný počet zaměstnanců na prodejně a za jejich správné rozmístění (pokladna, kabinky, obsluha). Na konci každé směny supervizor provede inventuru pokladny.

### Řadoví zaměstnanci

Zaměstnanci jsou na každé směně rozděleni do skupin, které souvisí s jejich rozmístěním na prodejně určeným supervizorem:

- 1) Pokladník, jehož úkolem je přímý prodej produktů. Pokladník také přijímá a sepisuje reklamace.

- 2) Obsluha u kabelek má za úkol udržování čistoty kabelek a jejich okolí. Zároveň kontroluje počet vnášených a vynášených kusů produktů. Počet musí vždy sedět. Tento systém je zaveden, aby se předcházelo krádežím.
- 3) Přímá obsluha zákazníků, jejíž povinností je mapovat prodejnu tak, aby byli odhalováni potencionální zloději a také, aby obsluha byla zákazníkům vždy při ruce, pokud potřebují s něčím poradit.
- 4) Skladník dohlíží na dodržování pořádku na skladě. Skladník přijímá zboží, které ihned vybaluje a zaklízí na příslušné místo. Dále se stará se o doplňování chybějícího zboží na prodejnu.

Na pobočce Puma outlet Štěrboholy pracuje celkem 13 zaměstnanců, včetně brigádníků. Z toho 1 vedoucí provozu, 2 supervizoři, z nichž je jeden zároveň i zástupcem vedoucího, a zbytek je tvořen řadovými zaměstnanci a brigádníky (4 stálí pracovníci + 5 brigádníků).

### 4.1.3 Řízený rozhovor

Jako forma vlastního kvalitativního výzkumu byl zvolen řízený rozhovor. Při rozhovorech byl osloven vedoucí provozu, supervizor a řadový zaměstnanec.

#### Vedoucí provozu

Manažer pobočky Puma outlet Štěrboholy uvádí, že delegování je a musí být nedílnou součástí jeho práce. Deleguje tedy velmi často, jelikož všechny úkoly by samozřejmě sám nezvládl. Delegování usnadňuje manažerovu práci. Konkrétně uvádí 2 výhody, které v delegování vidí. První výhodou je, že má více času, na úkoly, o kterých ví, že je může provést pouze on, protože jsou velmi důležité, či podléhají tajemství. Za druhé, je to rozvoj podřízených pracovníků. Tím, že na ně deleguje určité úkoly, se pracovníkům stále prohlubují zkušenosti, které mohou využít v plnění dalších úkolů. Manažer si tak z pracovníků vychovává jeho budoucí zástupce, či dokonce nástupce. V delegování vidí manažer ovšem i negativa. Negativum je podle něj v tom, že pokud zadává nějaký komplexnější úkol, zabere mu dost času vysvětlování úkolu. Dost často se tedy pak stává, že namísto toho, aby úkol vysvětloval, provede ho sám.

Manažer sděluje, které činnosti a úkoly deleguje nejčastěji a které zásadně nedeleguje. Deleguje tedy úkoly, které sám nestihá, ale většinou to jsou úkoly každodenní, které nejsou



složité (odpovědět na e-maily apod). Dále deleguje (méně často) úkoly, které mohou podřízeného motivovat a ty, jež mohou podřízeného někam posunout (profesní rozvoj). Nedeleguje úkoly, které podléhají tajemství. Jsou to například podklady pro mzdy, tisk výplatnic.

Na otázku, jakým způsobem motivuje své lidi, odpovídá, že pozitivně. A to například pochvalou, různými soutěžemi, či personálními pohovory, které se konají minimálně dvakrát do roka. Dále motivuje pracovníky například speciálními úkoly, které jsou pro pracovníka zajímavější a vytrhnou ho z každodenní rutiny a stereotypu.

Vedoucí konkrétně popsal, jak u něj probíhá proces delegování. Nejprve si zavolá konkrétního podřízeného. Dalším krokem je vysvětlení daného úkolu, popř. zdůraznění co je důležité a proč. Poté si vyžádá zpětnou vazbu a provede následnou kontrolu. Posledním krokem je poděkování za provedenou činnost, a pokud je potřeba, tak probere s podřízeným, co by šlo udělat lépe. Vedoucí zdůrazňuje, že zpětná vazba je pro něj hodně důležitá. Říká, že stále musí vědět, co se na pobočce děje.

Při volbě vhodného pracovníka na prvním místě rozhoduje zájem pracovníka o danou problematiku. Manažer musí z podřízeného cítit, že přidělený úkol odvede rád a na 100%. Dalším důležitým kritériem jsou pro manažera schopnosti pracovníka. Manažer musí mít jistotu, že úkol bude pro daného pracovníka dosažitelný, splnitelný. Dále manažer pobočky uvádí, že pokud vybírá zástupce v době své nepřítomnosti, tak vybírá stále stejné osoby, a to, dva zaměstnance. Na prvním místě je to pochopitelně zástupce vedoucího. Pokud není přítomen ani zástupce vedoucího, odpovědnost přebírá supervizor. Vedoucí také říká, že svým podřízeným důvěřuje, jinak by jim úkoly či právě jeho zastupování nemohl svěřit.

### Supervizor

Supervizor uvádí, že delegování je v podstatě náplní jeho práce, jelikož jako vedoucí směny, musí zadávat úkoly zaměstnancům, kteří jsou ten den přítomni na směně. Tím tak zajišťuje plynulý chod prodejny. Výhodu vidí v tom, že se za konkrétní den stihne více práce za kratší čas, což je hlavně v době, kdy je potřeba udělat hodně práce, velmi užitečné. Za nevýhodu považuje, stejně jako vedoucí provozu, časovou náročnost vysvětlování některých úkolů. Přiznává, že jsou kdy chvíle, kdy na detailnější objasnění úkolu nemá dostatek trpělivosti, a tak požadovaný úkol provede za podřízeného sám.

Vedoucí směny udává, že nejčastěji deleguje úkoly, o kterých ví, že je pracovník zvládne. Zadává spíše dílčí, než komplexní úkoly, jelikož o nich jistě ví, že budou náležitě splněny, a že pracovník na žádný krok nezapomene.

Na otázku motivace svých lidí odpovídá, že se snaží pracovníky vždy za každou dobře odvedenou práci pochválit. Nic víc prý dělat nemůže, jelikož o tuto problematiku se stará spíše vedoucí provozu.

Při delegování postupuje supervizor následovně. Před začátkem každé směny vypracuje plán, který zahrnuje zadanou práci každého přítomného pracovníka. Určí tedy, kdo bude obsluhovat na pokladně, kdo na kabinkách apod. V průběhu dne, se však potřeby mohou změnit. Proto supervizor může zadat nové úkoly, které odpovídají jeho konkrétní potřebě. Zadávané úkoly, i chod celé prodejny kontroluje průběžně. Na konci dne musí provést inventarizaci pokladny, čímž také kontroluje, zda někdo nepochybil a v pokladně nechybí peníze. Poté, shrne, co se mu ten den líbilo, co naopak ne a co by se mělo do příště změnit.

Supervizor se, při volbě vhodného pracovníka k plnění úkolu, řídí určitými kritérii. Na prvním místě rozhoduje čas. Pokud pracovník nemá na daný úkol čas, osloví toho, co není tolik vytížen. Na druhé místo umisťuje schopnosti pracovníka. Úkol zadá pouze tomu, kdo má na to ho kvalitně splnit. V době své nepřítomnosti, ho musí vždy někdo zastupovat. Nesmí se stát, že na chod prodejny nebude nikdo dohlížet. Podřízení musí mít vždy někoho, na koho se mohou obrátit, pokud nastane problém. Při vybírání, kdo bude supervizora v době nepřítomnosti zastupovat, postupuje opět podle schopností, ale i osobních vlastností. Vybere toho, kdo má nejlepší předpoklady, být dobrým (dočasným) supervizorem. Většinou jsou to dva konkrétní pracovníci, kterým věří. Pokud zrovna nejsou na směně přítomni, vybere náhodně. Přiznává, že těmto dvěma pracovníkům důvěřuje, ale v ostatních už takovou důvěru nemá, proto jim raději zásadnější úkoly nepřiděluje.

#### Řadový zaměstnanec

Podřízený uvádí, že nejčastěji dostává od nadřízeného (supervizora) úkoly, které vykonává každý den. Tyto úkoly jsou pro něj v podstatě rutinou a není pro něj tedy problém jeho splnění. Je to např. přijímání zboží, či obsluha na pokladně. Uvědomuje si, že tyto činnosti jsou potřeba plnit, a že by to bez nich ani nešlo, ale přiznává, že je to pro něj občas

stereotyp. Nadřízený mu proto čas od času zadá pro něj neobvyklé úkoly (př. Komplexní přeroznání skladu – vytvoření systému), což je pro pracovníka výzvou a velkou motivací. Práce ho i více baví, jelikož ví, že se může rozhodovat o tom, zda mu úkol bude přidělen i příště, podle toho, zda se osvědčí.

To jestli jsou zadávané úkoly dostatečně vysvětleny, prý záleží na situaci. U činností, které pracovník již dobře zná, není žádné vysvětlování potřeba. U nových úkolů, už je určitý komentář potřeba. Někdy je postup plnění vysvětlen do detailů a podřízený tak se splněním nemá žádný problém. Naopak v situacích, kdy není moc času, úkol potřeba splnit co nejrychleji je vysvětlení zmatené. Občas se stane, že některé výrazy jsou pochopeny odlišně a nastává problém. Pokud však problém nastane, vždy se najde někdo, ať už je to samotný vedoucí provozu, či supervizor, kdo je ochotný problém probrat, či vyřešit. Na otázku, zda podřízený někdy dostal úkol, který by bylo velmi obtížné splnit, odpověděl, že nejspíše ne, jelikož to vždy spíše souviselo s nedostatečným definováním úkolu.

Zaměstnanec se cítí být motivován, pokud je mu zadán právě úkol, který dělal jen málokdy, a který by ani správně dělat neměl, ale nadřízený na něj nemá čas. Motivuje ho vědomí, že ze všech pracovníků si vedoucí vybral právě jeho a že mu věří. V těchto situacích se pracovník snaží být co nejlepší a vedoucího nezklamat. Největší motivací pro splnění konkrétního úkolu je pochvala a vědomí, že mu nadřízený věří a je s jeho prací spokojen. Na druhém místě jsou soutěže (odraz snaživosti) a na třetím místě je finanční odměna, která sama o sobě není moc velká, ale může se navýšit o odměny, které se odvíjejí od dobře vykonané práce.

Na otázku zda umí nadřízený dostatečně pochválit, nebo naopak zkritizovat, pracovník odpověděl, že formu pochval používá celkem často. Pokud je práce odvedena dobře, vyjádří se kladně. Pokud vidí problém, řekne, co se mu nelíbí a případně záležitost probere a poradí, jak by se úkol mohl řešit efektivněji, lépe. Zpětné vazby se tedy ve většině případů dostává. Výjimkou je pouze nedostatek času, kdy je zpětná vazba opomenuta.

Podřízený pracovník si myslí, že nadřízený deleguje úkoly spravedlivě. Nikdy neměl pocit, že vedoucí delegoval úkol pouze proto, že mu byl nepříjemný.

## 5 Shrnutí výsledků a doporučení

Nadřízení pracovníci, tedy vedoucí provozu a supervizor, se shodli na tom, že se delegování stalo nedílnou součástí jejich práce. Uvádějí, že delegují často, jelikož bez delegování, by bylo nemožné, splnit všechny úkoly a vytyčené cíle. V celém procesu delegování vidí, jak výhody, tak nevýhody. Výhody se v podstatě shodují s výhodami, které ve své knize uvádí Oldřich Šuleř (2003): Více času na důležité věci, více práce za kratší čas a rozvoj kompetencí pracovníků. Oba dva vidí nevýhodu v časové náročnosti definování úkolu. Oba vedoucí přiznávají, že při zadávání komplexnějšího úkolu, než aby postup vysvětlovali, provedou ho raději sami.

Definování úkolu je i podle Bělohlávka (2006) jedna z bariér, neboli výhrad, která brání manažerům delegovat. Nadřízený by měl investovat čas do prvotního vysvětlení úkolu, kdy stručně, jednoduše a jasně popíše zadávaný úkol. Vysvětlí proč je úkol nutné splnit, a jak má ve finále splněný úkol vypadat. Tím si zajistí to, že na příště už pracovník bude přesně vědět co dělat a žádnou asistenci již potřebovat nebude. Později by se už nadřízení měli zabývat důležitějšími úkoly, než úkoly podřadnými, které je připravují o čas. Postup na vyšší manažerské pozice totiž vyžaduje stále více delegování a méně vlastního vykonávání činností.

Podřízený pracovník i nadřízení uvedli, že nejčastěji delegované úkoly jsou úkoly každodenní. Nadřízení většinou delegují pouze úkoly, u kterých si jsou jistí, že je podřízený provedou správně. Supervizor dokonce uvedl, že zadává hlavně dílčí úkoly, protože je přesvědčený o tom, že budou náležitě splněny a nic nebude opomenuto. Podřízený říká, že je to pro něj stereotyp a necítí se být motivován. Uvádí, že ho motivují právě nové úkoly, které mu dávají šanci vyniknout a ukázat se. Při těchto úkolech také podřízený cítí ze strany velkou důvěru, což ho opět více motivuje. Jako forma motivace na podřízeného nejvíce platí pochvala a vědomí, že je nadřízený s jeho prací spokojen, a že mu důvěřuje. Oba nadřízení motivaci pochvalou aplikují nejčastěji. Dále to jsou různé soutěže, či speciální úkoly, které mají pracovníka vytrhnout ze stereotypu. Podřízený pracovník také uvedl, že vedoucí nemají problém ani kritikou. Pokud vidí problém, řeknou, co se jim nelíbí a případně záležitost proberou a poradí, jak by se úkol mohl řešit jinak a lépe.

Šuleř uvádí (2003) činnosti a úkoly, které lze delegovat. Mezi ně patří drobná rozhodnutí, která se opakují každý den, či rutinní práce. Dále ale uvádí, že manažer by měl také delegovat činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu je vítaný motivační faktor. Například plnění nového a náročnějšího úkolu, je pro podřízeného příležitost ukázat, že má schopnosti na to, aby uspěl. Šuleř dále sděluje, že by nadřízení měli delegovat činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější – možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka.

To jestli jsou zadávané úkoly dostatečně vysvětleny, záleží podle podřízeného na situaci. Vysvětlení postupu plnění úkolu je třeba pouze u nových úkolů. Když nadřízené tlačí čas, tak se stane, že úkol vysvětlí nedostatečně. Podřízený ho může špatně pochopit a hned nastává problém. Dále ale podřízený doplňuje, že s problémem může kdykoliv přijít za jedním z nadřízených, který mu rád pomůže. Nestalo se tedy, že by pracovník dostal, úkol, který by pro něj byl nemožný splnit, pouze to vždy souviselo s nedostatečným vysvětlením úkolu.

Vedoucí provozu i supervizor stručně popsali, jak při delegování postupují. Vedoucí provozu nejprve zadá úkol, vyžádá si zpětnou vazbu a provede následnou kontrolu. Poté následuje pochvala, či kritika. Supervizor jako první vytvoří plán, podle kterého se řídí, a podle kterého zadává pracovníkům úkoly. Úkoly kontroluje, jak průběžně, tak i následně po skončení směny (uzávěrka pokladny). Oba vedoucí kladou velký důraz na zpětnou vazbu, která je pro ně základ. Všechny úkoly v době své přítomnosti kontrolují průběžně. Podřízený potvrdil, že zpětné vazby se mu dostává téměř vždy.

Při výběru vhodného pracovníka pro výkon určitého úkolu jsou dle vedoucích jednoznačně nejdůležitější schopnosti, zájem a čas. Úkol zadají pouze tomu, kdo má dostatečné schopnosti na to, aby úkol splnil kvalitně a bez chyb. Oba dva uvádějí, že schopnosti jsou pro ně velmi důležitým kritériem, ale nestaví je na první místo. Vedoucí provozu se na prvním místě rozhoduje dle zájmu pracovníka. Nadřízený z něj musí cítit, že přidělený úkol provede rád a na plno. U supervizora na prvním místě rozhoduje čas. Raději osloví toho pracovníka, který není zrovna tolik časově vytížen.

Zároveň ale uvádějí, že pokud mají vybírat v době nepřítomnosti své zástupce, vybírají stále stejné osvědčené pracovníky. U vedoucího provozu je to pochopitelné. Na výběr má

pouze zástupce vedoucího, či supervizora. Vždy vybere mezi nimi. Říká, že v nich má důvěru, jinak by jim žádné úkoly nemohl svěřit. Supervizor už má ovšem na výběr ze všech podřízených pracovníků. Uvedl, že samozřejmě rozhodují určitá kritéria, jako jsou schopnosti pracovníka, ale zároveň říká, že tyto kritéria splňuje jen málokterý pracovník. Proto vybírá při jeho zastupování mezi dvěma konkrétními pracovníky, kterým věří. Doplnuje, že těmto dvěma pracovníkům důvěřuje, ale v ostatních už takovou důvěru nemá, proto jim složitější úkoly raději nepřiděluje. Podřízený nemá pocit, že by nadřízený byl při tomto rozhodování nespravedlivý.

Kritéria nadřízených pro výběr vhodného pracovníka se shodují s kritérii dle Cipra (2009). Toto ovšem nejsou jediná kritéria, podle kterých by se manažer měl rozhodovat. Dále by se měl ptát na to, pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“, komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu, kdo byl minule při delegování přehlédnut, či kdo je připraven na povýšení.

## 6 Závěr

V dnešní době je delegování neodmyslitelnou součástí práce manažera. Delegování je ovšem nezbytné nejen pro manažera, ale i pro ty, kteří delegovaný úkol přijímají. V tomto procesu se totiž zdokonaluje nejen manažer, ale rozvíjí se i podřízení pracovníci. Mohlo by se zdát, že delegování je snadným úkolem, ovšem v praxi může někdy manažerům způsobovat značné problémy, které brání rozvoji celé společnosti.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit význam delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci. K tomuto účelu posloužila společnost Puma Czech Republic s.r.o na pobočce Štěrboholy. Pro zhodnocení procesu delegování byly použity řízené rozhovory. Při řízených rozhovorech byl osloven jak vedoucí provozu, tak supervizor (vedoucí směny) a řadový zaměstnanec. Byly zpracovány dvě sady otázek, jedna pro nadřízené a druhá pro podřízeného. Dle zaznamenaných odpovědí všech respondentů byly zjištěny určité nedostatky, ke kterým v procesu delegování dochází.

Na základě nedostatků byla stanovena doporučení, která by měla vést k zvýšení efektivnosti organizace. Je třeba, aby se vedoucí pracovníci přestali zabývat nepodstatnými úkoly, které mohou delegovat na podřízené. Měli by si uvědomit, že se mají věnovat úkolům vyšší priority a neztrácet tak čas. Dále je nutné zdokonalit motivování pracovníků. A to konkrétně zadáváním zajímavějších úkolů, které vytrhnou pracovníka ze stereotypu a také delegováním komplexních úkolů. Při výběru vhodného pracovníka pro výkon určitého úkolu by se vedoucí měli řídit nejen podle schopností, zájmu a časové dostupnosti pracovníka, ale také dle toho, zda bude pro pracovníka úkol povzbuzením, či mu pomůže v dalším růstu.

Proces delegování je velmi důležitý pro chod každého podniku, proto je nutné, aby se v této dovednosti manažeři stále rozvíjeli a zdokonalovali. Samotný proces delegování se na pobočce Puma outlet Štěrboholy jeví jako kvalitní. Díky doporučeným nápravným opatřením se však tento proces může zefektivnit a tak napomoci rozvoji celé společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Bibliografické zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 802510396x

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Management (Grada). ISBN 9788024729459

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 9788021306950

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 225 s. ISBN 80-85839-89-x

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5

VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. 1.vyd. Praha: HZ, 1996, 296 s. ISBN 80-86009-00-9

ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 9788074020834

### Internetové zdroje:

Historie: Adidas vs. Puma aneb souboj dvou bratrů. *BezvaBĚH* [online]. 2015 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.bezvabeh.cz/clanek/1434-historie-adidas-vs-puma-aneb-souboj-dvou-bratru>

Liniové organizační struktury. *BPM Téma* [online]. © 2003-2007 [cit. 2014-09-12]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.cz/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>



Maslow - Hierarchie potřeb. *Duchovní rozcestník* [online]. © 2007 [cit. 2014-10-20].  
Dostupné z: <http://www.rozcestnik.org/psychologie/potreby.htm>

Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti. *Nauka o podniku* [online]. © 2007 [cit. 2014-09-20]. Dostupné z: [http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_1&unit=organizacni\\_struktury](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury)

This is Puma. *Puma* ® [online]. 2015 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://about.puma.com/en/this-is-puma/>

## 8 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma liniově-štabní organizační struktury.....	16
Obrázek č. 2: Schéma matice organizačních vztahů.....	17
Obrázek č. 3 – Schéma potřeb podle Maslowa.....	19
Obrázek č.4: Struktura činnosti vedoucích pracovníků.....	35
Obrázek č.5: Puma logo.....	37
Obrázek č. 6: Hierarchická struktura Puma outlet Štěřboholy.....	38

## 9 Přílohy

Příloha č. 1: Otázky pro nadřízené

Příloha č.2: Otázky pro podřízené

Příloha č.1: Otázky pro nadřízené

### Otázky: Nadřízený

**Jak často delegujete často úkoly na své podřízené?**

**Usnadňuje vám delegování vaší práci? Jak konkrétně?**

**Vidíte v delegování také negativa? Pokud ano, jaká?**

**Jste ochotný věnovat čas vysvětlení zadávaného úkolu, nebo jej radši místo toho provedete sám?**

**Jakým způsobem motivujete své lidi?**

**Podle jakých kritérií vybíráte vhodného pracovníka pro určitý úkol (zájem, schopnosti, čas...)?**

**Zastupuje vás v době vaší nepřítomnosti stále stejná osoba, nebo si vybíráte?**

**Důvěřujete podřízeným, na které delegujete konkrétní úkol?**

**Jak při delegování postupujete? Popište jednotlivé kroky.**

**Kontrolujete, zda byl úkol splněn? Dostáváte zpětnou vazbu?**

**Jaké činnosti a úkoly delegujete nejčastěji a jaké zásadně nedelegujete?**

Příloha č.2: Otázky pro podřízené

**Otázky: Podřízený**

**Jaké úkoly dostáváte nejčastěji od nadřízeného?**

**Cítíte se být motivovaní, když je vám svěřeno plnění určitého úkolu?**

**Co vás nejvíce motivuje pro splnění úkolu a dostává se vám této motivace?**

**Dokáže vás nadřízený dostatečně pochválit, nebo naopak zkritizovat (jak to konkrétně probíhá)?**

**Přijde vám, že nadřízený občas deleguje úkol, pouze proto, že mu je nepříjemný? Uved'te konkrétní příklad.**

**Myslíte si, že nadřízený deleguje úkoly spravedlivě?**

**Jsou zadávané úkoly dostatečně vysvětleny?**

**Dostává se vám od podřízených zpětná vazba, zda byl úkol splněn správně?**

**Můžete se na svého nadřízeného vždy obrátit, když potřebujete pomoc s vykonáním určitého úkolu?**

**Dostali jste někdy takový úkol, který bylo velmi obtížné splnit? Uved'te konkrétní příklad.**

**Je pro vás přidělení úkolu důkazem důvěry ze strany nadřízeného?**