

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování v řídicí práci manažera

Jiří Pilný

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jiří Pilný

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

Název práce

Delegování v řídicí práci manažera

Název anglicky

Delegation in a Managerial Work

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat současný proces delegování v procesu řízení v rámci sledované organizace a na základě jeho zhodnocení navrhnout vlastní doporučení pro řídicí práci manažera z ohledem na organizaci práce. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

První teoretická část závěrečné práce bude zaměřena na rešerši odborné literatury, kde budou vysvětleny pojmy jako struktura organizace, hierarchické uspořádání řídicích pracovníků, manažerské funkce a delegování jako takové. V praktické části bakalářské práce se bude student/ka věnovat vlastnímu výzkumu, tj. sběru dat a jejich vyhodnocení tak, aby bylo možné formulovat patřičné závěry a doporučení ve zvolené oblasti zkoumání.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, delegování

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0
- CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9
- ČERNÝ, Michal. Pedagogicko-psychologické otázky online vzdělávání, 1. vyd. Brno, 130 s. 2018. ISBN 978-80-210-8925-9
- DOSTÁL, P. – RAIS, K. – SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování : konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.
- HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. 225 s. ISBN 80- 85839-06-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Delegování v řídicí práci manažera" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Horákové za odborné vedení, pomoc, připomínky a rady při zpracování této práce. Dále děkuji konzultantům, kteří mi věnovali čas při šetření praktické části mé práce.

Také děkuji své rodině za podporu při studiu.

Delegování v řídicí práci manažera

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na význam delegování v manažerské praxi a jeho důležitosti pro efektivní řízení společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována teorii, která se opírá o studium odborné literatury, a to především tématu delegování a organizace práce. Je zde podrobně uvedeno, co je struktura organizace, manažerská role a způsob delegování.

Druhá část práce si klade za cíl zjistit, jaké oblasti procesy delegování jsou pro vybrané manažery pracovně nejobtížnější, budou doporučena řešení k ulehčení procesu delegování. Jako výzkumná metoda je zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů s manažery. Je zde uvedena charakteristika firmy, charakteristika vybraného oddělení a pozic manažerů, metodologický rámec šetření a cíl.

Klíčová slova: Struktura organizace, manažerská funkce, manažer, delegování, komunikace, kontrola, řešení problémů, plánování, organizování, řídicí pracovník.

Delegation in manager's management work

Abstract

The bachelor's thesis focuses on the importance of delegation in managerial practise and it's importance for effective management of the company. The work is divided into two parts. The first part focuses on theory, which relies on the study of professional literature on the topic of delegation and organization of work. It details what the organization structure, management role, and delegation method are.

The second part of the thesis aims to find out what areas of delegation processes are the most difficult for selected managers, solutions will be recommended to facilitate the delegation process. As a research method, the method of semi-structured interviews with managers is chosen. It lists the characteristics of the company, the characteristics of the selected department and the positions of managers, the methodological framework of the investigation and the objective.

Keywords: Structure of the organization, managerial functions, manager, delegation, communication, check, troubleshooting, planning, organizing, managing director.

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	11
3.1 Poznatky odborné literatury a základní pojmy	11
3.2 Struktura organizace	11
3.3 Hierarchické uspořádání řídicích pracovníků	13
3.4 Manažerské funkce	15
3.4.1 Plánování	18
3.4.2 Organizování	19
3.4.3 Komunikace	22
3.4.4 Kontrolování	24
3.5 Delegování	25
3.5.1 Nejdůležitější zásady během delegování	27
3.5.2 Postupy během delegování	27
3.5.3 Vedení úkolů	29
3.5.4 Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti	30
3.5.5 Empowerment	32
3.5.6 Řešení problémů	34
4 Vlastní práce	36
4.1 Charakteristika objektu zkoumání	36
4.2 Charakteristika vybrané organizační jednotky závodu a pozic manažerů	36
4.3 Metodologický rámec šetření a cíl	36
4.3.1 Cíl šetření	36
4.3.2 Metodologický rámec šetření – polostrukturované rozhovory	37
4.4 Charakteristika činností zvolených manažerů	38
4.5 Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	38
4.5.1 Návrh na zlepšení	40
5 Závěr	41
6 Seznam použitých zdrojů	42
7 Přílohy	44
7.1.1 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem č. 1	44
7.1.2 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem č. 2	45
7.1.3 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem č. 3	47

1 Úvod

Delegování představuje komplexní proces, který klade akcent nikoli jen na organizační způsobilosti vedoucího pracovníka, nýbrž významnou měrou uplatňuje rovněž jeho základní manažerské dovednosti, zodpovědnosti při udělování úkolů, jejich kontrole a též využívá komunikační schopnosti.

Teoretická část této práce se bude zabývat rešerší odborné literatury k vysvětlení pojmů struktura organizace, hierarchické organizování řídicích pracovníků, manažerské funkce a také proces delegování jakožto takový.

Praktická část práce je zaměřena na vlastní šetření, kterým je sběr dat a jejich zhodnocení tak, aby bylo možné stanovit náležité závěry i doporučení ve vybrané oblasti šetření.

Cílem práce je určit, jaké oblasti procesu delegování jsou pro vybrané manažery z manažerského hlediska pracovně nejobtížnější a doporučit řešení, jakým způsobem jim v této oblasti proces delegování ulehčit.

V práci byl užit postup rešerše literárních a dalších odborných zdrojů, který položil základ pro následné uplatnění metody analogie, analýzy, syntézy, abstrakce, indukce, dedukce, abdukce a taktéž dotazování.

Teoretická část práce interpretuje poznatky z odborné literatury a vysvětluje základní pojmy struktura organizace, hierarchické uspořádání řídicích pracovníků, manažerské funkce, delegování.

Praktická část práce předkládá výzkumné šetření v organizaci XY, charakterizuje zvolenou organizaci, popisuje vybrané oddělení a pozice manažerů, stanovuje metodologický rámec šetření a cíl, prezentuje vlastní výsledky šetření v podobě polostrukturovaných rozhovorů s manažery.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jaké oblasti procesu delegování jsou pro vybrané manažery z manažerského hlediska pracovně nejobtížnější a doporučit řešení, jakým způsobem jim v této oblasti proces delegování ulehčit.

Dílčím cílem této práce bude zabývat se rešerší odborné literatury k vysvětlení pojmů struktura organizace, hierarchické zorganizování řídicích pracovníků, manažerské funkce a role, proces delegování jeho výhody a nevýhody.

2.2 Metodika

Praktická část práce předkládá výzkumné šetření ve vybrané organizaci, charakterizuje zvolenou organizaci, popisuje vybrané oddělení a pozice manažerů, stanovuje rámec šetření a cíl. Šetření bylo provedeno formou polostrukturovaných rozhovorů s třemi manažery vybraného subjektu.

Polostrukturované rozhovory tvoří jednu z primárních metod kvalitativního šetření, které má sloužit ke zjištění důvodů, spojitostí anebo vyhledávání příčin. Polostrukturované rozhovory jsou určeny typicky k práci s užším, jasně definovaným tématem, poskytují jednodušší zpracování výsledků. Zároveň však poskytují možnost doptávat se a rovněž téma posouvat nebo rozšiřovat v okamžiku, kdy dojde k zajímavému zjištění anebo k situaci, kterou je nutné dovysvětlit. Výhodou metody tvoří rozsáhlá flexibilita, poskytuje poměrně jednoduchý výběr výzkumných otázek, z jejichž analýzy se dále formují rozhovorové dotazy. Nevýhodou je určitá časová obtížnost.

Skladba otázek pro všechny manažery byla shodná. K rozhovorům bylo předem připraveno sedm otázek a v případě potřeby byly položeny doplňující otázky. Rozhovory s jednotlivými manažery byly vedeny formou Skype a každý z nich trval zhruba 30 minut. Manažerům jsem nejprve sdělil, že se šetření týká oblastí delegování, které jsou pro ně z jejich osobního pohledu ty pracovně nejobtížnější, a budou se vyhledávat řešení, jak jim v těchto oblastech proces delegování ulehčit. Posléze jsem je požádal o součinnost. Dále jsem jim vysvětlil, jak bude rozhovor probíhat a jakou formou budou získaná data zpracována, počítaje se zajištěním jejich anonymity.

Závěrem v praktické části jsou předkládané vlastní výsledky šetření a doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Poznatky odborné literatury a základní pojmy

V teoretické části práce se užitím metody rešerše odborné literatury i jiných odborných zdrojů zaměřím na vysvětlení pojmu struktura organizace, hierarchické uspořádání řídicích pracovníků, manažerské funkce a delegování jakožto takové.

3.2 Struktura organizace

V literatuře lze zpozorovat řadu vymezení podnikové organizační struktury, a přitom jejich zaměření je ve vlastní podstatě shodné. Hodge, Anthony i Gales (1996) vymezují organizační struktury jakožto metodu, jak organizaci segmentovat i koordinovat na základě typu práce i odlišnosti úkolů. O'Neill, Beauvais a Scholl (2001) se opírají o definice organizačních struktur v minulosti předkládaných různými autory, jako Mintzberg (1979, 1989), Katz i Kahn (1966), Burns a Stalker (1961), a přesně určují organizační strukturu jakožto míru centralizace rozhodovacího procesu, formování norem, autority, komunikace i kompenzace, sjednocení pracovních procesů i dovedností, anebo kontroly výstupů a akceptování pouze odpovídajících výsledků (Váchal a kol., 2013, s. 57).

Organizační struktura tvoří základní prostředek usměrňování činnosti prvků organizace i jejich vztahů a její pomocí je realizováno organizování. Vytváření organizační struktury je velmi podstatným rozhodnutím, jež vzniká z výše sdělených činností plynoucích z dělby činností a navazujících rozhodnutí. Klasifikace organizačních struktur může povstávat z různých aspektů. V navazujícím textu se zaměřím na dva aspekty, a to na prosazování rozhodovacích kompetencí a hledisko vznikající z činnosti či z výsledků činnosti. Během tohoto členění se rozlišují tyto organizační struktury: struktury vytvořené na liniových vazbách, struktury zřízené na funkcionálních vazbách a maticové organizační struktury (Mulačová, Mulač, 2013, s. 124).

Teoretická úvaha zabývající se užitečností konkrétní struktury organizace vybízí k uvědomění si některých důležitých souvislostí a nalezení vztahů mezi strukturou organizace a problémy, jež mohou v organizacích existovat (Charvát, 2006, s. 42).

Pakliže struktura organizace i primární principy organizování nejsou ve shodě s misí organizace a se stávajícím respektováním prostředí, v němž se organizace nalézá, pak nelze očekávat, že organizace úspěšně přežije (Váchal a kol., 2013, s. 57).

Záměrem lidí, kteří se v organizacích seskupují, je generovat finanční prostředky. To se jim vede krátkodobě či dlouhodobě, více či méně tak, že obdrží mzdu, dostávají podíly na zisku anebo dividendy. Proč negenerují finanční prostředky sami? Protože existuje dělba práce. Každý dovede něco lépe, lidé pracují v konkurenčním prostředí, v organizacích se pracuje efektivněji, dovedněji se používají zdroje, organizace nenáročně získávají finanční zdroje a jiné. Bez ohledu na to, že se vyskytuje řada povinností, jež jsou určeny zákony, předpisy i různými nařízeními. Zvláště v ČR a také v EU je například povinností vést účetnictví, dbát ustanovení o bezpečnosti práce, o ekologii a jiné.

Jak stanovit vzájemné vztahy i vazby, jak i čím se na ně lze podívat? Užije se tak zvaná dimenze organizační struktury: stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti.

- Stupeň formalizace vystihuje, do jaké úrovně jsou konkretizovány prostředky i výsledky činnosti. Tudiž do jaké úrovně má organizace charakterizováno co, kdo, kde i kdy má vykonat.
- Stupeň centralizace formuluje, do jaké úrovně jsou v organizaci delegovány kompetence k rozhodování i provádění činností. Tudiž do jaké úrovně a kdy může konkrétní pracovník realizovat konkrétní činnosti, aniž by museli být schvalovány – rozhodovací kompetence.
- Stupeň složitosti ukazuje na složitost organizace. Závisí na množství specifických činností a na množství oddělení, středisek. Z tohoto důvodu se někdy užívá stupeň diferenciací. Horizontální diferenciací udává, kolik odlišných činností je na jedné úrovni řízení. Vertikální diferenciací formuluje počet úrovní řízení, tedy jak hluboký je pavouk.

Pro praktické aplikování, a nejenom pro proces vytváření strategie, je výše sdělený pohled významný v tom, že lze lépe porozumět, proč kupříkladu lidé v organizaci jednají tak, jak jednají. Je možné předjímat, jak se lidé staví ke změnám, lze lépe pochopit pravděpodobné problémy s motivací lidí apod. Lze se zamyslet nad tím, jak lidé

v organizaci vědí, co mají vykonávat, jak to mají vykonávat a kdy to mají vykonat (Charvát, 2006, s. 42-43).

3.3 Hierarchické uspořádání řídicích pracovníků

Rozsah řízení reprezentuje počet bezprostředně podřízených zaměstnanců, jež řídí jeden vedoucí pracovník. Úkolem této činnosti je vymezit nejlepší rozsah, jehož výsledkem je vytvoření hierarchického seřazení organizace čili organizační pyramidy v situaci, kdy počet řízených překročí optimální hranici, již je ještě vedoucí pracovník schopen řídit. Zatímco v malém obchodě s několika zaměstnanci je dostačující plochá organizační struktura, u rozsáhlých obchodních řetězců povstává organizační pyramida s velkým množstvím organizačních úrovní řízení neboli strmá organizační struktura.

Dělba pravomocí je vytvořena na ohraničení působnosti konkrétních útvarů a přidružení kompetencí, kdy konkrétní pracovník je pověřen nezbytnou pravomocí k dávání příkazů, avšak zároveň nese zodpovědnost za uskutečnění úkolů i cílů konkrétního útvaru. Jejím principem je delegování, jehož míra závisí na hierarchickém uspořádání organizace a taktéž na centralizaci nebo decentralizaci rozhodování v dané organizaci. Na dělbu pravomocí působí rovněž kvalifikace všech manažerů na jednotlivých úrovních, styl řízení, národní zvyky, zákonodárství i další ekonomické a společenské vlivy. V obchodních jednotkách jsou delegovaná rozhodnutí spjatá s operativním řízením provozu, kdežto strategická rozhodnutí jsou v každém případě ponechána v kompetenci vrcholového managementu (Mulačová, Mulač, 2013, s. 124).

Centralizace je technika organizování i řízení, kdy manažerské a také rozhodovací kompetence jsou koncentrovány do rukou top managementu organizace. Centralizace poskytuje na straně jedné ucelené rozhodování, na straně druhé redukuje samostatnost organizačních útvarů a může omezovat flexibilitu rozhodování. Centralizace se může vztahovat k veškerému rozhodování i kompetencím, nebo mohou být centralizovány výlučně zvolené manažerské činnosti.

Centralizace představuje přirozenou snahu některé záležitosti řídit jednoduše v rámci celé organizace. Současně znamená navýšení množství rozhodovacích úrovní, což může zapříčinit delší rozhodování, a tudíž zmenšení flexibility organizace. Nelze samozřejmě jasně říci, že centralizace disponuje pouze negativními důsledky. Správně centrálně vedené

organizace nebo jejich celky mohou na druhou stranu používat zmenšení nákladů (kupříkladu centralizace nákupu), výhodnější koordinaci i zmenšení informačního šumu mezi dílčími složkami organizace.

Nejlepší podobou centralizace je ale unifikace vize i cílů a řízení prostřednictvím těchto elementů, nežli centralizace formou veškerého provozního rozhodování.

Decentralizace představuje postup organizování i řízení, kdy jsou manažerské a rovněž rozhodovací kompetence delegovány z centrály na vedení jednotlivých organizačních útvarů. Decentralizace dovoluje pružnější rozhodování i větší samostatnost dílčích organizačních útvarů, na straně druhé jí může scházet ucelená koordinace z centrály. Decentralizace může souviset s veškerým rozhodováním i kompetencemi, či mohou být decentralizovány jen konkrétní manažerské činnosti.

U organizačních struktur, opírajících se o dělbu rozhodovacích kompetencí, se jedná o účelové hledisko povahy vztahů mezi jednotkami. Jde o hierarchické řazení útvarů ve významu podřízenosti, nadřízenosti i rovnocennosti.

Rozlišují se následující struktury: liniové organizační struktury, štábní organizační struktury a kombinované liniově-štábní organizační struktury (funkcionální).

Liniová organizační struktura je vytvářena liniovými elementy i liniovými vztahy. Podstata tkví v tom, že každý pracovník je přímo podřízený výlučně jednomu nadřízenému a vykonává jeho příkazy. Vedoucí pracovník zastává veškeré funkce řízení a nese plnou zodpovědnost za činnosti vlastních podřízených (Mulačová, Mulač, 2013, s. 125).

Organizační struktury vybudované na funkcionálních vztazích povstávají z činností či z výsledků činností, jež útvary provádí. Pro vznik organizačního uspořádání je z tohoto důvodu určující vytváření útvarů na podkladě podobných činností, popřípadě jiných kritérií (spotřebitelská, výrobní, teritoriální a podobně).

Mezi základní se řadí struktura: funkcionálně organizační, divizně organizační, procesně organizační.

Zatímco funkcionální uspořádání v klasické formě je v současné praxi spíše unikátní, divizní uspořádání jak z aspektu geografického, tak sortimentního anebo zákaznického je velice obvyklé především u retailových řetězců. Je však běžnou realitou, že skutečná organizační struktura u velkých, především nadnárodních organizací, je kombinací rozdílných aspektů a obzvláště rozsahem centralizace i decentralizace činností i

důrazu na kombinaci struktur. Procesní organizační struktury se objevují sporadicky (Mulačová, Mulač, 2013, s. 127).

Funkcionální struktury jsou vybudovány na seskupování pracovníků do útvarů na základě podobnosti činností, kdy se rozlišují útvary nákupu, logistiky, prodeje, právní, IT a podobně. Každý z těchto individuálních útvarů pracuje zpravidla pro řadu jiných strukturálních jednotek na nižší úrovni řízení (například stejný útvar financí). Ve vedení těchto útvarů většinou stojí odborný ředitel pro konkrétní funkci, například ředitel: obchodní, prodejen, provozní a podobně. Výhodou této struktury je velká odbornost na podkladě specializace, zefektivnění užívání zdrojů. Na straně druhé ale může nastávat přeceňování významu orientovaných jednotek i pracovníků, podceňování významu odlišných útvarů i nepochopení nadřazených cílů organizace, časté konflikty i nekompromisnost v prosazování jednotlivých zájmů i cílů (Mulačová, Mulač, 2013, s. 127).

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce definuje odborná literatura jako typické činnosti, jež vedoucí zaměstnanec – manažer, koná v rámci své práce. Občas je takovéto chápání změkčováno názorem, že se jedná o důležité činnosti, jež má být řídicí zaměstnanec schopen ovládat v jeho poli působení. Naplnění cílů podniku, což je v podstatě i posláním manažerské činnosti, je nejlépe docíleno vzájemným konsenzem aktivit v rámci manažerských funkcí. K základním manažerským funkcím lze řadit například plánování zahrnující vymezení cílů, definování zdrojů, příprava variant vedoucích k naplnění cílů, stanovení podmínek výběru správné varianty, vypracování dílčích úkolů i postupů (Srpková, Řehoř, 2010, s. 120).

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz H. Fayol, který určil pět funkcí, jež pojmenoval funkcemi správy. Patří k nim:

- plánování (planning) - vymezení budoucích cílů i metod, pomocí nichž jich lze docílit,
- organizování (organizing) - jedná se o zabezpečení zdrojů (jak materiálních, tak finančních i lidských),
- přikazování (directing) - tj. dávání úkolů i příkazů podřízeným zaměstnancům,

- koordinace (coordinating) - jde o sladění činností zaměstnanců,
- kontrola (controlling) - ověřování shody plánu a reality i odsouhlasených závěrů.

Z uvedené klasifikace pak dále vzešla celá řada klasifikací od světových autorů, jež se zabývaly tématem management. Poměrně často se lze setkat s klasifikací u odborných zdrojů, které opět hovoří o plánování, organizování, výběru i rozmístění spolupracovníků (staffing), dále o vedení lidí (leading), ale i jejich kontrole (controlling).

Jmenované funkce na sebe vlastně navazují a charakterizují se jako tak zvané sekvenční manažerské funkce (neboli sequential functions). Je to z důvodu, že se konají postupně, což ale pochopitelně neznamená, že u nich nemůže částečně nastat překrývání či se nemohou postupně upřesňovat už dříve provedené funkce a podobně.

Sekvenční funkce spojuje fakt, že jimi prostupují i tak zvané paralelní funkce (občas nazývané jako průběžné manažerské funkce - tj. continuous functions). Patří k nim funkce:

- analyzování problémů, které jsou v řešení (analysis), dále
- rozhodování (decision making) a
- realizace, respektive implementace (implementation, coordination), (Dostál a kol, 2005, s. 14).

Alternativních klasifikací existuje mnoho, například Luther Gulick a Lyndall Urwick hovoří o již výše zmíněných – plánování (Planning), posléze organizování (Organizing) a rozmisťování (Staffing), o řízení (Directing) i koordinování (Coordination), ale zmiňují ještě tzv. vykazování (Reporting) a rozpočtování (Budgeting).

Heinz Weihrich a Harold Koontz obdobně jako autoři zmínění výše v textu jmenují z funkcí též plánování a k tomu náležející organizování, personalistiku, ale i vedení a kontrolu.

Z českého prostředí lze uvést z nejvíce známých autory Vodáčka a Vodáčkovou s následujícími dvěma klasifikacemi:

- Sekvenční, kam řadí již opakovaně uvedené plánování, organizování, výběr i rozmisťování zaměstnanců, vedení spolupracovníků a kontrolu.
- Paralelní – tj. průběžné, kam řadí analýzu řešených problémů i rozhodování, realizaci i implementaci (také s koordinací).

Veber de facto jmenuje stejné funkce, které pojmenovává jako tzv. průřezové činnosti (rozhodování a organizování, dále řízení lidských zdrojů i komunikaci) a řadí sem i neméně důležitou práci s informacemi.

Pokud zaměstnanec přechází do manažerské funkce, je vůči tradiční vedoucí funkci důležité zareagovat vhodně na změny, které s tím souvisejí, vedoucí funkce jako taková není totožná s funkcí manažerskou.

Tou první hlavní změnou, která se pojí s přechodem z výkonné funkce do manažerské funkce, je souvislost s důležitým rozšířením ohledně vlastní odpovědnosti. Přechodem do vedoucí funkce se stane zaměstnanec odpovědný nikoliv jen za vlastní pracovní výsledky, ale též (a to zejména) za společné výsledky pracovní skupiny, jež řídí. I výkonná funkce samozřejmě u řady případů vyžaduje, aby pracoval v týmu či trvale komunikoval s vlastními spolupracovníky. Odpovědný je ovšem jen za to, zda správně i včas vykonal úkoly, jež mu byly osobně zadány, anebo zda dosáhl dlouhodobějších cílů v rámci jeho pozice.

V manažerské pozici se však tento stav mění, do jeho práce často vstupuje i lidský element. Jeho klíčovou povinností se stane dosahování cílů u jemu svěřené organizační jednotky, a to pomocí jeho spolupracovníků. Odpovědný je manažer nejen za to, že jeho zaměstnanci znají svoje úkoly, dodržují předepsané postupy a také pravidla, ale též za to, že jsou i správně motivováni a získávají všechny důležité informace a schopnosti, jež ke své práci rovněž potřebují. Jeho primárním úkolem už není vykonávat jen vlastní práci, či odbornou aktivitu, ale tvořit také podmínky pro to, aby jeho spolupracovníci mohli dosáhnout úkolů, jež z jejich pracovních míst plynou.

Druhou důležitou odlišností u manažerské funkce je, že se o dost rozšiřuje prostor, v němž může i autonomně rozhodovat (Urban, 2008, s. 36).

U převážné části případů za obtížemi, které se týkají výkonů, stojí právě nezvládnutí jistých řídicích úkolů. Jedná se obvykle o úkoly, jež vedoucí (nejméně na teoretické rovině) znají, ale často je stejně podceňují, na něž jim „nezbývá příliš čas“ nebo jež konají neprofesionálně či dokonce pouze formálně.

Lidé jsou však nejpodstatnější aktiva manažera. K tomu se hlásí i skoro každá firma. Máloukterá se ovšem podle tohoto chová. V praxi se lze naopak setkat s tím, že:

- Zaměstnanci jsou pojmáni jako jedna z nejflexibilnějších nákladových položek. Ve chvíli, kdy je potřeba docílit úspor, je takovéto „nejcennější aktivum“ obvykle na pořadu dne jako první. Zaměstnanci jsou obvykle pojmáni jako „nahraditelné“ položky, k jejich úkolům patří konat náplň standardních pracovních míst.
- Manažeři vlastním pracovníkům nevěnují dostatek času. Odůvodňují to svou prací, které je příliš či šikovností svých zaměstnanců. (Urban, 2010, s. 13).

Manažerům zabráňují v tom, aby řízení pracovníků věnovali dostatek času i pozornosti tři klíčové důvody:

- Řízení lidí nechápou jako hlavní úkol jejich práce. Jako skutečnou pracovní činnost chápou odbornou činnost. Na podkladě jejich schopností takovouto opravdovou práci konat (nikoliv řídit svoje spolupracovníky) byli do této funkce obvykle také povýšeni. V tomto názoru je navíc utvrzují mnohdy také jejich nadřizení, jež je podle jejich schopnosti řídit jim podřízené zaměstnance většinou nehodnotí. Na schopnosti či výsledky řízení lidí nejsou obvykle orientováni ani formalizované podnikové ukazatele užívané v rámci zhodnocení výkonu manažerů.
- Pro řízení pracovníků nemají k tomu odpovídající nástroje. K těm rozhodujícím řídicím nástrojům patří komunikační schopnosti. Nemálo manažerů se ovšem do této funkce dostalo, aniž by prokázalo, že doopravdy ovládají základní sociální i komunikační schopnosti, bez nichž nelze zaměstnance řídit (kupříkladu schopnost se jasně vyjádřit, co od pracovníků očekávají, anebo si ověřit, jestli jejich požadavkům dostatečně rozumí, neumí ocenit jejich dobré výsledky, anebo se bojí jim vytknout nedostatečné výsledky a podobně).
- Nechtějí se věnovat věcem, jež vnímají jako nepříjemné (jako kupříkladu vytknout pracovníkovi jeho nevhodné chování či nedostatečný výkon). Toto pojmají často jako za nepříjemné a mají tudíž sklon se tomu raději vyhnout (Urban, 2010, s. 14).

3.4.1 Plánování

Základ řízení tvoří schopnost umět správně naplánovat činnost, tedy zejména určit cíle i postupy, díky nimž dojde k jejich naplnění.

Slova plán i plánování po dlouhém období reálného socialismu nabyla takřka pejorativního nádechu. Člověk se téměř rozpakoval taková slova i vyslovit.

Bez konkrétního prostého plánu se ale neobejde ani batole během jednoduchého stavění z písku. Žádnou záměrnou lidskou činnost není možné si představit bez plánování. Plánování, a to především na nejvyšších úrovních managementu, je přisuzován klíčový význam. Plánování se pojí se strategickým myšlením manažera, perspektivní vizí i prognostickým odhadem na podkladě důkladné analýzy. Samotná „operativa“ nepostačuje ani na nižších vedoucích funkcích. V personální činnosti zaujímá důležité místo předpověď i plánování počtu a skladby pracovních sil, jejich volba i rozmisťování, navazující vzdělávání i zvyšování odborné kvalifikace.

Plánování v podstatě představuje stanovení cílů a prostředků k jejich nabytí ve vymezeném čase.

Na základě časového rozmezí se plány člení:

- na dlouhodobé (strategické, s časovým rozsahem obvykle tří a více let),
- na střednědobé (taktické, manažerské, s časovým rozhledem do dvou let),
- na krátkodobé (operativní, v časovém rozmezí šesti až dvanácti měsíců).

Obecně je uplatňováno, že velké organizace mají více předpokladů a také větší nutnost plánovat v dlouhém časovém horizontu. Plány s krátkodobějším časovým obdobím bývají vůči dlouhodobým přesnější, rozdílnější i detailnější. Konkretizují a zpřesňují plány dlouhodobější.

Do plánování jakožto hlavní manažerské funkce se aplikuje zásadní manažerská funkce, a to rozhodování. Od manažera se přepokládá realistický pohled do budoucnosti, dobré odhadnutí vývoje v časovém horizontu, prozíravost, prozřetelnost a z těchto předpokladů povstávající rozhodování (Štěpaník, 2010, s. 45).

3.4.2 Organizování

Organizační i řídicí schopnosti jsou pokládány v manažerské praxi za primární předpoklady a také kritérium manažerské kvalifikace i úspěšnosti (Štěpaník, 2010, s. 45-46).

Organizování náleží mezi základní manažerské funkce. Argumentů k organizování může být více, mezi ty nejpodstatnější se řadí dělba práce, delegování kompetencí i odpovědností, nastavování rozsahu řízení a jiné. Z aspektu organizační struktury představuje uspořádávání, utváření řádu i systému, to je definování vztahů mezi lidmi,

tudíž obstarávání lidí a jiných zdrojů, postupů, služeb, struktur či systémů uvnitř organizace. Z pohledu každodenní činnosti manažera vyjadřuje proaktivní organizování činnosti lidí.

Posláním organizováním je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí, kolektivů při plnění cílů a dalších potřeb organizačních jednotek nebo její části. Organizování je založeno na využití výhod společenské dělby práce, koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí, vymezení pravomocí a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizačních procesech (Vodáčková, 2009, s. 90).

Manažer musí ovládat racionální i přesné určení cíle a také úkolů, vytyčení činnosti řízených článků a jejich funkční spolupráce, definování vazeb mezi dílčími úseky, pracovními týmy anebo jedinci tak, aby posloužily k efektivnímu vykonávání pracovních plánů i cílů.

Podstatnou součástí organizačních i řídicích dovedností představuje delegování během vymezení konkrétních zodpovědností a kompetencí.

Smyslem organizování je zaopatření provedení pracovních cílů prostřednictvím dělby práce a koordinace všech účastníků se částí. Organizátor činnosti vychází z předešlé analýzy a nalézá nejlepší cesty k nabytí vymezených záměrů. Organizování nalézá formální formulaci v organizačních strukturách. Ty představují soubor útvarů (pracovišť, úseků, oddělení a tak podobně), jejich uspořádání i vzájemných vazeb. Zachycují hierarchii, dělbu práce, součinnost i integraci, toky informací, rozhodování a kompetence, vazby podřízenosti či nadřízenosti. Organizační struktura má odrážet specifickou úkolů i činností, aby už vlastním uspořádáním přispívala k efektivitě.

Na základě povahy sdružování jsou organizační struktury členěny na funkcionální, výrokové a účelové:

- Funkcionální struktury jsou charakteristické orientací na úzký obor činností. V přímé vazbě podřízenosti k nejvyššímu řídicímu článku se nalézají dílčí úseky, například generálnímu řediteli jsou podřízeni ředitelé výroby, obchodu a marketingu, lidských zdrojů, logistiky a tak dále).
- Výroková struktura řídicímu článku podřizuje dílčí úseky diferencované na základě sortimentu výrobků. Řediteli jsou podřízeny například úseky: jeřáby, vysokozdvizné vozíky, motory).

- Účelová struktura se objevuje hlavně v obchodě, popřípadě dalších nevýrobních organizacích. Rozdělení je stanoveno účelem, u prodejní společnosti například teritoriálně.

Na podkladě charakteru prosazování rozhodovací kompetence mezi strukturálními složkami jsou rozeznávány struktury liniové, štábní či kombinované:

- Liniové struktury představují organizační jednotky s bezprostřední rozhodovací pravomocí. Linioví manažeři jsou odpovědní za danou oblast organizace (výroba, obchod, vývoj atd.). Liniové řízení tvoří konvenční pyramidový model řízení. Linie zodpovědnosti je směřována analogicky shora dolů jako v armádě.
- Štábní struktura vykonává funkci poradní. Oddělení personalistiky je ukázkou štábního útvaru s pravomocí ke specifickým činnostem ve sféře personálního managementu.
- Kombinovaná struktura se uplatňuje u řízení projektů, kde pracovníci nepodléhají pouze jedinému nadřízenému. Vyjma manažera na liniové úrovni jsou řízeni vedoucím projektu. Taková podoba řízení je definována dobou účasti na projektu (Štěpaník, 2010, s. 45-46).

K častým chybám během organizování patří:

- Mnohokrát nic umoří – manažer vyžaduje vědět naprosto o všem, každou drobnost musí schválit. Ztrácí se v řešení nedůležitých problémů a pseudoprobémů, je stále přetížený.
- Naprostá časová posloupnost – manažer nedovede rozlišovat, co je prioritou, co je aktuální a požaduje rychlé řešení. Řeší záležitosti, jak se objevují jedna po druhé na základě jednoduché časové posloupnosti. Zásadní uniká, řešení vážných problémů se dostavuje pozdě.
- Nedůvěřivost vůči nejbližším kolegům – manažer důvěřuje jen sám sobě, nesděljuje informace v nezbytné míře nejbližším kolegům, a také ne vlastní asistentce. Problémy interní komunikace směřují k potížím v komunikaci s okolím a vyvolávají množství provozních problémů.
- Nadměrná improvizace – manažer neuznává principy organizace času, podhodnocuje time management. Spoléhá příliš na svoji flexibilitu. Nežádoucími konsekvencemi jsou nadměrná improvizace, zásahy v poslední moment, hašení potíží, v krajní situaci dokonce anarchie.

- Ignorování času druhých – manažer nerespektuje čas navrhovaných setkání, jednání, porad. Přichází mnohdy opožděně, anebo těsně před začátkem jednání posune anebo odvolá. Průběh jednání ruší jinou aktivitou, telefonáty, odbíháním a podobně. Vysílá tak informaci o vlastní niterní nekonzistentnosti, avšak též o neúctě ke kolegům i partnerům při jednání, jež ochuzuje o čas, drahocenný nejenom pro ně, nýbrž i pro celou organizaci (Štěpaník, 2010, s. 49-50).

3.4.3 Komunikace

Komunikace je stále přítomná i všudypřítomná. Člověk komunikuje celý život, prvotní komunikační zvyky zčásti bezprostředně dědí, anebo si je osvojí už v brzkém dětství. Tyto zvyky prostupují jeho osobností a v určitém smyslu s ní splývají. Ke změně je tak zapotřebí mnoho energie i neobvyklé vytrvalosti.

Lidé mají sklon požadovat více formální rady, hledají nejrůznější finty, triky, obranné i útočné techniky, komunikační kuchařky, a podceňují obsah i význam komunikace (Plamínek, Franc, 2012, s. 10-11).

Komunikace jakožto nástroj dorozumívání mezi lidmi je současně předpokladem bytí sociálního systému. Komunikace pomáhá jednotlivci integrovat se do společnosti. Komunikace náleží mezi dovednosti, jež lze rozvíjet během celého života. Pozbytí komunikace může ohrozit vazby v sociální skupině.

Pojetí komunikace je možno definovat následovně:

- Křivohlavý (1988) sděluje ve svém díle „Communicare est multum dare“ - komunikovat značí hodně dát.
- Komunikace je pojímána jakožto směna informací. Komunikace představuje nástroj k vzájemnému usměrňování jedinců (Kelnarová, Matějková, 2014, s. 11-12).
- Linhartová (2007) spatřuje lidskou komunikaci jako komplikovaný i mnohvrstevný proces podřízený individuální psychice, inteligenci, vzdělání a individuálním i sociálním zkušenostem.
- Venglářová a Mahrová (2006) udávají, že všechno dění uvnitř a také styk s okolím se děje formou vzájemného působení a komunikace. Interakce představuje reakci lidí sebe navzájem, která probíhá bez přestání. Někdy je zaznamenávána intenzivně, jindy pouze tak mimovolně. Pakliže nastane výměna informací, jedná se o komunikaci (Kelnarová, Matějková, 2014, s. 11-12).

Komunikace je pojímána jako postup předávání informací mezi dvěma nebo více komunikujícími subjekty. Představuje prakticky princip veškerých lidských vztahů. Jedná se o proces sdělování, sdílení, přenášení a směny smyslů i hodnot, obsahující nejenom sféru informací, ale též jiné výrazy i výsledky lidské činnosti, jako jsou zboží, podoby chování, umělecká díla a podobně. Zkoumání lidské komunikace se do popředí zájmu dostalo přibližně od poloviny 20. století především zásluhou rozvoje informačních i komunikačních technologií, které zasahují do všech sfér lidské činnosti (Pokorná, 2010, s. 11).

Komunikace se utváří jakožto vztah mezi nejméně dvěma subjekty, jež o sobě vědí a spolu subjektivně sdílejí, zažívají i zaujímají názor ke konkrétní objektivní situaci. Předmětem komunikace je pak to, jak na tuto situaci reagují, jak ji řeší i jak na ni spolu reflektují.

Jedná se tudíž o transakční proces, v němž každý jedinec může fungovat zároveň jako mluvčí i posluchač. Ve shodném momentě, kdy odesílá sdělení, může rovněž sdělení přijímat z vlastní komunikace a také z reakcí druhých jedinců. (Pokorná, 2010, s. 12)

Pro význam i průběh komunikace je podstatný taktéž kvantitativní aspekt, který je nepominutelným hlediskem souvislosti sdělovaných informací. Do notné míry závisí na tom, kolik účastníků se zúčastňuje konkrétní komunikační situace. Z tohoto aspektu se rozlišuje několik typů komunikace: intrapersonální, interpersonální, skupinová, meziskupinová, organizační, masová a mediální.

Intrapersonální komunikace je osobitá tím, že se vztahuje k jediné osobě, jež si ve vlastní mysli přehrává niterný dialog, který předchází komunikačnímu sdělení, avšak může také vyplývat po skončení komunikace, jakožto její doznění i výklad přijatých sdělení. Intrapersonální komunikace se odehrává u každého aktéra komunikace, ačkoli si to mnohokrát uvědomuje, taktéž souběžně s přijímáním či sdělováním informací.

Interpersonální neboli mezilidská komunikace souvisí zpravidla s osobami, jež se nalézají tváří v tvář v jediném prostoru i čase. V ideální situaci se během tohoto typu mezilidského kontaktu prosazuje transakce, jelikož vnímavost blízkých jednotlivců je větší nežli vnímavost většího počtu osob ve skupině. Pakliže komunikují známé i blízké osoby, převládá neformální styl, v situaci nahodilého setkání anebo oslovení cizích osob nastává ritualizované jednání a prosazují se principy etikety.

Komunikace na organizační rovině bývá charakteristická pro veřejnou správu i profesní, ekonomické či právní vztahy. Organizační jednání se charakterizuje kompaktní

strukturací činností, přesně vymezenými a formalizovanými postaveními aktérů, vazbami nadřízenosti i podřízenosti, nutností koordinace a jinými atributy, příznačnými pro organizace, jež tvoří velké formální skupiny. Neustálé komunikační dilema představuje rozvrácenost organizací mezi odosobněním cíle a individualitou aktérů, bez kterých není možné cíle dosahovat (Heger, 2012, s. 27-30).

Jev masové komunikace je příznačný pro moderní éru, která poskytuje sdílení myšlenek i citů velkým skupinám jedinců souběžně. Stanovit předěl mezi skupinou a masou komunikací je komplikované, rozhodují tu kvantitativní a kvalitativní faktory. Zároveň je zapotřebí rozlišit (post)moderní masu, jež se neomezuje na určitý prostor i čas od davu, který funguje jakožto amorfni, nestrukturovaný společenský útvar s identickými emocemi i pudovými odezvami, spjatý s určitým místem i časem. Z tohoto důvodu lze v době globalizace vymezit masovou komunikaci jakožto komunikaci povstávající z jediného zdroje a vyhrazenou mnoha příjemcům, kteří se mohou nacházet po celém světě.

Podobně tak je nutno jemnějšími vahami diferencovat komunikaci masovou od komunikace mediální, ačkoli se projevuje shodně a média se pojmají zejména jako nástroj masové komunikace. Vývoj technologií však pomohl k individualizovanější formě mediální komunikace, jež může být rovněž způsobem nepřímé interpersonální anebo skupinové komunikace (Heger, 2012, s. 27-30).

3.4.4 Kontrolování

Navzdory negativnímu vnímání je kontrolování výsledků činnosti podřízených v životě i každodenní práci manažera libovolné úrovně podstatnou činností, protože poskytuje primární informace o realizování plánu. Zároveň současně není možné zapomínat, že kontrola představuje poslední etapu v kruhu cyklických manažerských funkcí a východisko pro nový plán (Plevová, 2012, s. 171).

Kontrola je systematické sledování i kritická evaluace chování různorodých vzniklých jevů, situací i postupů v organizaci či jejím okolí. Základním záměrem je korigování organizace žadaným směrem. Prostřednictvím kontroly je možno rovněž preventivně předcházet nežádoucím jevům a má z tohoto důvodu rovněž vazbu na řízení rizik.

Účinnou kontrolou plnění delegovaných odpovědností představuje přímá účast manažera „v terénu“ nebo informace od spolehlivého zdroje. Takovým zdrojem může být

podřízený kolega, který má manažerovou důvěru a informuje ho o skutečné situaci v týmu. (Cipra, 2009, s. 72).

Jarošová (2006) kontrolu klasifikuje na základě odlišných hledisek:

- Preventivní kontrola je orientována na diagnostikování odchylek zdrojů, zařízení i technologií, jejím úkolem je včas objevit vady a předcházet jim.
- Průběžná kontrola se zaměřuje na uskutečňující se operace, jejím posláním je stanovit, jestli operace probíhají ve shodě s cíli. Užívají se během ní normy, nejčastěji se realizuje v provozu osobním sledováním.
- Kontrola zpětnou vazbou je namířena na konečné výsledky, jedná se o soustředěné sledování výstupů z procesů (Plevová, 2012, s. 171).

Kontrola by neměla být pojímána jenom jako nástroj prevence chyb a nedostatků. Je totiž i podstatným prostředkem motivace. Jejím posláním je dát pracovníkům najevo, že proces a výsledky jejich činnosti se považují za důležité. Význam má z tohoto důvodu nejenom vykonávání kontroly jakožto takové, ať už během či po ukončení činnosti, avšak i upozornění na to, že kontrola bude opravdu realizována.

Pakliže se kontrola, její způsob anebo termín neoznámí zaměstnancům dopředu, a tím dospějí k závěru, že konkrétní činnosti anebo jejich výsledky nebudou kontrolovány, pak se tato motivační možnost ztrácí. Pracovníci se totiž budou patrně domnívat, že na jejich úkolech ve skutečnosti mnoho nezáleží, a že se jimi z tohoto důvodu ani nemusí zaobírat. Mohou se nadto rozhodnout, že je odsunou, a to pravděpodobně natrvalo.

Oznámení a důsledné vykonávání kontroly naopak zvětšuje pravděpodobnost, že uložené úkoly budou provedeny včas i správně.

Motivační účinek kontroly platí i ve vazbě k jednotlivým výsledkům činnosti. Kontrolují-li se jen konkrétní ukazatele výkonu a jiným se věnuje pouze okrajová pozornost, dává se zaměstnancům srozumitelný signál, co se pokládá za podstatné a co nikoliv (Urban, 2010, s. 68).

3.5 Delegování

Delegování patří k technikám, jež dovolují manažerům se zcela koncentrovat na plnění důležitých úkolů, které jsou od nich požadovány. V jedné z definic manažera se udává, že manažer nabývá svých cílů s lidmi a pomocí nich. Delegování manažerovi ulehčuje efektivně využívat vlastní čas a prostřednictvím techniky řízení lidí pak stupňovat výkon svého týmu. Delegování může disponovat formálním charakterem a může jít o

každodenní příkazy či nominace, anebo může být pozvednuto na umění, jak motivovat i využívat podřízené. Delegování vyžaduje odvahu, avšak také dovednost. Každý manažer se musí delegovat učit. Ačkoli se delegováním zaobírá řada knih i manažerských školení, stále se dostatečně nedeleguje. Delegování není pouze o odvaze, nýbrž též o tréninku podřízených, aby se naučili samostatně pracovat. S tím je také spjaté důvěřování podřízeným (Lojda, 2011, s. 59).

Delegování, mnohdy rovněž dělba pravomocí, představuje přenesení úkolů nebo jasně definovaného rozsahu kompetencí i zodpovědností manažera na jiného pracovníka, organizační jednotku či nižší úroveň řízení.

Jedná se o předání kompetence spolu se zodpovědností. Ta je ovšem ze zákonitosti nerozdělitelná, tudíž se předává na pracovníka, na kterého se úkoly či kompetence delegují. Delegování není výlučně o předání úkolů na podřízené, je to zmocnění něco vykonat, současně však s přenesením důvěry, na jejímž podkladě může zplnomocněný pracovník usměrňovat delegované činnosti a kooperovat s ostatními. Shodným zájmem by mělo být vykonání úkolu, a ne demonstrace neschopnosti zmocněného pracovníka. V tomto významu je delegování prvkem řízení úkolů v organizaci.

Záměrem delegování je zvyšování efektivity práce prostřednictvím rozvržení úkolů na ostatní pracovníky. Jedná se o proces postupování úkolů na podřízené zaměstnance či kolegy. Je to taktéž jeden z prostředků pro prohlubování motivace pracovníků, dovedně delegovaný úkol může směřovat k zesílení motivace a pocitu důvěry v zaměstnance, na kterého je úkol delegován. Jedním z primárních cílů je efektivní použití pracovních kapacit, delegováním nastává uvolnění kapacity jednoho zaměstnance prostřednictvím předáním úkolu na jiného. Ten by měl disponovat dostatečnými kompetencemi i kapacitou.

Pro delegování jsou příhodné nesložitě úkoly, rutinní a okrajové činnosti či práce. Příhodné jsou taktéž úkoly, jež požadují odbornost, kterou manažer už nemusí mít. Manažeři však v praxi rovněž delegování používají k předání neoblíbených úkolů na vlastní podřízené. Jako zcela nepříhodné pro delegování jsou úkoly i činnosti, jež jsou podstatou činnosti i povinností manažera, tudíž strategické činnosti, kontrola i evaluace zaměstnanců, důvěrné činnosti anebo práce s tajnými i osobními informacemi, nesrozumitelné úkoly a další citlivé úkoly.

3.5.1 Nejdůležitější zásady během delegování

Východiskem pro úspěšné delegování jsou lidské zdroje. Volba lidí, na něž se mají úkoly delegovat, by měla korespondovat s náročností úkolů. Představuje to splnění pravidla mít vhodné lidi na správném místě. Nesmí rovněž existovat obava z delegování nepříjemných věcí, příjemné úkoly se delegují snadněji. Aby manažer mohl delegovat, měl by si dobře delegování dopředu rozmyslet. Měl by tudíž do procesu delegování zahrnout rovněž jeho přípravu a předem si promyslet dílčí kroky.

Pro delegování je zásadní, aby uměl manažer rozvrhnout práci na jednodité části. Komplexní část práce se deleguje mnohem snadněji. Kromě komplexnosti je zapotřebí se rovněž zaměřit na správnost delegování. Správnost znamená schopnost jasně vysvětlit, co že je požadováno a jak má konečný výstup vypadat. Chybou je, pakliže manažer dovolí zdvojení delegování a svěří jeden úkol dvěma zaměstnancům. Poslední zásadou je rovněž princip součinnosti. Manažer by se měl před delegováním se zaměstnancem poradit a poskytnout mu prostor, aby měl možnost k úkolu, jenž mu bude svěřen, se vyjádřit, mít výhrady, prověřit si, jaké bude mít zdroje k dispozici a tak dále (Lojda, 2011, s. 65).

3.5.2 Postupy během delegování

Před tím, než se manažer rozhodne delegovat, měl by si rozmyslet, co vše je možné delegovat a co delegovat možné není. Na podkladě vhodnosti k delegování se vyskytuje pět hlavních oblastí činnosti manažera, jenž by měl rozlišit.

- Do první oblasti náleží úkoly, jež musí vykonávat sám manažer. Těžko může manažer delegovat formování vizí, rozhodování o finančních prostředcích, personální záležitosti, schvalování odměn, posuzování práce podřízených a podobně.
- Druhá oblast pojímá úkoly, jež by měl sice zastávat sám manažer, avšak v konsekvenci jejich velké míry nebo časové tísně musí vtáhnout do jejich řešení více pracovníků.
- Ve třetí sféře jsou úkoly, jež je možné delegovat, a závisí na manažerovi, jestli se k tomu rozhodne a přikročí k delegování. Tento druh úkolů jsou sice podřízení pracovníci schopni zastat, avšak zpravidla k tomu musí mít další trénink či školení. Podřízení v tomto případě rovněž následně potřebují relativně vysokou míru monitoringu, jelikož s úkolem nemusí mít dostačující zkušenosti. V krátkém

časovém horizontu by sice bylo příhodnější, aby tyto úkoly prováděl sám manažer, v mnoha situacích by je provedl i lépe nežli zaměstnanec, na něhož úkol delegoval, avšak z hlediska časového zaneprázdnění manažera bývá příhodnější uvolnit tímto způsobem jeho pracovní kapacitu pro důležitější úkoly.

- Čtvrtou oblast představují úkoly, jež by manažer rozhodně měl delegovat. Vyskytuje se řada úkolů, kterou mohou totožně kvalifikovaně jako manažer zastávat jeho podřízení. Jde o úkoly, jež mohou být vyřešeny i za absence manažera a zpravidla postačí, pakliže je podřízenému poskytnut dostatek informací a dat pro provedení úkolu. Do této sféry náležejí úkoly, na nichž je závislá reaktivita organizace, jejich schopnost flexibilně a rovněž rychle reagovat v nejdůležitějších situacích.
- Poslední, pátou oblast tvoří úkoly, jež musí manažer delegovat v každé situaci. Manažer by neměl zastávat činnosti, které náležejí k úkolům jeho podřízených. Rovněž by neměl mít na starosti úkoly, jež běží i bez jeho podpory. Do páté oblasti náležejí rovněž úkoly, jež ostatní spolupracovníci zvládají provádět lépe i rychleji nežli sám manažer. Manažer by se neměl zabírat banálními otázkami jako například tím, že implementuje rozhodnutí vyššího orgánu organizace (Lojda, 2011, s. 65-66).

V průběhu delegování je rovněž podstatné, jakým způsobem manažer zadává úkoly:

Tvrdé delegování reprezentuje způsob, kdy je úkol zadáván velice přesně, je zapotřebí jít do velké detailnosti, počítaje způsob převzetí práce, stanoví se jasný způsob realizace, postup i termín splnění. Pro tvrdé delegování je příhodnější písemná forma zadání s velkým množstvím informací. Požaduje více kontroly i monitorování. Frekvenci kontaktů je nutno naplánovat.

Měkké delegování se opírá o volný průběh uskutečňování úkolu. Pracovníkovi je stanoven pouze termín, do kdy má být úkol vykonán, a je mu předáno zadání úkolu. Zadání může být realizováno též ústně. Vše závisí na vzájemných vztazích, rozsáhlosti úkolu i na firemní kultuře. Frekvence kontaktů je individuální a pro monitorování je možné využít koučing.

Koučing, volně přeloženo vedení, tvoří velice efektivní prostředek během podpory zaměstnanců, aby byli schopni zastávat těžké úkoly a také řešit komplikované problémy. Koučing je vytvořen na partnerství mezi koučem i koučovaným.

Koučovat lze jedince, ale také skupiny. Jde o jednu z neefektivnějších metod, jak se účinně učit pomocí vykonávání určité činnosti. Pracovníci se pod vedením kouče mohou učit ze svých zkušeností, aniž by získávali nežádoucí návyky nebo nerelevantní zkušenosti. Koučování poskytuje účinnou zpětnou vazbu na veškeré vykonávané činnosti a ulehčuje nabývání cílů. Koučování představuje profesi, kterou by neměli provádět neproškolení manažeři (Lojda, 2011, s. 68).

3.5.3 Vedení úkolů

Řízení nebo také vedení úkolů je manažerská činnost, jejíž disciplínou je náležité svěřování, koordinace i kontrola úkolů. Formou svěřování úkolů manažeři řídí činnosti a práci pracovníků, jež povětšinou nevyplývá z běžných povinností, avšak má nějaké dané cíle a termíny. Řízení úkolů je tudíž jedním z podstatných kamenů řízení práce.

Úkoly je možno zadávat ústní či písemnou formou a shodným způsobem je množné je rovněž kontrolovat. Nejvíce se pro činnosti „bílých límečků“ používají odlišné softwarové prostředky a také řešení. V ucelené řadě organizací tvoří stále jeden z nejobvyklejších postupů řízení a také zadávání úkolů e-mail v kombinaci s poznámkami formou wordovských dokumentů. Četné množství úkolů řízených a též i zadávaných výše uvedenou formou vede bezprostředně k silné neefektivitě. Jednak proto, že komunikace vedená nad úkolem není přehledná a také proto, že firma pozbývá přehledu nad koordinací individuálních úkolů, jež mohou být vzájemně protikladné.

Hovoří se o tom, že nesprávné zadávání úkolů je nejnákladnější manažerská chyba. Je z tohoto důvodu podstatné, aby manažer anebo libovolná jiná osoba, která úkoly zadává, je zadávala správně. Úkol by měl disponovat jasným i odpovídajícím cílem. Úkol by měl mít přesně definovaný termín, tedy čas, do kdy má být proveden. Úkol by měl být realizovatelný i splnitelný. Úkol musí být zadáván osobou, která má k jeho provedení dostačující zkušenosti, schopnosti, vědomosti i kompetence.

Manažer stanovuje termíny plnění úkolů. Už při zadávání cílů je nezbytné jasně určit finální termín splnění cílů, které deleguje vedoucí na kolegy. Platí zde okřídlená věta, že: „Úkol bez termínu bez termínu není úkol.“ Odpovědnost za splnění konečného termínu

nese stále manažer, ale dílčí termíny rozpracované do detailnějších činností musí plnit pracovníci, na které vedoucí odpovědnost delegoval (Cipro, 2009, s. 67).

Koordinace úkolů ve velkých týmech anebo organizacích je velice obtížná, může se odehrávat v podobě tužka-papír-mozek, avšak zachování veškerých souvislostí je mnohokrát takřka nemožné, nad lidské síly. Z tohoto důvodu mají takový velký úspěch různorodá řešení pro vedení úkolů, jelikož právě etapu koordinace značně usnadňují.

Některé úkoly jsou lehčí a také krátkodobé, vykonání jiných může trvat delší dobu, kupříkladu i řádu měsíců anebo let. Kontrola plnění u první skupiny je rychlá a rovněž bezprostřední, dlouhodobé úkoly se kontrolují mnohem složitěji a je nutno k nim přistupovat naprosto odlišným způsobem. Kontrola dlouhodobých úkolů musí být spojitá, jednak aby docházelo k ujištění, že úkol pořád je důležitý, a kromě toho také, aby existoval přehled o tom, v jakém stupni rozpracovanosti se nalézá.

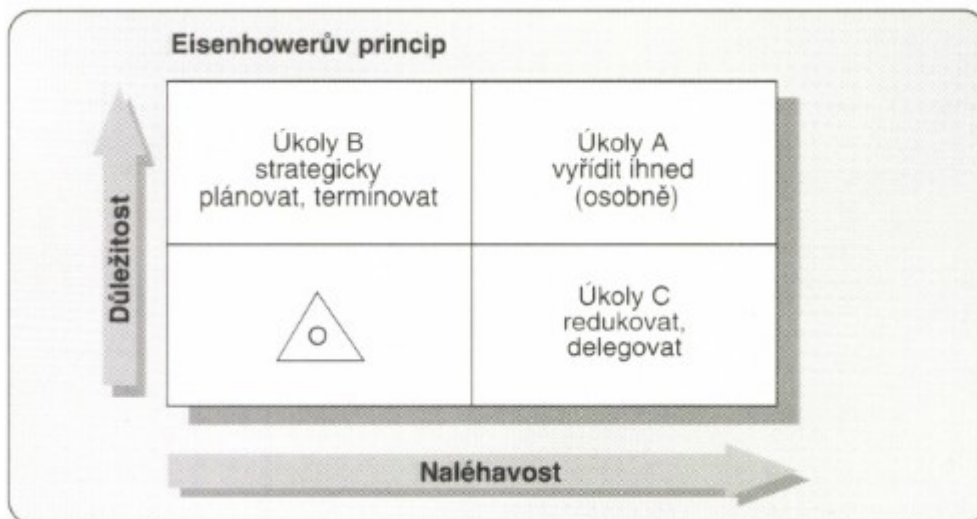
Průběžná kontrola úkolů se též přirozeně může konat formou tužka – papír, na druhou stranu právě tuto fázi velice efektivně ulehčují softwarové nástroje pro vedení úkolů, neboť jejich zásluhou má manažer i ten, kdo má za daný úkol zodpovědnost, a také všechny případné další strany shrnutí o tom, co se odehrává. Takovéto nástroje disponují zpravidla nad úkolem možností rozhovoru všech zúčastněných, kde se ukládá všechna komunikace, která se dotýká daného úkolu, a nikdo ji tedy nemusí obtížně vyhledávat po mailech anebo odlišných zdrojích (ManagementMania.com, 2019 b).

3.5.4 Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti

Jedná se o rozhodovací pravidlo, jehož původním autorem byl generál Dwight Eisenhower, je to jednoduchá, praktická pomůcka. Zvláště tehdy, když se musíme rychle rozhodnout, kterým úkolům dáme přednost. Priority se stanoví podle kritérií.

- naléhavosti
- důležitosti

Podle toho jak vysoká či nízká je naléhavost, popř. důležitost nějakého úkolu. Lze rozlišit čtyři možnosti hodnocení a následného vyřizování úkolů:



Obr. 1 Eisenhowerův princip

Zdroj: Čas jsou peníze, naučte se řídit svůj čas. Seiwert, Lothar J., Praha: ManagementPress, 1995

(Seiwert, Lothar J., 1995, str. 138)

1. Naléhavé / důležité úkoly

Do těchto úkolů se musíte pustit ihned a vyřídit je osobně.

2. Naléhavé / méně důležité úkoly

U tohoto úkolu existuje nebezpečí, že se necháte pohlit a budete se mu věnovat osobně, protože je tak naléhavý. Jestliže je však současně méně důležitý, měli byste ho rozhodně delegovat, protože jeho splnění není nijak zvlášť náročné.

3. Méně naléhavé / důležité úkoly

Není třeba je vyřizovat hned, mohou tedy počkat. Stanou se z nich problémy ve chvíli, kdy začnou být dříve nebo později naléhavé a musíte je vyřídit osobně a co v nejrattší době. Měly by být zahrnuty do strategického plánu, tzn. termínovány. Zjistěte stupeň důležitosti těchto úkolů a pokuste se je zcela nebo částečně delegovat na své podřízené. Nejenže se zbavíte určité práce, ale můžete tak i motivovat a dále kvalifikovat své podřízené náročnějším úkolům.

4. Méně naléhavé / méně důležité úkoly

Velmi často se úkoly této kategorie dostávají na psací stůl beztak zavalený papíry. Pokud se jimi začnete zabývat nejdříve a budete zanedbávat úkoly 1. Kategorie, nesmíte se divit že budete přetížení prací. Dokonce ani vaši podřízení by vás neměli zatěžovat těmito úkoly (Seiwert, Lothar J., 1995, str. 139).

3.5.5 Empowerment

Empowerment jakožto termín se započal hojně užívat na předělu 90. let minulého století v USA jako prostředek integrace menšinových skupin a jejich začlenění do vytváření jejich vlastní budoucnosti na rozdíl od pasivního přijímání pomoci. Jakožto velice efektivní nástroj se rovněž uplatňuje v posilování integrity na černém kontinentu, tedy jako prostředek zařazení tamních obyvatel do vytváření jejich budoucnosti ve smyslu už nečekám a také nepřijímám pasivně pomoc, nýbrž sám si pomáhám za podpory druhých.

Empowerment není jen delegování kompetencí, nýbrž se jedná o styl vedení, jenž je namířen na posilování kompetencí. Delegování úkolů na podřízené není tak komplikované, jako jim delegovat kompletní rozsah činnosti a ponechat je nejenom konat, avšak rovněž rozhodovat. Empowerment si žádá prostředí důvěry. Používá celkový potenciál pracovníků (schopnosti, myšlenky, entuziasmus, vědomosti), rozšiřování jejich kvalifikace, zlepšování schopností. Nestačí tudíž znát pouze cíle, umět rozhodovat, ale nejpodstatnější je disponovat vysokou mírou zodpovědnosti.

Pracovníci se učí autonomně rozhodovat a tím se zdokonalují profesně, učí se přebrat kontrolu i zodpovědnost za vlastní a také týmové výsledky. Cítí se v organizaci platnými členy týmu. Vedoucí pracovníci si tímto způsobem uvolní ruce od nadbytečného rozhodování a nechávají si výlučně ta hlavní. Zmocnění na motivační účinek, včlenění zaměstnanců utváří pozitivní prostředí a rozhodování je pružnější. Zmocněn může být každý, kdo disponuje zájmem, nebrání se rozvoji a pomáhá ostatním. Zmocněn není pouze z toho důvodu, jakou má pozici, nýbrž kdo je! Empowerment nepřichází zvenčí, nýbrž přichází z vnitřku, očekává se tudíž pomoc od vedení i vysoké důvěřování manažerů (Šimáková, 2012).

Schopnosti zmocněného pracovníka: Uvědomovat si vlastní eventuality rozhodnout se. Disponovat přístupem k informacím i zdrojům. Mít více eventualit k volbě. Pocit, že může něco změnit. Myslet kriticky a také se umět na věci podívat z odlišných úhlů. Identifikovat a naučit se vyslovovat vlastní názor. Pochopit, že všichni lidé disponují svými právy. Učit se dovednostem, jež pokládají za podstatné. Usměřňovat pohled druhých. Utváření pozitivního sebeobrazu a přemožení stigma, že je jeden z mnoha, nahraditelný.

Manažer by měl důvěřovat vlastnímu týmu, ponechat jeho členy pracovat i rozhodovat autonomně, to znamená dát jim přesné kompetence, vymežit rozsah rozhodování, ponechat je pak participovat na rozhodování a ponechat je rovněž nést zodpovědnost za vlastní výsledky. Jsou-li pracovníci včleněni do procesu, sdílejí vědomosti i schopnosti. Pravděpodobnost, že budu taktéž disponovat podílem na úspěchu, se zvyšuje. Pracovníci musí pociťovat, že jsou podstatní, avšak že rovněž ponesou za vlastní rozhodnutí zodpovědnost, cítí taktéž odpovědnost za vlastní rozvoj v těchto odpovědnostech. Manažer je více moderátorem, svěřuje lidem cíle a usiluje o to, je motivovat, aby je respektovali shodným způsobem. Manažer umí rovněž vlastní podřízené hodnotit a na funkci „zmocněného“ je přichystat. Podstatnou roli v posílení postavení pracovníků hrají také interní trenéři i koučové, kteří podporují kompetence pracovníků. Manažer by na upevnění postavení i kompetence zaměstnanců neměl zapomínat už během nábory vlastních podřízených do týmu. Prvkem posílení postavení pracovníků je také dobré používání základních instrumentů lean managementu. Například Kaizen anebo libovolný odlišný systém „dobrých nápadů“. Nechat pracovníky přemýšlet o vlastní práci i práci druhých, ponechat je navrhnout odlišná případná řešení, pravidelně je vyhodnocovat a uplatňovat, ale taktéž umět za ně pracovníky ocenit, je fundamentem účinného empowermentu.

Totožně jako pro pracovníky pozitivnější prostředí rovněž utváří velice příznivé prostředí pro klienta. Pakliže klient zavolá do organizace s libovolným požadavkem a je okamžitě přepojen na „kompetentního“ pracovníka, je spokojen a zvedá se tak možnost, že na organizaci bude sdělovat jen kladné reference. V případě, že si budou výše uvedeného klienta zaměstnanci přehazovat mezi sebou a jeho požadavek nevyřeší, s jakou pravděpodobností se na tuto organizaci opět obrátí? Náležitě chápaný i vedený

empowerment přináší organizacím pozitivní hodnocení, vyšší konkurenceschopnost a také zisky (Šimáková, 2012).

3.5.6 Řešení problémů

Řešení problémů je každodenní činností manažera. Způsobilost řešit problémy je v různé míře podstatnou součástí inteligence každého jedince. Řešení problémů přísluší k manažerským funkcím, rolím i dovednostem. Pro další interpretaci je podstatná významnost pojmů „problém“ i „řešení problémů“: Problém představuje spornou anebo složitější otázku, jíž je zapotřebí řešit. Problém značí spornou, nerozřešenou záležitost, obtížný úkol, složitou věc.

Pod pojmem problém si představte popis uvedený v některém z níže uvedených charakteristik:

- nevyřešený úkol nebo choulostivou otázku či věc
- překážku, zábranu, hradbu
- něco pro nás neznámého, něco, co nevíme nebo neznáme
- neuspokojivou situaci, kvůli níž se bude hledat řešení pro její odstranění
- chyby, potíže
- požadavek, potřebu
- neuspokojivou situaci pro naši výchozí pozici
- cit pro určité nedostatky
- neočekávanou bariéru
- přání po něčem speciálním

Pojem problému podmiňuje existenci nebo představu požadovaného stavu, podle kterého se může daný problém měřit. Problém tak můžeme definovat jako odchylku skutečnosti od požadovaného stavu, případně jako změnu ve srovnání vůči stavu, který si přejeme, nebo normálnímu stavu (Lojda, 2011, s. 231).

Řešení problému disponuje několika fázemi, jež jsou v odborné literatuře líčeny odlišně. Dále uvádím syntézu rozdílných interpretací:

- Vymezení problému: je zapotřebí stanovit, co je problém i jaké by mělo být jeho řešení.
- Analýza problému: je nutné rozpoznat kdy, kde i proč problém nastal anebo vzniká.
- Nástin možných řešení: vyhotovení několika eventualit řešení problému.
- Volba řešení: je zvoleno nejvhodnější řešení problému.
- Verifikace funkčnosti řešení: po použití řešení problému je posouzena jeho efektivita.

Při řešení problémů tedy jde o stanovení existujících rozdílů – jmenovitě odchylek, případně problému mezi skutečnou situací a požadovanou situací, abychom v závěru našli a dokázali příčiny odchylek. Potom je třeba najít řešení vzniklých nebo existujících problémů, abychom neuspokojivý stav odstranili nebo vyřešili, nedopustili, aby se opakoval, nebo vzniklé odchylky minimalizovali (Lojda, 2011, s. 231).

4 Vlastní práce

V praktické části práce ve zvolené organizační jednotce anonymní firmy XY zpracuji polostrukturované rozhovory s manažery ze zvoleného oddělení zjišťující, jaké oblasti delegování jsou pro ně z pohledu manažera ty pracovně nejnáročnější. Budu hledat řešení, jak jim v této oblasti jejich proces delegování usnadnit. Řešení bude tedy zpracované na míru každému z nich. Jejich situace v tomto kontextu bude též zahrnuta do jejich nynější situace práce přes home office kvůli nouzovému stavu v České republice, tedy rozhovory budou vedeny přes Skype call a digitálně přepsány do PC podoby anonymně (s ohledem na vyhlášku GDPR), součástí praktické části bude také anonymně popsán nejen charakter daného oddělení, ale i charakter firmy obecně, počet jejich zaměstnanců a zahrnu i popis pozic těchto manažerů.

4.1 Charakteristika objektu zkoumání

Společnost XY představuje silnou a mezinárodně úspěšnou firmu, podnikající v automobilovém průmyslu a aktivně působící v několika státech. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej dopravních prostředků, komponentů, originálních dílů. Hlavní cíle společnosti XY jsou spokojení odběratelé, ekologie a společenská zodpovědnost. Firma vlastní několik závodů v ČR a zahraničí a ty se dále dělí na organizační jednotky.

4.2 Charakteristika vybrané organizační jednotky závodu a pozic manažerů

Organizační jednotka je místo, kde management obstarává operativní činnost, údržbu, opravy i koncepční rozvoj organizační jednotky. Kooperuje s ostatními organizačními jednotkami firmy. Ve výše uvedeném oddělení pracuje přibližně 1 200 pracovníků.

4.3 Metodologický rámec šetření a cíl

4.3.1 Cíl šetření

Cílem šetření je zjistit, jaké oblasti delegování jsou pro manažery z jejich manažerského pohledu ty pracovně nejnáročnější, a budou hledány řešení, jak jim v této oblasti jejich proces delegování usnadnit.

4.3.2 Metodologický rámec šetření – polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory tvoří jednu z primárních metod kvalitativního šetření, které má sloužit ke zjištění důvodů, spojitostí anebo vyhledávání příčin. Zatímco kvantitativní postupy se soustřeďují na otázku co, kvalitativní postupy se zaměřují na jak a proč. Oproti nestrukturovaným, hloubkovým anebo fenomenologickým rozhovorům jsou polostrukturované rozhovory určeny typicky k práci s užším, jasně definovaným tématem, poskytují jednodušší zpracování výsledků i jejich kódování a zaplňují méně času. Zároveň však poskytují možnost doptávat se a rovněž téma posouvat nebo rozšiřovat v okamžiku, kdy dojde k zajímavému zjištění anebo k situaci, kterou je nutné dovysvětlit. Z tohoto hlediska se jeví jako relativně prostý i flexibilní nástroj, jenž disponuje všestranným využitím.

Výhodu metody tvoří rozsáhlá flexibilita, poskytuje poměrně jednoduchý výběr výzkumných otázek, z jejichž analýzy se dále formují rozhovorové dotazy. Polostrukturované rozhovory mohou být v online prostředí uskutečňované taktéž pomocí sítě (Skype, Hangouts a tak podobně), nicméně je zapotřebí myslet na to, že se jedná o trochu jiný typ rozhovorů nežli v situaci běžného hovoru, a to zásluhou odlišných sociálních a komunikačních souvislostí. Polostrukturované rozhovory mohou být uskutečňovány rovněž prostřednictvím chatu nebo úplně písemnou formou.

Naproti tomu nevýhodou je určitá časová obtížnost a nezbytnost přímo pracovat s uživatelem služby. Pokud mají být výsledky relevantní, je zapotřebí rovněž metodologicky ošetřit volbu vzorku. Rovněž zpracování s použitím kódování není úplně jednoduché a rychlé.

Před pořízením rozhovoru je nutné zajistit informovaný souhlas. Prospěšné mohou být i prostředky pro transkripci mluveného slova na text, jež jsou sice do určité míry chybové, avšak pro okamžité kódování mohou být příhodné, jelikož význam sdělení většinou uchovávají. Tuto kontrolu na druhou stranu může nepochybně vykonat sám výzkumník (Černý, 2018, s. 72-73).

Polostrukturované rozhovory jsem jako techniku sběru dat vybral, neboť poskytují možnost pracovat s předem stanovenou strukturou otázek a dotazovatel může přizpůsobovat jejich sled vývoji vedeného rozhovoru, může objasňovat a některé otázky úplně vynechat, pokud se mu jeví jako nepodstatné. Poskytují tak nutnou flexibilitu a pro dotazované, především v manažerských profesích, představují techniku časově efektivního vyzískávání dat. (Kulhavý, 2012, s. 65-66).

Skladba otázek pro všechny manažery byla shodná. Rozhovory s jednotlivými manažery byly vedeny formou Skype a každý z nich trval zhruba 30 minut během měsíce prosinec 2020. Manažerům jsem nejprve sdělil, že se šetření týká oblastí delegování, které jsou pro ně z jejich osobního pohledu ty pracovně nejobtížnější, a budou se vyhledávat řešení, jak jim v těchto oblastech proces delegování ulehčit. Dále jsem jim vysvětlil, jak bude rozhovor probíhat a jakou formou budou získaná data zpracována, počítaje se zajištěním jejich anonymity.

Rozhovory byly se souhlasem manažerů nahrány na záznamové zařízení. Tato nahrávka sloužila pouze pro kvalitativní tematický rozbor. Po zpracování výsledků šetření byl pořízený záznam smazán.

4.4 Charakteristika činností zvolených manažerů

Manažer č. 1: Hlavní rolí tohoto manažera je koordinace všech činností organizační jednotky, řízení lidských zdrojů. Zabezpečuje koordinaci vzájemných vztahů mezi dílčími týmy organizačních jednotek, technickými úseky i vedením. Provádí a organizuje úkoly na podporu představenstva společnosti.

Manažer č. 2: Je odpovědný za daný úsek výroby dané organizační jednotky, řeší operativní plánování, organizování lidských zdrojů, kontrolu autonomní údržby, provádění interních auditů, stanovuje metodiku procesu ve svěřené oblasti a metodicky řídí zaměstnance.

Manažer č. 3: Útvar pod jeho vedením zajišťuje plynulý a bezproblémový chod automatizovaných linek, zařízení a elektronických systémů organizační jednotky. Dále útvar zabezpečuje plánování údržby i oprav strojního zařízení, zajišťuje plánování oprav v dlouhodobém horizontu organizační jednotky. Provádí preventivní a prediktivní práce. Dále koordinuje činnost centrálních útvarů a externích firem při operativních a plánovaných opravách strojů a zařízení.

4.5 Zhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Otázka č. 1: Jaké oblasti práce v rámci delegování a organizování jsou pro manažery ty nejnáročnější. Manažer musí zastávat mnoho funkcí, které z nich za nejvíc náročné považujete?

Všichni dotázaní se shodují, že mezi nejnáročnější funkci delegování je komunikace s podřízenými pracovníky. Manažer č. 1 nejvíc klade důraz na zpětnou vazbu a plnění termínu. Manažeri č. 2 a 3 nejvíce kladou důraz na správnou formu předávané informace, přesnost a srozumitelnost.

Otázka 2 : Co je v oblasti komunikace pro manažera v rámci delegování a organizování nejtěžším úkolem?

U této otázky každý manažer měl jiný názor. Manažer č. 1 klade důraz na zpětnou vazbu, při komunikaci zohledňuje, s kým jedná, jestli s člověkem, se kterým se zná dlouho nebo s novým kolegou. Manažer č. 2 nemá s komunikací problém. Manažer č. 3 z pozice své funkce komunikuje s více subjekty nejen se svým oddělením a mezi nejnáročnější považuje obhájení svého rozhodnutí v komunikaci s ostatními.

Otázka 3: K nejvíce náročným oblastem patří i motivace zaměstnanců na pracovišti? Pokud ano, co je podle Vás při snaze motivovat nejobtížnější?

Všichni dotázaní se shodují, že nejnáročnější oblastí delegování je znalost lidí, jejich silných a slabých stránek v plnění pracovních povinností.

Otázka č. 4: Co oblast organizace? Jak hodně pro Vás souvisí s delegováním, s efektivitou vedoucí k cíli? Patří organizování k těm nejnáročnějším oblastem ve Vaší práci či nikoliv?

Všichni dotázaní se shodují, že vše závisí na dobrém načasování a rozvržení úkolů a času. Jenom manažer č. 1 má problém s časem.

Otázka č. 5: Máte sám o sobě nějaký nápad, jak by bylo možné Vám či ostatním manažerům ty nejnáročnější oblasti Vaší práce ulehčit, a který ještě nebyl zaveden do Vaší praxe?

Všichni se shodují, že jedná o nejnáročnější úkol, jelikož by bylo dobré zavést kontrolní mechanismy na kontrolu plnění úkolů a termínů. Dále zavést plán školení pracovníků na nové technologie.

Otázka 6: Co je z Vaší práce v rámci delegování a efektivního organizování nejnáročnější podle Vaší specifikace?

Všichni dotázaní se neshodli na jednoznačné odpovědi, každý uvedl jiný argument. Pro manažera č. 1 je nejnáročnější time management, pro manažera č. 2 se vyrovnat

s věcmi, které nemůže ovlivnit a pro manažera č. 3 je nejnáročnější řešení konfliktů a vysvětlení si různých názorů.

Otázka 7: Považujete delegování úkolů za důležité a proč?

Všichni dotázaní manažeři se shodli, že delegování je v jejich práci důležité pro získání času na podstatnější cíle a úkoly, zbavení se rutinních úkolů, výchovu svého zástupce a využití pracovníků s odbornou kvalifikací.

4.5.1 Návrh na zlepšení

Při rozhovorech bylo zřejmé, že se manažeři v některých názorech rozcházejí, a to z toho důvodu taky že každý manažer má jinou pracovní náplň v rámci svého delegování a efektivní organizaci práce co jeden vnímá jako náročnou oblast, druhý tak cítit nemusí, ale v případě delegování se shodli, že to je manažerská dovednost která dokáže ušetřit čas.

V manažerské práci hraje důležitou roli povaha manažera a důvěra v podřízené pracovníky, proto by se dalo doporučit jako zlepšení pravidelné školení v manažerské praxi, sestavení plánu osobního rozvoje, řešení konfliktů, efektivní komunikace a další podle potřeby dotázaných manažerů. V případě manažera, který svou práci nestíhá, navrhuji se zaměřit na absolvování kurz o time managementu. Dále doporučuji proškolit lépe pracovníky v moderní formě komunikace online, PC technice a informačních systémech.

Jeden z manažerů se svěřil, že ho v práci trápí, že mohou být na pracovní místa dosazení nesprávnní odborníci. V tomto případě bych doporučil provádět s přímými podřízenými hodnotící rozhovor, kde by se měl manažer zaměřit na hodnocení nedostatků a budoucí rozvoj.

5 Závěr

Teoretická východiska práce na podkladě realizované rešerše odborné literatury a použitých metod předkládají řadu charakteristik podnikové organizační struktury a současně je jejich orientace ve vlastní podstatě shodná. Organizační struktury lze popsat jako metodu, jak organizaci členit i koordinovat na podkladě typu práce a odchylností úkolů.

Hierarchické uspořádání řídicích pracovníků představuje rozpětí řízení, reprezentující počet přímých podřízených pracovníků, jež řídí jediný manažer.

Manažerské role odborná literatura přesně určuje jako charakteristické činnosti, jež manažer zastává v rámci svých řídicích povinností.

Delegování náleží k technikám, jež umožňují manažerům naprosto se koncentrovat na realizování důležitých úkolů, které jsou od nich žádány.

Jak ukázaly polostrukturované rozhovory, kdy manažeři měli jinou pracovní náplň v rámci svého delegování a efektivní organizace práce, co jeden vnímá jako náročnou oblast, druhý tak cítit nemusí. Nepopíratelně zde hraje roli i jejich rozdílná specifikace práce, přestože lze v rozhovorech zaznamenat, i co je trápí společně. Otázky, které se jeví jako nevyřešené, jsou například; jak docílit, aby pracovníci přistupovali k úkolům zodpovědně či jak řešit konflikty na pracovišti. Komunikaci nespatřují všichni jako tu nejnáročnější práci. Klíčové, obdobně jako u motivace, se jim ale jeví znalost pracovníků i po osobnostní stránce. Jako doporučení k ulehčení jejich mnohdy náročné práce navrhuji absolvovat kurz o time managementu, i to se ukázalo jako citlivá oblast práce, ne však u všech tří manažerů, proto je tento kurz možný nabídnout jen tomu manažerovi, který svou práci nestíhá. Dále doporučuji proškolit lépe pracovníky v moderní formě komunikace online i PC technice, aby došlo k ulehčení práce všech a nalézat také cesty, které budou vést k větší zodpovědnosti zaměstnanců. I to se projevilo jako citlivá oblast, která manažery trápí. Zpětnou kontrolou by mohla být větší zodpovědnost k jim svěřeným úkolům s tím, že za ně budou nikoliv zástupně, ale přímo osobně zodpovědní i s následky, upozornit je dopředu na možné důsledky chybovosti v práci, plynoucí z nedostatečné kontroly (například snížení odměn). Jeden z manažerů se svěřil, že ho v práci trápí, že mohou být na pracovní místa dosazeni nesprávní odborníci. Tento jev je zvláště citlivou oblastí v celé manažerské sféře.

6 Seznam použitých zdrojů

ČERNÝ, Michal. Pedagogicko-psychologické otázky online vzdělávání. Brno: Masarykova univerzita, 2018. ISBN 9788021089259.

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.

HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 9788024737799.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. Psychologie a komunikace pro zdravotnické asistenty - 4. ročník. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5203-7.

KULHAVÝ, Viktor. Zlepšování a environmentální inovace v podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 9788021061583.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024739021.

SEIWERT, Lothar J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. Praha: Management Press, 1995. ISBN isbn80-856-0382-9.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

PLEVOVÁ, Ilona. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 9788024738710.

POKORNÁ, Andrea. Komunikace se seniory. Praha: Grada, 2010. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3271-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIMÁKOVÁ, Markéta. Trend v rozvoji zaměstnanců: employee empowerment. <https://www.dmc-cz.com> [online]. 2012, leden 2012 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.dmc-cz.com/aktualne/241-employee-empowerment>

MANAGEMENTMANIA.COM. Řízení úkolů (Task management) [online]. 2019b, 12. 01. 2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-ukolu-task-management>

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

VÁCHAL, Jan a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 80-24

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

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN isbn978-80-7261-197-3.

7 Přílohy

Příloha 1: polostrukturované rozhovory s manažery společností

7.1.1 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem č. 1

Otázka č. 1: Jaké oblasti práce v rámci delegování a organizování jsou pro manažery ty nejnáročnější. Manažer musí zastávat mnoho funkcí, které z nich za nejvíc náročné považujete?

Manažer: „Nejtěžší je pro mě vše sladit časově. Sice deleguji, co se dá na řadu lidí, ovšem často mi chybí jejich zpětná vazba. Zde hodně vážne komunikace, a to je obvykle kámen úrazu, proč se některé úkoly, které mohou být vykonány daleko rychleji, dokončují později, než jsem předpokládal. Již jsem si na to zvykl, ale stále mi to vadí. Mám na starosti vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními, ne vždy se vyvíjí tak, jak má“.

Otázka: Co tím přesně myslíte?

Manažer: Zodpovědnost pracovníků. Někdy jim musím opakovaně volat, aby se aktuálnímu úkolu konečně věnovali. To ostatní už jde, s tím si poradím. Ale tohle je pořád dokola.“

Otázka č. 2 : Co je v oblasti komunikace pro manažera v rámci delegování a organizování nejtěžším úkolem?

Manažer: „Kromě té zpětné vazby je to rozhodnutí, jak a s kým máte mluvit. To, co některý kolega chápe jako humor, jiný ne. Znat lidí mi přijde někdy složité. Ty, které znám dlouho, tam je to v pohodě, u nových kolegů jsem však opatrný. Někdy je nelehké odhadnout, vysvětlit si s někým, jak to myslíte a předejít konfliktům. Stává se to třeba u e-mailové komunikace. Pak musíte telefonovat a raději to ostatním hned vyjasnit. Komunikace určitě patří k těm nejcitlivějším oblastem, na té vše stojí.“

Otázka č. 3: K nejvíce náročným oblastem patří i motivace zaměstnanců na pracovišti? Pokud ano, co je podle Vás při snaze motivovat nejobtížnější?

Manažer: „Znat lidí. Každý v týmu je úplně jiný.“

Otázka č. 4: Co oblast organizace? Jak hodně pro Vás souvisí s delegováním, s efektivitou vedoucí k cíli? Patří organizování k těm nejnáročnějším oblastem ve Vaší práci či nikoliv?

Manažer: „Určitě ano. Nejhorší je, umět si vše správně načasovat. S tím mám problém.“

Otázka: Nepomohlo by více lidí delegovat, aby Vám zbylo více času na pracovní výkon?

Manažer: „Ano, ale mám s tím i na své pozici někdy problém. Něco si raději dělám sám, jelikož mám zkušenost, že jediné tak je to poctivá práce. Ale jsou úkoly, které mi zase v pohodě zařídí kolegové. Možná máte pravdu, měl bych více delegovat jednotlivé činnosti.“

Otázka č. 5: Máte sám o sobě nějaký nápad, jak by bylo možné Vám či ostatním manažerům ty nejnáročnější oblasti Vaší práce ulehčit, a který ještě nebyl zaveden do Vaší praxe?

Manažer: „Zavést nějakou moderní kontrolu ostatních, aby vše museli konat poctivě a nemusel jsem to monitorovat já či někoho popohánět. Nebo nějaké bodové hodnocení, promítající se v tomto ohledu do odměn za práci.“

Otázka 6: Co je z Vaší práce v rámci delegování a efektivního organizování nejnáročnější podle Vaší specifikace?

Manažer: „Time management. Na mé pozici by měli být vlastně manažeři dva.“

Otázka 7: Považujete delegování úkolů za důležité a proč?

Manažer: „Ano, delegování je v mé práci velmi důležité. Umožňuje mi to mít víc času na důležité věci, rutinní práce mi dovoluje delegovat na podřízené pracovníky.“

7.1.2 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem č. 2

Otázka č. 1: Jaké oblasti práce v rámci delegování a organizování jsou pro manažery ty nejnáročnější. Manažer musí zastávat mnoho funkcí, které z nich za nejvíc náročné považujete?

Manažer: „Pro mě to je situace, kdy vznikne mimořádný kvalitativní problém s vlivem na kvalitu výrobku a rychlost řešení, bez vlivu na plán výroby. A kdy je potřeba předat informaci přesnou, ucelenou a srozumitelnou.“

Otázka: „Co tím přesně myslíte?“

Manažer: „Jedná se o to, že linka jede v taktu a jakékoliv zastavení může mít dopad na plnění plánu navazujících výrobních úseků. Dále je zde v případě nejednoznačnosti vzniklého problému, závislého na nedodržení rozměrnosti dílů od dodavatele s dopadem

na montážní linku. V tom případě se musí přizvat k problému související organizační jednotky a vzniká prostor a nejistota dalšího zpracování.“

Otázka č. 2: Co je v oblasti komunikace pro manažera v rámci delegování a organizování nejtěžším úkolem?

Manažer: „No, pro mě to ani problém není. Ne, já to tak nevnímám. Lidi komunikují v pohodě, se vším souhlasí, ale to plnění je pak v praxi horší. Udělají to, zařídí, ale musím to kontrolovat. Někomu stačí říct úkol a termín splnění, u jiného se to musí kontrolovat po dílčích úsecích a připomínat termín.“

Otázka č. 3: K nejvíce náročným oblastem patří i motivace zaměstnanců na pracovišti? Pokud ano, co je podle Vás při snaze motivovat nejobtížnější?

Manažer: „Ano, to je. To klidně potvrdím. Ale zase, když víte, že tenhle kolega je rád iniciativní, anebo že tenhle má rád jasné úkoly, je to snazší. Jsou samozřejmě spolupracovníci, u nichž se občas vyskytne problém, ale to může být způsobené i byrokracií uvnitř firmy.“

Otázka č. 4: Co oblast organizace? Jak hodně pro Vás souvisí s delegováním, s efektivitou vedoucí k cíli? Patří organizování k těm nejnáročnějším oblastem ve Vaší práci či nikoliv?

Manažer: „Nemyslím. S organizací problém nemám. Za ta léta jsem si to už dobře rozvrhl a své úkoly stíhám. Někdy spíše pomáhám nad rámec, ale to k tomu patří, neberu to nějak špatně. Je to pro týmovou spolupráci.“

Otázka č. 5: Máte sám o sobě nějaký nápad, jak by bylo možné Vám či ostatním manažerům ty nejnáročnější oblasti Vaší práce ulehčit, a který ještě nebyl zaveden do Vaší praxe?

Manažer: „Asi zajdu honě daleko, ale svěřím se Vám, že je důležité mít kolem sebe správné lidi na správném místě. Ne všude to tak je, to je potřeba změnit a víc pracovat s personálními nástroji, např. s vytýkacím dopisem a se snížením osobního ohodnocení, případně rotací pracovníka na daném úseku nebo v rámci firmy.“

Otázka č. 6: Co je z Vaší práce v rámci delegování a efektivního organizování nejnáročnější podle Vaší specifikace?

Manažer: „Vyrovnat se s tím, co nemůžete ovlivnit. Zbytečně to strhává dolů celý úsek, jak jsem již naznačil“.

Otázka 7: Považujete delegování úkolů za důležité a proč?

Manažer: „Delegování ve své práci považuji za velmi důležitý prvek manažerské práce. Nejsem odborník na vše, a tak odborné úkoly deleguji na specialisty.“

7.1.3 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem č. 3

Otázka č. 1: Jaké oblasti práce v rámci delegování a organizování jsou pro manažery ty nejnáročnější. Manažer musí zastávat mnoho funkcí, které z nich za nejvíc náročné považujete Vy?“

Manažer: „Z těch nejvíc náročných bych určitě uvedl komunikaci, kontrolu, bezchybnost v plánování, která by mohla firmu přijít draho, technickou dokumentaci u strojního zařízení a stanoviška, tedy vlastní zodpovědnost v této činnosti.“

Otázka č. 2: Co je v oblasti komunikace pro manažera v rámci delegování a organizování nejtěžším úkolem?

Manažer: „Ale ano, to je hodně náročné u mé práce. Musím být v kontaktu s několika oblastmi naráz. Někdy se musím i dohadovat o to, proč jsem vydal stanovisko, jaké jsem vydal. To je nejtěžší. Uhájit si ho, navíc když tomu rozumím zrovna více nežli druhá strana. Ano, jsou tu tací, kteří tomu rozumí i více nežli já a upozorní mne na chyby, ti ale do ničeho tolik nešťourají. Někdy také udělám chybu a musím některé věci přeplánovat. Ale dosud jsme to vždy zvládli. To obhajování v komunikaci je nejtěžší. Co s tím, ani nevím, abych Vám řekl, prostě to tak chodí.“

Otázka č. 3: K nejvíc náročným oblastem patří i motivace zaměstnanců na pracovišti? Pokud ano, co je podle Vás při snaze motivovat nejobtížnější?

Manažer: „No, já to tolik neřeším. Ale spolupracovníky znám. Asi je to hodně o znalosti těch druhých, nespátřuji v tom až takový problém. Názorové střety přicházejí někdy mezi námi i tak, to je více vyčerpávající.“

Otázka č. 4: Co oblast organizace? Jak hodně pro Vás souvisí s delegováním, s efektivitou vedoucí k cíli? Patří organizování k těm nejnáročnějším oblastem ve Vaší práci či nikoliv?

Manažer: „Někdy ano a někdy ne. Záleží, co se zrovna plánuje. Když se hned neshodneme, nežli se to vyjedná a vykomunikuje, pak už se vše organizuje dobře. Do té doby je to občas pokus a omyl.“

Otázka č. 5: Máte sám o sobě nějaký nápad, jak by bylo možné Vám či ostatním manažerům ty nejnáročnější oblasti Vaší práce ulehčit, a který ještě nebyl zaveden do Vaší praxe?“

Manažer: „No, kdyby lidé uměli lépe s moderní technikou, šlo by to rychleji. Já s tím problém nemám, ale řada mých spolupracovníků někde místy ještě ano. Vše se tím zdržuje, stačí je přitom vyškolit.“

Otázka č. 6: Co je z Vaší práce v rámci delegování a efektivního organizování nejnáročnější podle Vaší specifikace?

Manažer: „Někdy nevím, jak se chovat, když máme jiné názory a nemohu tomu druhému vysvětlit, proč tomu tak je. Asi jak řešit konflikty na pracovišti.“

Otázka 7: Považujete delegování úkolů za důležité a proč?

Manažer: „Ano, delegování mi umožňuje efektivně přerozdělit práci a zodpovědnost. Správné delegování umožňuje profesní růst podřízených pracovníků a vychovat si svého zástupce.“