

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Delegování a jeho realizace v praxi

Růžena Nejedlá

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Růžena Nejedlá

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Delegování a jeho realizace v praxi

Název anglicky

Delegation and its implementation in practice

Cíle práce

Cílem práce je zjistit úroveň procesu delegování v konkrétní organizaci a identifikovat jeho problémové oblasti. Na základě zjištěných skutečností jsou doporučena opatření eliminující stávající nedostatky.

Metodika

Přehled teoretických východisek představuje vymezení základních principů podnikového řízení – hlavními oblastmi řešené problematiky jsou manažerské funkce, organizační struktura, proces delegování, prvky delegování atd. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního podnikatelského subjektu. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu. Použité metody: deskripce, komparace, indukce–dedukce, analýza–syntéza, polostrukturovaný rozhovor, anketa aj.

Harmonogram práce:

1. Studium literatury a informačních zdrojů – vymezení teoretického rámce – do 10. 6. 2015
2. Určení cíle práce a metodiky – do 30. 6. 2015
3. Tvorba zadání práce (UIS) – cíle práce, metody, klíčová slova, použitá literatura – do 30. 8. 2015
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše relevantních informačních zdrojů – do 20. 10. 2015
5. Realizace vlastní práce – analýza sekundárních a primárních dat + diskuse výsledků – do 20. 1. 2016
6. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 29. 2. 2016
7. Komplexní korektura textu – do 10. 3. 2016

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

řízení, manažerské funkce, organizační struktura, proces delegování, prvky delegování – úkoly, činnosti, sféra působnosti, odpovědnost, pravomoc, kompetence

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha: Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.

SMITH, J. Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-72-26-359-5.

TEMLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

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

VEBER, J. a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3. 2016

Růžena Nejedlá

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Lucii Vokáčové za její rady a trpělivé vedení, díky kterému vznikla tato práce. Stejně tak děkuji i Ing. Bohumile Lhotské za její cenné rady. Dále bych poděkovala své rodině za podporu při studiu.

Delegování a jeho realizace v praxi

Souhrn

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň procesu delegování ve firmě Meixner a Hanuš a.s., zhodnotit proces delegování u podřízených pracovníků a porovnat jej s pohledem na delegování u vedoucího pracovníka.

V teoretické části je popsán management a organizování, které jsou nedílnou součástí delegování. V rámci pojmu delegování je rozebrána jeho podstata, předmět, bariéry, fáze, delegování úkolů a s tím potřebné pravomoci až po kontrolu. Za každou kapitolou nebo podkapitolou je uveden závěr, kde autorka bakalářské práce uvádí v čem se autoři shodují nebo v čem se liší.

V praktické části je představena sledovaná společnost, kde je uveden její profil, struktura a vzdělávání zaměstnanců. Pro rozbor procesu delegování v dané společnosti je vybrána metoda dotazníkového šetření u podřízených pracovníků. U nadřízeného zaměstnance byl zvolen rozhovor. Z vyhodnocení bylo navrženo zkoordinovat lépe pracovní činnosti a zlepšit spolupráci mezi dispečery a manažerem dopravy se zaměřením na zlepšení organizace práce. U motivačních programů je vhodné se zaměřit i na pracovníky kteří jsou ve firmě kratší dobu a nemají tolik zkušeností.

Klíčová slova: řízení, manažerské funkce, organizační struktura, proces delegování, prvky delegování - úkoly, činnosti, sféra působnosti, odpovědnost, pravomoc, kompetence

Delegation and its implementation in practice

Summary

The aim of this thesis is to determine the level of the process of delegation in the company Meixner and Hanuš and.s. evaluate the delegation process for subordinate staff and compare it with the look of the delegation at the head of the worker.

In the theoretical part is described the management and organizing, which are an integral part of the delegation. In the framework of the concept of delegation is discussed its nature, purpose, barriers, phases, delegation of tasks and with the necessary powers up to the control. For each chapter or podkapitolou is given a conclusion, where the author of the thesis states what the authors agree or in which they differ.

In the practical part is presented the reference company, where it is given its profile, the structure and training of the staff. For the analysis of the process of delegation in a particular company is chosen the method of questionnaire investigation for subordinate staff. By the senior member of staff has been elected to the conversation. The evaluation was designed to coordinate better the work activities and improve the cooperation between the dispatchers and the manager of transport with a focus on improving the organisation of work. For incentive programs, it is appropriate to focus on the workers who are in the company a shorter period of time and don't have much experience.

Keywords: management, management functions, the organizational structure of the, the process of delegation, elements of delegation - tasks, activities, the sphere of competence of the, responsibility, the power, competencies.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management.....	12
3.1.1 Manažeri	14
3.1.2 Manažerské funkce	15
3.2 Organizování	25
3.3 Podstata delegování.....	37
3.3.1 Předmět delegování.....	38
3.3.2 Bariéry či překážky při delegování	40
3.4 Fáze delegování.....	42
3.4.1 Výběr vhodného pracovníka	43
3.4.2 Delegování úkolu a pravomoci	46
3.4.3 Kontrola delegování.....	47
4 Vlastní práce	49
4.1 Profil firmy.....	49
4.1.1 Základní údaje.....	49
4.1.2 Organizační a řídicí struktura	49
4.1.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	50
4.2 Oddělení dopravy	51
4.2.1 Manažer dopravy	51
4.2.2 Dispečeri (transport - spedice - logistika).....	52
4.3 Vyhodnocení šetření.....	53
4.3.1 Rozhovor s vedoucím pracovníkem	53
4.3.2 Dotazníkové šetření podřízených pracovníků.....	56
4.4 Zhodnocení výsledků	59
5 Závěr.....	61
6 Seznam použitých zdrojů	62
7 Přílohy	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová struktura	28
Obrázek 2: Funkcionální struktura	29
Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura	29
Obrázek 4: Procesní organizační struktura	30
Obrázek 5: Liniově-štábní struktura	31
Obrázek 6: Výrobní organizační struktura	32
Obrázek 7: Zákaznická organizační struktura	32
Obrázek 8: Geografická organizační struktura	33
Obrázek 9: Smíšená organizační struktura,	34
Obrázek 10: Maticová organizační struktura	34
Obrázek 11: Úzké rozpětí řízení	36
Obrázek 12: Široké rozpětí řízení	36
Obrázek 13: Organizační a řídicí struktura	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Deleguje na Vás manažer nějaký úkol?	63
Tabulka 2: Máte ke splnění úkolu dostatečné pravomoci?	63
Tabulka 3: Máte dostatek času na splnění zadaného úkolu?	64
Tabulka 4: Informuje Vás manažer na koho delegoval úkol?	65
Tabulka 5: Kontroluje manažer kvalitu delegovaného úkolu?	66
Tabulka 6: Dosáhli jste někdy výsledků v motivačním programu?	66
Tabulka 7: Příloha č. 1 - Dotazník pro podřízené pracovníky	67
Tabulka 8: Příloha č. 2 - Otázky pro rozhovor s vedoucím pracovníkem	68

1 Úvod

V současném moderním managementu je delegování důležitou součástí organizování. Nelze opomíjet manažera, který pomocí managementu řídí v organizační struktuře a jejich jednotkách pracovníky a s tím i spojenou specifickou dělbu práce při které využívá svých manažerských dovedností a procesu delegování. Delegování je využíváno manažery k lepší koordinaci pracovních úkolů, které jsou vždy plánované a jsou klíčové pro danou organizaci, pokud se chce udržet na konkurenčním trhu. Manažer potom díky těmto prostředkům dosáhne vytýčeného cíle ve stanoveném čase a tím i prosperitu firmy.

Pro dosažení těchto cílů manažer využívá svých vědomostí a zkušeností. Je to neustálý proces učení, z toho důvodů, že trh a jeho potřeby se stále mění a je nutné na ně pružně reagovat. Například zkoordinováním všech pracovních postupů za pomoci delegování v jednotlivých útvarech.

Dobrému delegování se manažer musí učit. V tomto procesu není žádoucí, aby docházelo k bariérám těchto dovedností v podobě pocitů nenahraditelnosti, ukřivdění nebo nechtít někoho obtěžovat. Pokud manažer zvládne tato úskalí je na dobré cestě vykonávat kvalitně svou práci, která je pro něho vizitkou. Bude mít více času se soustředit na klíčové činnosti, kterými dosáhne rychleji stanovených cílů.

Z uvedených důvodů je zřejmé, jak je proces delegování důležitý. Provází nás celý život i naše generace, v rodinně i zaměstnání, ať už vědomě či nevědomě. Proto je tomuto tématu věnována i praktická část. Kde je rozebrán proces delegování u podřízených pracovníků formou dotazníkového šetření v porovnání s pohledem nadřízených pracovníků formou rozhovoru. Tímto způsobem je zjištěn proces delegování ve vybrané společnosti. Kde jsou doporučeny postupy k vylepšení koordinace a komunikace mezi podřízenými pracovníky v kolektivu a nadřízenými pracovníky.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň procesu delegování ve firmě Meixner a Hanuš a.s., zhodnotit proces delegování u podřízených pracovníků a porovnat jej s pohledem na delegování u vedoucího pracovníka.

2.2 Metodika

Teoretická část je zpracována na základě prostudování odborné literatury, kde je popsán management a manažeři, manažerské funkce, organizační struktura, podstata, proces a předmět delegování a kontrola. V závěru podkapitoly nebo i kapitoly jsou porovnány poznatky autorů z odborné literatury v čem se liší a v čem se shodují.

V praktické části je popsána společnost Meixner a Hanuš a.s., její profil, organizační struktura i vzdělávání zaměstnanců, dále dopravní oddělení s popisem náplně práce podřízených pracovníků a nadřízeného zaměstnance, kteří byly porovnávány v procesu delegování.

Primární výzkum probíhal dvěma způsoby, první probíhal formou kvalitativního individuálního rozhovoru s manažerem dopravy, otázky byly otevřené. Za každou zodpovězenou otázkou je krátké shrnutí z odpovědi. Druhý probíhal kvantitativním písemným šetřením u podřízených pracovníků (dispečerů), otázky byly uzavřené, s odpověďmi ano, spíše ano, někdy ano, někdy ne, spíše ne a ne. Odpovědi byly zpracovány do kontingenčních tabulek pod kterými je uvedeno krátce shrnutí.

Vyhodnocení procesu delegování je zhotoveno každý zvlášť, jak u podřízených pracovníků tak i nadřízeného pracovníka. Poté je uvedeno doporučení na zlepšení stávajícího stavu, který zlepší proces delegování ve vybrané společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je americký výraz, který má mezinárodní platnost. Používá se takto v mnoha cizích jazycích a nemusí být překládán. Má tři významové roviny: proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení. Lze tedy říci, že management je řízením v organizacích (Blažek, 2014).

„Chod a výsledky každé organizace ovlivňuje úroveň jejího managementu.“ (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

Neexistuje komplexní vymezení, z čeho se management skládá, jelikož v literatuře jsou různá členění s řadou změn a úprav. V současné době jsou vymezeny a používány různé koncepty (Blažek, 2014):

- koncept manažerských funkcí – plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola;
- koncept manažerských rolí – jsou členěny do tří skupin: interpersonálních rolí, kde v roli představitele je manažer jako spojovací článek a lídr, potom informačních rolí, kde příjemcem všech informací je v roli manažer, je mluvčím a šířitelem informací, a nakonec rozhodovacích rolí, v roli podnikatele vystupuje manažer, jako alokátor zdrojů i vyjednávač a řešitel problémů;
- koncept řídicího cyklu – pravidelně probíhající proces na sebe navazujících činností, které jsou: rozhodování, plánování, kontrolování.
- koncept kritických faktorů úspěchu – neskládá se z výčtu aktivit managementu, ale z rozhodujících vlivů na dlouholetou prosperitu organizace; např. koncept „7S“ vzájemně se podmiňujících faktorů: strategie, struktura, pracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, schopnosti.
- koncept manažerských komponent u soudobého managementu – jsou definovány takto: okolní prostředí, plánování, organizování, manažerské procesy, kontrolování rozhodování, lidské zdroje, organizační struktura, informační systém a komunikace.

Management využívá nástroje působící na lidské zdroje tak, aby vykonaly co je třeba a bylo splněno klíčových cílů. Management působí za pomoci plánování, rozhodování, organizování, ovlivňování a kontroly. K tomu jsou využívány metody pro řízení. Manažer své řídicí činnosti podřizuje naplánovanému záměru, které jsou zacíleny do budoucna. Dosažení cíle znamená pro firmu přínos, naproti tomu žádné rozhodování se neobejde bez rizika. Management musí respektovat reálné prostředí trhu, ve kterém se nachází. Je důležité si uvědomit, že realita se mění, nemusí mít vše standardní průběh, nelze spoléhat na rutinu. V současnosti se vše stále zdokonaluje a vše prochází různými změnami, aby bylo dosaženo lepších výsledků společnosti. Na úspěšnosti firmy, aby zůstala dlouhá léta na trhu, závisí i osobnost manažera a ostatních pracovníků i jejich motivace a schopnosti. Součástí práce manažera je monitorování reálné situace na trhu, aby se nestalo, že se firma dostane do krize.

Praktické rozdělení manažerských aktivit z časového hlediska rozdělujeme na: *strategické, taktické a operativní řízení*. *Strategické řízení* se zaměřuje na klíčové cíle firmy a její rozvoj. Tyto činnosti realizuje vrcholový management. S dlouhodobým časovým horizontem. Je delší než jeden rok, zpravidla 3–5 let. Delší časový horizont se využívá jen zcela ojediněle. *Taktické řízení*, tyto řídicí aktivity se uplatňují v ročním časovém horizontu. Jde o aktivity podporující dosažení strategického cíle, jako roční plán, rozpočty a podobně. Stěžejní činnost taktického řízení je zaměřeno ve finančním řízení firmy. *Operativní řízení* se provádí pomocí operativních plánů, které podporuje naplnění taktických cílů. V časovém rozmezí jednoho týdne, měsíce, ovšem maximálně čtvrtletí (Veber, Srpová, 2012).

Autoři se shodují, že neexistuje komplexní vymezení, z čeho se management skládá, a lze na management nahlížet z více úhlů. Blažek definuje koncept manažerských komponent u soudobého managementu a jeho tři významové hladiny. Dále popisuje koncepty manažerských funkcí, manažerských rolí, řídicích cyklů a kritické faktory úspěchu „7S“. Veber uvádí strategické, taktické a operativní řízení.

3.1.1 Manažeři

Manažeři jsou pracovníci, kteří management provádějí v organizacích. Pro manažera existuje zdomácnělý výraz vedoucí nebo řídící pracovník či vedoucí pracovník (Blažek, 20014). Jsou to osoby rozhodující, mají nejvyšší míru odpovědnosti za delegované úkoly (Lojda, 2011).

Každý manažer musí být zacílený do budoucnosti, být vizionářem, snadno přijímat změny, ovládat manažerské techniky a mít v řadě oblastí praktické dovednosti. Pro podporu práce manažera je v současné době velká škála metod, technik a postupů. Tvrdými dovednostmi nazýváme uplatňování řídicích praktik a jejich znalost. Měkké dovednosti souvisejí s vedením lidí. Manažer se musí stále učit, protože zvládnutí manažerských dovedností je nekonečný proces. Nejdůležitějším předpokladem manažera jsou jeho lidské kvality, jaký je ve své podstatě člověk a jak vnímá sám sebe a své spolupracovníky. Zda dokáže chápat jejich rozdílnost a tak využít jejich potenciál ke zvyšování pracovních výkonů. Organizace rovněž předpokládají, že manažer má schopnosti týkající se organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování (Lojda, 2011).

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

V organizační struktuře se můžeme setkat se třemi druhy manažerů: manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři (top management). Manažeři první linie jsou vedoucími pracovníky na prvním nejnižším stupni. Pracují například jako mistři ve výrobních podnicích či v obchodu jako vedoucí prodejny. Jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky. Střední manažeři operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery, kde působí jako „převodové páky“, tvoří různorodou skupinu vedoucích pracovníků. Vrcholoví manažeři (top management) reprezentují navenek organizaci, kterou řídí jako celek. U menších organizací může být vlastník společnosti i ředitelem. U velkých organizací jsou zpravidla vlastnická práva od funkce řízení oddělena (Blažek, 2014).

Blažek vysvětluje slovo manažer a definuje tři druhy manažera a to první linie, střední a vrcholového manažera. Lojda poukazuje na důležitost lidských kvalit manažera, jak chápe ostatní a jak je dokáže využít v pracovním procesu. Je třeba, aby manažer byl zacílený do budoucna a měl široké znalosti. Připomíná jeho zodpovědnost za delegované úkoly. Popisuje tvrdé a měkké dovednosti.

3.1.2 Manažerské funkce

Mezi nástroje manažerských funkcí patří plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a jejich motivace, kontrola, komunikace a rozhodování.

Plánování

Zodpovědnost za plánování nesou manažeři. K dosažení firemních cílů a její prosperitě je nejdůležitějším nástrojem manažerské plánování, neobejde se bez něj žádná firma, která se chce udržet ve společnosti na konkurenčním trhu. Plánování zahrnuje vize budoucích cílů a co nejvhodněji vybraných prostředků pro jejich dosažení. Plán představuje psaný dokument specifikující akce.

Při plánování se stanovují (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997):

- *Cíle* – jsou zaměřeny na vize do budoucna, které mají být dosaženy reálně za stanovených podmínek a stanoveném čase.
- *Akce* – jsou prostředky, specifické činnosti k dosažení stanovených cílů za předpoklady budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivnit plánované aktivity a jejich průběh. S těmito případnými událostmi manažer musí počítat již při sestavování cílů a s nimi spojenými plánovanými aktivitami.
- *Zdroje* – představují rozpočet, který je omezený, nesmí být překročený, je třeba ho respektovat při plánování podnikatelských aktivit.
- *Implementace* – zahrnuje jednotlivé úkoly přidělené pracovníkům, kteří se budou podílet na realizaci plánu.

Nezbytností je zvládat proces řízení vlastního času a pracovat správně s prioritami. Každý máme omezený čas na den, který je třeba vyváženě rozdělit mezi práci a rodinu, odpočinek a osobní záliby. Při časovém rozložení na týden, lze předpokládat, že v práci strávíme přibližně 40–42 hodin pokud vycházíme z pracovní doby stanovené zákonem. Rodině a sociálně orientovaným akcím bychom se měli věnovat stejný čas. Přičemž na spánek a odpočinek je třeba ponechat třetinu celkového času za týden, který činí 56 hodin. Osobním činnostem bychom se měli věnovat 28 hodin za týden, abychom se cítili šťastní a odpočatí. Předcházíme tím vyčerpanosti, stresu a celkovému dlouhodobému zatížení organismu, který přispívá ke zhroucení, což může poškodit zdraví po zbytek života (Lojda, 2011).

Autoři se shodují, že nedílnou součástí manažera je plánování, zrovna tak je klíčové ke splnění cílů dané firmy. Donnelly a kolektiv uvádějí čtyři prvky plánování, kterými jsou cíl, akce, zdroje, implementace. Lojda specifikuje, jak si má manažer správně řídit vlastní čas při časovém rozložení na týden.

Organizování je věnována samostatná kapitola 3.2.

Personální činnost

„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.“ (Šikýř, 2012)

Úkolem personálních prací je zajistit organizaci dostatek motivovaných a schopných pracovníků, s jejichž pomocí je dosaženo v organizaci klíčových cílů. Manažeři zabezpečují organizaci za pomoci jednotlivých personálních činností. Komplexní systém personálních činností obsahuje (Šikýř, 2012):

- *Vytváření a analýza pracovních míst.* Provede se formulace pracovních úkolů a podle nich vytvořit pracovní místa pro zaměstnance v organizovaných jednotkách, včetně vypracování jejich popisů.
- *Plánování zaměstnanců.* Je třeba naplánovat, kolik pracovníků bude nezbytné zaměstnat, poté zaškolit, případně ještě dále vzdělávat. Dále je potřeba důsledně vypracovat záměry personálních činností.

- *Obsazování volných pracovních míst.* Získat vhodného uchazeče na uvolněné, nebo nově vytvořené pracovní místo, přijmout a zaučit jej, seznámit uchazeče s novým prostředím.
- *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.* Motivovat, ale i usměrňovat zaměstnance tak, aby dobře vykonávali svou práci. Požadovaným pracovním výkonem podle organizačních norem.
- *Odměňování zaměstnanců.* Spočívá v zaplacením mzdy za odpracovanou práci danému zaměstnanci. Podněcovat ho k požadovanému pracovnímu výkonu. Stimuly mohou být i nepeněžní.
- *Vzdělávání zaměstnanců.* Spočívá v rozšiřování, utváření a prohlubování znalostí.
- *Péče o zaměstnance a pracovní podmínky.* Nabídnout příznivé podmínky, které ovlivní schopností a výkon zaměstnanců sjednané práce. Bude je motivovat například pracovní prostředí, pracovní doba, kuchyňka pro zaměstnance, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- *Formulování pracovních vztahů.* Zajistit dostatečnou úroveň neformálních i formálních vztahů při práci mezi zaměstnanci.
- *Využívání personálního informačního systému.* Zpracování potřebných personálních údajů vyplývajících ze zákona a vnitřních předpisů.

Mezi personální činnosti patří strategie lidských zdrojů, výběr a získávání, adaptace zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, mzdová politika, propouštění pracovníků. Po základním podnikatelským záměru navazuje strategie lidských zdrojů. Kde je třeba zvážit kolik, jak a odkud bude potřeba zajistit pracovníků, v jakém pracovním poměru, výši platu, včetně řešení personálních záležitostí.

Při plánování potřeby lidských zdrojů musí mít vrcholový manažer představu, kolik bude potřeba zaměstnanců v organizační a řídicí struktuře dané firmy. Plány zpracovává v časovém horizontu jednoho roku, vychází z podnikatelských změn firmy, z požadavků zákazníků. Z objemu produkce a situace na trhu, včetně porovnání vnitřních zdrojů a potřeb. Zda nastanou změny a dojde k propouštění, nebo k získávání nových pracovníků.

Pokud se rozhodne o přijetí pracovníka jako nezbytné, měl by manažer zvážit veškeré výdaje spojené s přijetím nových pracovníků. Zda budou přínosem pro organizaci, uvážit by měl pak i případné uvolňování zaměstnanců firmy a s tím spojené náklady. Při přijetí nových zaměstnanců mohou využít příspěvků ze strany úřadu práce. Manažer by měl zvážit, zda přijme zaměstnance pouze krátkodobě a to dohodou o pracovní činnosti nebo pracovní poměr na dobu určitou. Při trvalé potřebě pracovníků se uzavírá smlouva na dobu určitou nebo neurčitou. Dají se řešit i dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr vzniká na základě písemné pracovní smlouvy. Brigádníky lze zaměstnat na dohodu o provedení práce. Nesmí přesáhnout 300 hodin odpracovaných za rok. Dohoda o pracovní činnosti, mzda z této pracovní činnosti podléhá zdanění příjmů a zdravotní a sociální pojištění. Poměr také nesmí přesáhnout 300 hodin z pracovní doby a délka trvání pracovní smlouvy nesmí být delší než 52 týdnů. Nevztahuje se na ní dohoda o odstupném.

K získávání pracovníků může firma využívat inzeráty v tisku, ze současných zaměstnanců, z doporučení, agentur, potenciálních uchazečů nebo z úřadů práce. Pro výběr zaměstnance je vhodný motivační dopis či životopis. Provádí se rozhovor s uchazečem formou kladení otázek za účelem zjištění jeho schopností, dovedností a základních znalostí. Osobnost uchazeče se porovnává s firemními hodnotami a kulturou. S novým zaměstnancem se sepíše pracovní smlouva, jež podepíše zaměstnavatel se zaměstnancem.

Adaptaci nového pracovníka urychlují správné postupy zapracování do nového pracovního kolektivu, zvyšuje se tak motivace a stabilizace k práci. Důležitou součástí je zpracování plánu adaptace pracovníka, kde je uvedeno, jakým zaučením má projít a jak si při tom pracovník vedl pro případ propouštění nebo přijetí ve zkušební lhůtě.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků se u většiny firem realizují nahodile, většinou nedisponují pracovníkem nebo útvarem, který má vzdělávání na starosti. Manažer by měl zabezpečovat pracovní způsobilost, pokud tak vyplývá z legislativních předpisů pro její obnovování, např. profesionální řidiči, svářeči, jeřábníci, elektrikáři apod.

Pravidelné školení se týká požárních, bezpečnostních i hygienických. Tato školení provádí autorizovaní osoby, které ověřují znalosti nebo schopnosti pracovníka. Obdrží poté nové osvědčení o způsobilosti zaměstnance.

Mzdová politika vychází ze zákona. Každý pracovník, který dochází do zaměstnání, dostává odměnu v podobě mzdy. Každý zaměstnavatel se musí řídit nařízením vlády o minimální mzdě. Práce přesčas nebo státním svátku, neupravuje konkrétní způsob pro odměňování. Zde je prostor pro vlastní mzdový systém.

K propouštění zaměstnanců vede spousta důvodů. Mohly by to být i ekonomické problémy ze strany zaměstnavatele nebo nemusí být spokojený s pracovním výkonem zaměstnance. Odejít ze zaměstnání může zaměstnanec, který chce odejít do jiné firmy nebo odejde do důchodu. Pracovní smlouva může být rozvázána vždy písemně v podobě výpovědi, která má nejméně dvouměsíční výpovědní lhůtu, dále dohodou, okamžitým zrušením, smrtí zaměstnance, v případě pracovního poměru na dobu určitou u které uplynula sjednaná doba, u cizinců a jejich vyhoštění či uplynutím doby povolení pobytu. Zaměstnavatel nesmí dávat v ochranné lhůtě výpověď (při výkonu veřejné funkce, v době pracovní neschopnosti, na mateřské dovolené). Pokud zaměstnavatel dá zaměstnanci výpověď například z ekonomických důvodů, náleží mu odstupné ve výši trojnásobku měsíčního platu.

Kontrola pracovně právních předpisů. Může vyžadovat zaměstnavatel od svých zaměstnanců dodržování chování v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mohou chodit kontroly z titulu Ministerstva práce a sociálních věcí či inspekce práce, kteří mají právo vstupovat do objektů firmy a chtít předložit doklady či informace včetně zjišťování totožnosti zaměstnanců. V případě pracovněprávního porušení předpisů mohou uložit vysoké pokuty (Veber, Srpová, 2012).

Oba autoři popisují personální činnosti velmi podobným způsobem.

Motivace

Pojem motivace vyjadřuje příčiny lidského jednání, kterým je motiv. Motiv vysvětluje, proč jedná člověk tak, jak jedná, když chce dosáhnout určitého cíle. Biogenními motivy disponují všichni lidé, jsou zakořeněné ve fyziologii organismu a sociogenními motivy vyjadřující potřeby člověka jako sociální bytosti. „*Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podmětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího cíle.*“ Vnitřní motivace je „v člověku“ založená na motivech, kdežto vnější motivaci představují stimuly přicházející z venčí, které mají vyvolat pozitivní „rezonanci“ motivů. Je třeba brát v úvahu to, že každý člověk je jiný, tudíž potřebuje jinak stimulovat a to i v různých situacích či různých obdobích. Vnitřní motivace se časem u všech lidí mění, promítají se do ní osobnostní charakteristiky a vnější prostředí i okamžité „vnitřní vyladění“ (Blažek, 2014).

Je mnoho pracovníků, kteří nevyužívají svůj potenciál z důvodu nízké motivace. Proto je na manažerovi, aby objevil pravou vnitřní motivaci (zájem, seberealizaci, samotný charakter práce) je to klíčový nástroj, který se používá u vedení lidí. Poznává se, až při překonávání překážek, kde nedochází ke změnám ani ve směru a intenzitě u motivované aktivity. Také je potřeba posoudit jak velká musí být stimulace pracovníka z venčí (např. penězi či jinými benefity). Pro delegování činností jsou tři typy motivů: cílovými, tvořivými, vůdcovskými.

Cílové motivy ovlivňují pracovníka, který je ambiciózní a klade na sebe výkonnostně vysoké nároky. Lze ho využít při obtížných úkolech, spokojený je s výsledky pouze krátkodobě. I při neúspěchu si klade stále vysoké cíle. Manažer musí takového podřízeného pracovníka, alespoň částečně pochválit, i když neplní plán na 100%, jinak by u takového zaměstnance došlo k demotivaci. Opakem je zaměstnanec, který „jede vždy na jistotu“, klade si nízké cíle a snaží se vyhnout neúspěchu. Díky své nízké sebedůvěře není schopný plně využít svůj potenciál a důsledkem toho může být nízká výkonnost firmy. V takovém případě manažer musí posoudit sebepojetí a charakterové rysy pracovníka, umět ho ocenit i pochválit, pozitivně motivovat a pak skutečně může podat vyšší výkon, který by u sebe ani nepředpokládal.

Charakteristikou tvořivých motivů je neustálá potřeba něco utvářet a měnit v pracovním procesu, dokáže si tyto změny i prosadit. Umí se nadchnout pro zadaný úkol, pokud je přesvědčený o jeho přínosu. Mají ochotu k samostatnému, systematickému a koncepčnímu myšlení, dle vlastních schopností a ochoty učit se i jejich hrdostí. Takový pracovník je dobrý například při delegování úkolů vyžadující inovaci, implementaci nových procesů a technologií. Manažer občas takového pracovníka musí brzdit v neustálých změnách a ohlídat, aby nepřekračoval své pravomoci, ani z dobrých úmyslů.

Uplatňování vůdcovských motivů je u mocensky orientovaných jedinců. Ochotně a snadno přebírají vedení, nedělá mu problémy zasahovat do akčního prostředí cizích lidí. Manažeři mu svěřují pravomoci, podle kterých může řídit i jiné členy týmu. Rád si získává lidi ve svůj prospěch, je asertivní, charismatický a oblíbený. Opakem bývají jedinci se sklony dominance. Delegování je láká proto, že můžou úkolovat druhé, disponovat se zdroji a autoritativně rozhodovat je to dáno jeho charakterovými rysy. Uplatňuje se u dosahování náročných cílů, kde ho manažer musí kontrolovat, jakým způsobem uplatňuje své pravomoci k delegování (Cipro, 2009).

Oba autoři se shodují, že vnitřní motivace pracovníka je klíčová pro jeho pracovní výkon a překonávání překážek, aby dosáhl vytýčeného cíle. Blažek vysvětluje pojem motivace, biogenní motivy, motivování a vnitřní a vnější motivaci. Cipro uvádí tři druhy motivů a to cílové, tvořivé a vůdcovské podle charakteru pracovníka.

Kontrola je popsána v samostatné kapitole 3.4.2.

Komunikace

Všichni lidé vysílají signály, které o nich prozrazují informace, zda jsou sebevědomí, jak se v dané situaci cítí, jak moc jsou přesvědčeni o věcech, o kterých v danou chvíli hovoří a jejich pohotové reakce při rozhovoru či empatie. Tímto způsobem o sobě něco prozrazujeme, ale zároveň i lidé, se kterými komunikujeme. Jsou lidé, kteří mají vrozený takt, umí posoudit situaci a vhodně na ně reagovat. Přitom působí na ostatní velmi uvolněně, mají zdravé sebevědomí a určité charisma. Zatím co ostatní potřebují tuto dovednost natrénovat a doplnit studiem skloubeným se svými vrozenými schopnostmi.

Jsou i jedinci, kteří mají ve své profesi veliké znalosti a dokážou je podložit logickými argumenty, ale chybí jim zdravé sebevědomí. I při absolvování manažerských a obchodních tréninků jsou stále ve stresu a mají obavy z vyjednávání, proto jen zřídka dokážou ovlivnit ostatní.

Mezi nejzákladnější komunikační dovednosti patří (Khelerová, 2010):

- *Aktivní naslouchání.* Je to ochota vyslechnout si celý příběh až do konce. Týkající se radostí i problémů. Potom na ně aktivně reagovat s pochopením, připomínkami a zájmem, kde je důležitý oční kontakt. Častými chybami, které posluchač citlivě vnímá je nedostatečná reakce a neverbálních pohybů, které naznačují nezájem. Potom skákání do řeči, přerušování konverzace a převádění rozhovoru na svou osobu.
- *Technika kladení otázek.* Umět posluchači položit otázku, aby pro něj byla impulsem pro rozhovor či výpověď. Umět korigovat vhodnými otázkami rozhovor. Otevřené otázky rozproudí rozhovor, zatím co uzavřené otázky, rozhovor rychle ukončí, odpovídáme na ně např. ano, ne.
- *Neverbální komunikace.* Neverbální projevy mohou posloužit k důvěryhodnosti vyjadřování řečníka i posluchače. Patří sem celkové držení těla, kontakt pohledem, gesta, která prozrazují na soustředěnost, mimika obličeje, podání ruky, síla hlasu a interpersonální zóny. Interpersonální zóny se člení na: intimní zóna, osobní zóna, sociální zóna, veřejná zóna.
- *Empatie.* Empatičtí jedinci umí vedle sebe odhadnout lidi, rozpoznat jejich schopnosti a chápat jejich potřeby. Umí se vcítit do postavení partnera a přizpůsobit tak komunikaci.
- *Odstraňování bariéry.* Bariéry v komunikaci mohou vnikat z důvodů různých odlišností mezi lidmi, pokud pocházejí z jiného prostředí, mají rozdílnou image, vzdělání a vystupování nebo mají jinou věkovou hranici. Důležité je překonat tyto bariéry a snažit se najít cestu k partnerovi. Čím méně máme překážek v komunikaci, tím snadněji se dorozumíme.

„Kdo není na webu, jako by ani nebyl.“ (Veber, Srpová a kol., 2012)

V dnešní době se neobejde žádná společnost bez komunikační techniky, která se stále vyvíjí a umožňuje vnitropodnikovou komunikaci a sdílení informací mezi zaměstnanci firmy. Za pomoci internetu v počítači, nebo faxu, telefonu, tabletu či mobilním telefonu a jejich různých aplikačních programů. Těmito prostředky se uskutečňuje komunikace mezi zaměstnanci firmy a jejich zákazníkem, dodavatelem, bankou, pojišťovnou, obecně řečeno se všemi lidmi. Umožňuje, aby se dívali lidé z okolí na internetové stránky dané firmy, kde nabízejí své zboží nebo služby. Umožňuje i monitorování informací jejich uchovávání a zpětné vyhledávání, prezentaci zpráv a dat i s cílem pro poskytnutí informací podle potřeb příjemce v systémech řízení.

V komunikačním procesu často dochází k filtrování předávaných informací. Příjemci přichází zprávy překroucené, neúplné, zpožděné, nebo se stane, že nepřijdou vůbec. Tuto situaci lze řešit individuálním informováním, telefonní či mobilní komunikací, poradami, videokonferencemi a diskusními skupinami, příkazy či písemným interním sdělením (Veber, Srpová a kol., 2012).

Každý z autorů popisuje komunikaci jiným způsobem. Khelerová se při výkladu komunikace zaměřuje na rozhovory lidí, kteří se vidí a nějakým způsobem na sebe reagují a ovlivňují. Popisuje přitom některé prvky verbální i neverbální komunikace. Výhody empatie pro vyjednávače a manažery a jak odstraňovat bariéry, které vznikají při komunikaci. Veber se ve své knize zaměřuje na komunikaci pomocí komunikačního zařízení, které je nezbytnou součástí dnešní společnosti. Jedná se o vnitřní (interní) komunikaci v podniku a jejich zaměstnanců a vnější (externí) komunikaci s okolními podniky a lidmi. Za pomoci různých komunikačních zařízení a jejich aplikačních programů lze komunikovat, ale i kontrolovat.

Rozhodování

*„Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle.“
(Blažek, 2014)*

Člověk se musí neustále rozhodovat ve formě drobných rozhodnutí, které činí i podvědomě svou intuicí či zvykem. Při těchto rozhodnutích nezbyvá čas na aplikaci

optimálních metod pro snížení chybného rizika, ovšem tyto drobné chyby lze napravit. Při středních až velkých rozhodnutích, kdy člověk nemá dostatek informací, si plně uvědomuje následky špatného rozhodnutí, ale i vidinu úspěchu, v tuto chvíli člověk přemýšlí jak správně rozhodnout, zda je k dispozici nějaký návod, rada či metoda.

Osobní rozhodování je využíváno z vlastního popudu, kdy člověk rozhoduje o sobě samém a také tato rozhodnutí uskutečňuje. Toto vykazuje velmi nízký stupeň determinace. Rozhodování s výkonem funkce, je typické rozhodování za někoho jiného o jiném člověku. Sem patří rozhodování velitelské, politické, správní a manažerské.

Stupeň determinace je hranice primárně etické zásady s předpisy pro rozhodovatele závazná. Jsou to právní předpisy a vnitřní předpisy organizace. Vysoký stupeň determinace je u správního rozhodnutí, kdy správní úředník je vázán předpisy a určují mu termíny a postupy.

Manažerské rozhodnutí vykonává manažer v zájmu svého zaměstnavatele pomocí podřízených pracovníků. Zde je stupeň determinace nízký, až střední. Na úrovni vrcholového managementu je prostor pro rozhodování značný. Nese odpovědnost za výsledky a úspěch v rámci organizace či útvaru podle čehož je hodnocen (Blažek, 2014).

Rozhodovací procesy jsou ověřené postupy k výběru správné varianty a její realizaci. Rozhodnutí můžeme využívat při výběru nového stroje, při výběru vhodného pracovníka nebo pracovní kapacity. Manažer musí předem zvažovat mezi výhodnou a nevýhodnou variantou.

U základního podnikatelského rozhodnutí je v první řadě zvážit předmět podnikání. Kde chceme podnikat a jakou výši nájemného zvolit. Dále je třeba zvážit firemní rozvoj a vhodné investice, splátky úvěru, jakou výši rezervního fondu, včetně podílů vyplácení podílů ze zisku. Důležitou součástí je zhotovení organizační a řídicí struktury. Při silné konkurenci nebo stagnaci prodeje výrobků je třeba provést změny v obsahu činnosti,

například ve výrobním programu a to zúžením či rozšířením sortimentu nebo inovací výrobku. Dále je třeba zvážit cenovou, finanční a platovou politiku.

Nejdůležitější vlivy na kvalitu rozhodnutí mají informace a jejich *kvalita a kvantita, kvalita manažera a spolupracovníka, okolí a čas*. Kvalitní informace jsou takové, které dostaneme včas, a jsou objektivní, můžeme si ověřit jejich věrohodnost. Je dobré tyto informace nepřeceňovat, ale i nepodceňovat. Kvantita informací bývá při přesycení informací a tím velké ztráty času. Neznalost dané problematiky a dopuštění se omylu. Kvalifikace manažera je důležitá při řešení vzniklého problému a jeho řešení pomocí správného rozhodnutí. K tomu využívá svých zkušeností a znalostí metod rozhodování, při kterých využívá dostupné reálné informace včetně své intuice. Kvalifikace spolupracovníka je přípravou na nové činnosti, které mohou být i složitější. Formou zaškolování, které může být ve výrobě s novými postupy či stroji a překonává tuto nedůvěru k novému. Dál to mohou být programy, projekty a podobně. Okolí, znalost právního řádu a jeho předpisů ohledně obchodního, pracovního, daňového zákoníku. Důležité jsou marketingové průzkumy pro služby či výrobky, konkurenci, hospodářský trh dodavatelů, odběratelů či zákazníků. Vykonávají se pro potřeby vrcholového managementu. Čas, kdy je vhodná doba rozhodnutí realizovat. Může to být v době sezony, pro které jsou vhodné určité výrobky. Každé podnikání s sebou nese riziko a možnosti úspěchu a neúspěchu (Mareš, Rošický, 2006).

Oba autoři se shodují v pojmu rozhodování. Mareš, Rošický uvádí nejdůležitější vlivy na kvalitu rozhodnutí a základní podnikatelská rozhodnutí. Blažek potom osobní rozhodování, stupeň determinace a manažerské rozhodnutí.

3.2 Organizování

K dobré efektivitě v organizaci je klíčové jakým způsobem je organizována práce. Odráží se v ní rozhodnutí manažerů ohledně specifik některých prací a kladených požadavků na ně, zorganizování a uspořádání organizačních jednotek, včetně zabezpečování všech pracovních jednotlivých úkolů. Dle funkce organizační struktury můžeme určit její velikost a vytvářet další její specifické jednotky, odlišit pozici

pracovníků od manažerů, formulovat vhodně pravidla a postupy včetně delegování pravomocí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

V organizacích, které jsou určitým způsobem uspořádané, probíhá řídicí a výkonná činnost. Organizace je složitý objekt a lze jí chápat i jako vytváření struktury systému. U kterého definujeme jeho prvky a vztahy prvků mezi nimi. Organizaci lze chápat z různých hledisek. Definujeme ji tedy na organizaci systému řízení s aspekty jako kooperace, dělba práce, koordinace, nadřazení a podřazení pracovníci, odpovědnost a pravomoc. V organizační struktuře v teorii managementu pak hovoříme o struktuře systému řízení. Rozlišujeme je na strukturu procesní /primární/ a strukturu útvarovou /sekundární/ (Blažek, 2014).

3.2.1 Organizační dimenze

Existují tři organizační dimenze, díky kterým lze organizaci specificky analyzovat a charakterizovat: *stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti*.

Stupeň formalizace zahrnuje pravidla a postupy, které předem určují jakou činnost má jednotlivý zaměstnanec vykonávat. V organizaci jsou určeny standardy pracovních operací a postupy provádění různých procesů, které bývají v písemné formě, definují i firemní strategie a taktiky. Ovšem některé organizace jako vysoké školy či výzkumné ústavy, uplatňují nepsaná pravidla chování, které každý zná a respektuje.

Stupeň centralizace vyjadřuje způsob delegování pravomocí, provádění prací a rozhodování v rámci dané organizace. Delegované pravomoci určené pro strategické rozhodování dané firmy bývají centralizovány na úrovni vrcholového managementu. Kdežto delegované rutinní rozhodnutí jsou decentralizovány na nižší úrovně řízení.

Stupeň složitosti závisí na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení a počtem různých prací, tím stoupá i náročnost manažerských dovedností. Tedy je jednodušší řídit malou firmu, která má menší počet odlišných prací a skládá se rovněž z malého počtu organizačních jednotek. V manažerské praxi se lze setkat s pojmy stupeň

diferenciace, která znamená stupeň složitosti. Dále s pojmem horizontální diferenciace, označuje na jednom stupni řízení má větší počet odlišných prací a vertikální diferenciace se označuje počet stupňů řízení.

Dělbá práce patří mezi klíčové činnosti v každé organizaci a závisí na požadované specializaci. Úkolem manažera je koordinovat úsilí všech pracovníků vhodným rozdělením celkových úkolů mezi jednotlivé organizační jednotky. Práci lze specializovat pomocí metod, které určí způsob jejich použití. Manažeři chtějí dosáhnout nejvyšší specializace pomocí rozdělením práce na několik jednoduchých úkolů, u kterých může nahradit pracovníka jiným kolegou. Nemusí zaškolovat jiného pracovníka a vznikají tím jen nízké náklady. Jednotliví pracovníci dosahují v krátkém čase vysoké zručnosti při malém počtu úkolů a to pozitivně ovlivňuje jakost vykonané práce (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3.2.2 Typy organizačních struktur

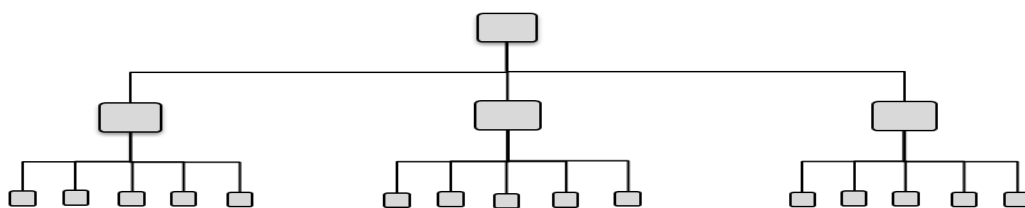
Při vytváření organizačního oddělení je rozhodující, jakým způsobem bude manažer seskupovat práce. Je potřeba koordinovat seskupování jednotlivých částí prací, které musejí být požadovaným způsobem provedeny. Významné jsou činnosti pro vznik vrcholových organizačních oddělení, které podléhají prezidentu společnosti či řediteli. Zásadním způsobem ovlivňuje strukturu a charakter celé organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Organizace s horizontální dimenzí souvisí jednolíniové nebo vícelíniové řízení. Jednolíniové řízení uplatňuje jednoho vedoucího, který je za vše odpovědný. Tento způsob se aplikuje jen v některých případech a u opravdu malých firmách s velmi jednoduchou činností. Ve většině případech je pracovník podřízený hned několika vedoucím. Tradiční útvárovou strukturu členíme na líniovou strukturu, funkcionální strukturu a líniově-štabní strukturu (Blažek, 2014).

Liniová struktura (jednoliniová struktura)

Liniová struktura je založena na uplatňování jediného odpovědného vedoucího, který vykonává všechny řídicí činnosti a má nedělitelnou pravomoc i odpovědnost v rámci útvaru. Jedná se o komplexní řízení s hierarchickou strukturou. Liniovou strukturu v organizaci vidíme na obrázku 1. V současnosti se moc nevyskytují, pouze ve velice malých organizacích s jednoduchou činností (Blažek, 2014).

Obrázek 1: Liniová struktura

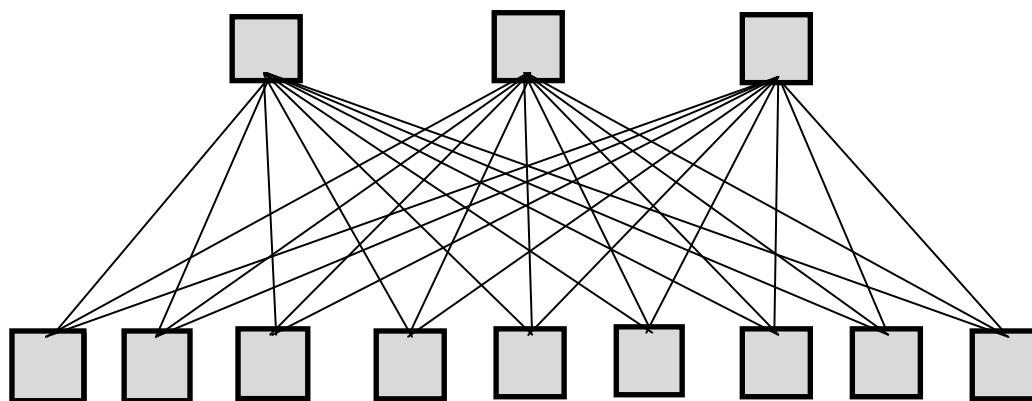


Zdroj: Blažek, 2014

Funkcionální struktura (víceliniová struktura)

Řeší problém liniové struktury a to dělbou práce v řízení, která umožňuje efektivněji vykonávat i složité provozní nebo výrobní procesy. Dle Taylorova návrhu nebyl pak dělník podřízený pouze jednomu nadřízenému, ale třeba osmi. Každý z nich měl kompetenci pracovníky řídit, např. v zadávání práce, kontroly, dodržování kázně. Organizační schéma popisované struktury na obrázku 2. Z důvodu přehlednosti jsou uvedeny tři specializovaní vedoucí a nikoli osm dle Taylora. Tato struktura má problém, který je obtížně řešitelný a to ve vymezení kompetencí. Poté jsou příkazy nekoordinované, nelze určit odpovídající osobu a vše působí zmatečně, proto se tento model v praxi neosvědčil. Avšak jeho myšlenka ve využití dělby práce v řídicí činnosti zůstala nosnou při vzniku jiných organizačních strukturách (Blažek, 2014).

Obrázek 2: Funkcionální struktura

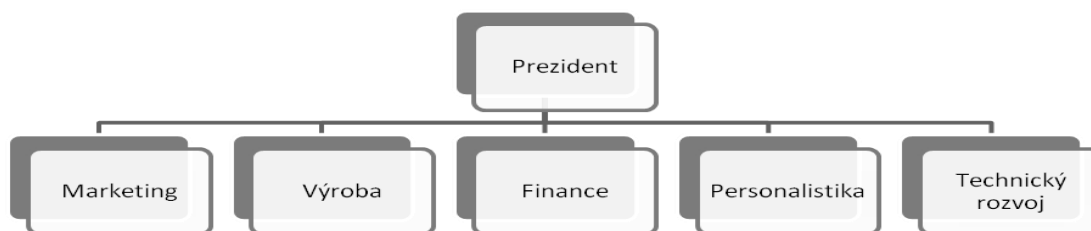


Zdro: Blažek, 2014

Funkcionální organizační struktury

Manažer seskupuje a vytváří tuto organizační strukturu podle vnitřní potřeby podniku. Tuto organizační strukturu lze uplatnit u velkých i malých výrobních podniků, které nabízejí úzký či široký sortiment výrobků i služeb. Mezi její funkce patří: personalistika, marketing, financování a technický rozvoj (obr. 3). Výhoda spočívá v provádění určitých prací v jednotlivých útvech za pomoci odborníků a tím je dosaženo efektivního výkonu. Nevýhodou je, že každý specialista daného útvaru sleduje především svoje odborné zájmy a cíle, které se nemusejí slučovat s hlavními cíli firmy. Zrovna tak se obtížně promítají ekonomické cíle do funkcionálních cílů u jednotlivých útvarů.

Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura

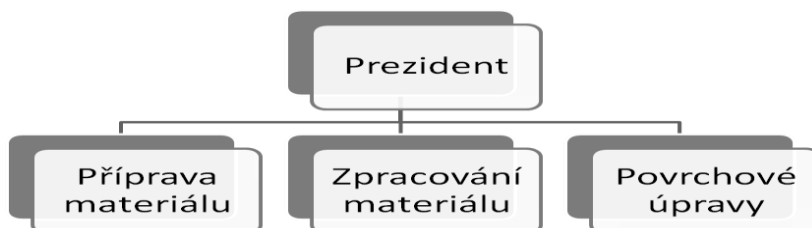


Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Procesní organizační struktury

Využívají ji především malé firmy vytvářející úzký sortiment výrobků. Vychází z vnitřních potřeb organizační struktury podniku. V jednotlivých útvarech pracují odborníci, kteří zabezpečují danou fázi výrobního procesu. Na obrázku (Obrázek 4) jsou znázorněny tři útvary v organizační struktuře firmy: příprava materiálu, zpracování materiálu a povrchové úpravy.

Obrázek 4: Procesní organizační struktura



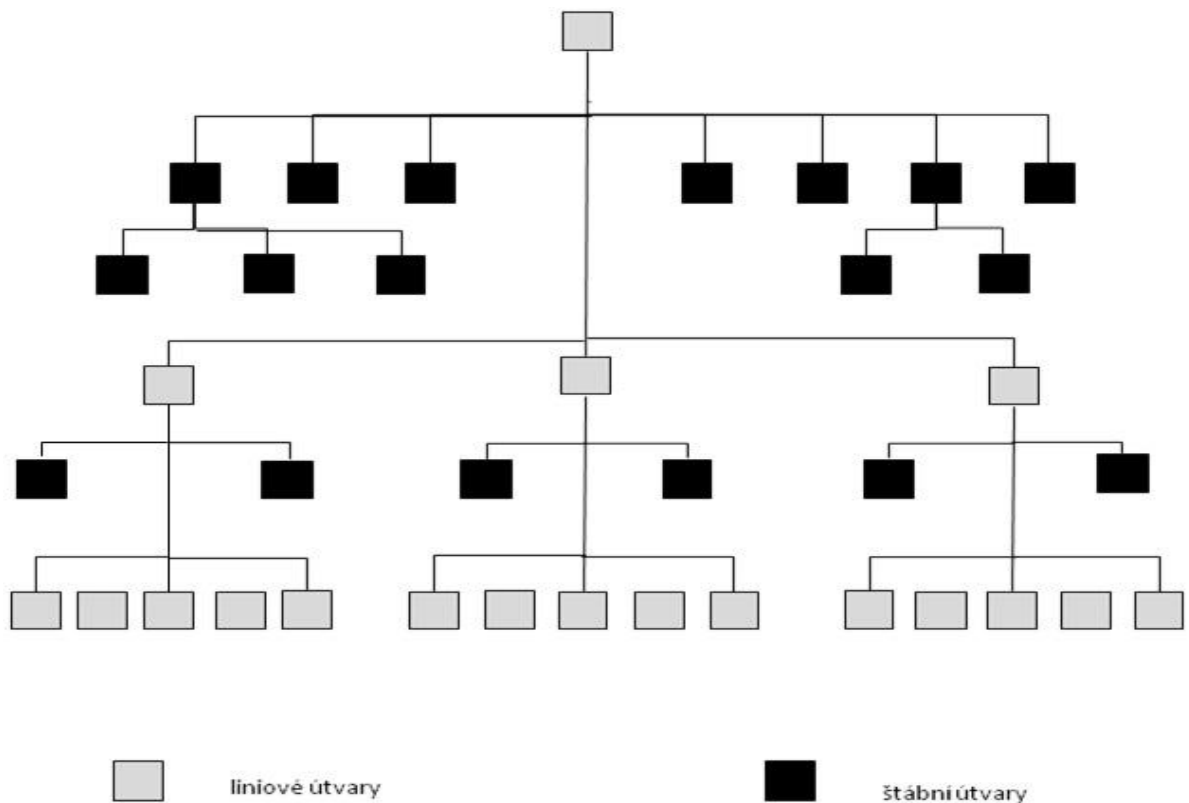
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Zaměstnanci v těchto útvarech pracují na základě svých odborných kvalifikací. Výhoda procesní organizační struktury spočívá v práci odborníků, kteří se soustředí na své jednotlivé útvary, a tím je dosaženo efektivního výkonu společnosti. Nevýhody bývají ze strany specialistů, kteří se zaměřují více na své odborné zájmy a cíle, které se nemusejí slučovat s klíčovými cíli společnosti. Další nevýhoda spočívá v promítání ekonomických cílů do cílů personálních u jednotlivých útvarů v organizační struktuře.

Liniově-štabní struktura

Liniově-štabní struktura je nejrozšířenějším typem útvarové struktury. Skládá se z liniové a funkcionální struktury (Obrázek 5).

Obrázek 5: Liniově-štabní struktura



Zdroj: Blažek, 2014

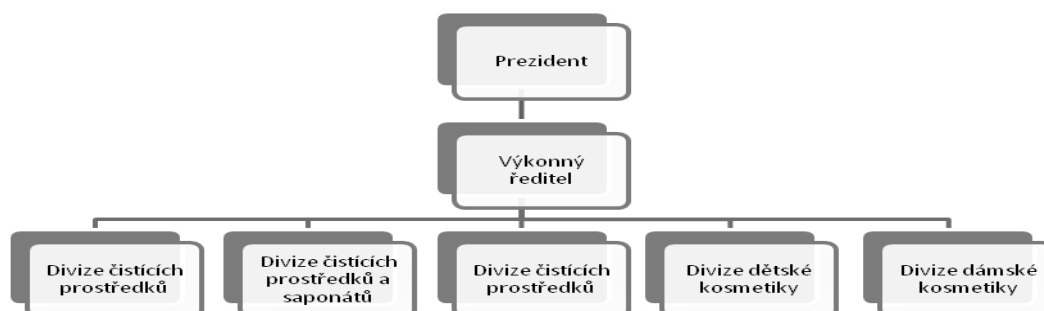
Včele útvaru je liniový vedoucí, který řídí daný útvar, pomáhá mu realizovat řízení odborný štáb. Štáb je složen z pracovníků útvaru, ve kterém působí specializovaní odborníci z řízení a to z různých oblastí. Štáb vykonává administrativní a další práce, zpracovává návrhy i rozhodnutí a potřebné analýzy, svými činnostmi podporují liniového vedoucího v řízení. Vedoucí je koordinátorem štabních útvarů. V případě jediného odpovědného vedoucího, štabní útvary nemají žádnou příkazovou moc výkonným liniovým pracovníkům ani nižším liniovým vedoucím. Nenesou tedy za ně odpovědnost, ale příslušný liniový vedoucí. Vedoucí útvaru štabních jsou odpovědni svým vedoucím za kvalitní a včasné vypracování dokumentů (Blažek, 2014).

Výrobní struktury

Výrobní organizační strukturu (obr. 6) si volí manažeři především u velkých společnostech s širokou škálou výrobků. Stává se, že firmy s funkcionální strukturou

v průběhu svého rozvoje obtížně koordinují svoje činnosti. Proto přecházejí na výrobní organizační struktury, které umožňují výrobním manažerům lépe řídit celý proces vývoje, výroby, marketingu a prodeje vyrobeného sortimentu. Takto efektivněji splní své činnosti a napomáhá tak vytýčeným cílům a prosperitě společnosti. Na obrázku výrobní organizační struktury níže je vrcholový management, kterému podléhají tři výrobní útvary. Jednotlivé divize mívají ekonomickou a podnikatelskou samostatnost, soutěží mezi sebou a vzájemně si konkurují.

Obrázek 6: Výrobní organizační struktura

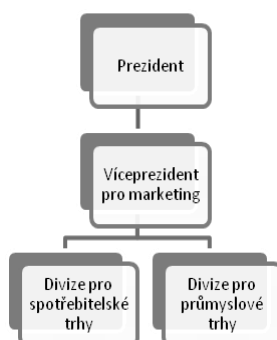


zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Zákaznické organizační struktury

Spočívá v seskupování prací a v požadované jakosti, určené pro rozdílné klienty a zákazníky. Snaží se vytvářet lepší podmínky pro jejich přání i uspokojování potřeb. Zaměstnanci v zákaznické organizační struktuře tak mají větší možnost v rozhodování a můžou lépe reagovat na potřeby okolí. Její organizační jednotky mají málo závazných postupů a předpisů, také nejsou příliš specializované (obr. 7).

Obrázek 7: Zákaznická organizační struktura

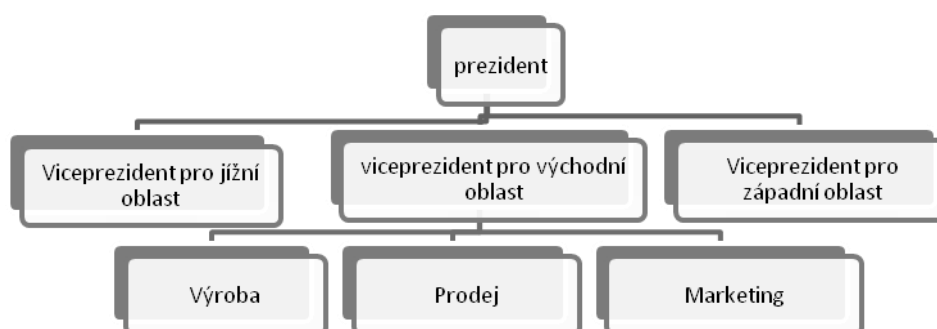


Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Geografické (regionální) organizační struktury

Spočívá v seskupování aktivit zaměřených v daných regionech (obr. 8), které jsou od sebe značně vzdáleny. Určené geografické oblasti spadají pod vedení manažera, který je pak za veškeré podnikatelské aktivity zodpovědný. Na uvedeném grafu jsou organizační jednotky řízeny viceprezidenty oblastí, kteří podléhají prezidentovi společnosti. Organizace může manažery posílat do různých oblastí a tím rozvíjet jejich profesní rozvoj. Některé poznatky mohou být využity ve vrcholovém vedení celé společnosti.

Obrázek 8: Geografická organizační struktura

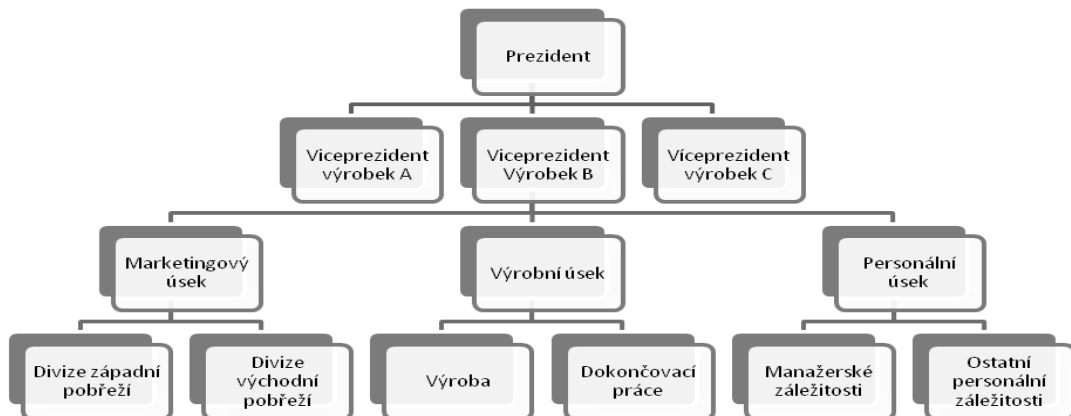


zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Smíšené organizační struktury

Využívají je velké společnosti, ty si potom mohou vytvářet z několika typů současně svou organizační strukturu. Na obrázku (obr. 9) je znázorněno vrcholové řízení organizace jako výrobní organizační struktury, kde viceprezidenti výrobní řady A, B, C podléhají přímo prezidentovi společnosti. Přitom divize výrobku B, má funkcionální tři organizační jednotky a to pro úsek marketingu, výroby a personalistiky. Marketingový úsek je organizován geograficky a rozdělen na divize západního a východního pobřeží. Výrobní úsek je pak organizován procesně a je rozdělen na výrobu a dokončovací práce. Personální úsek zákaznický a to na manažerské záležitosti a ostatní personální záležitosti.

Obrázek 9: Smíšená organizační struktura

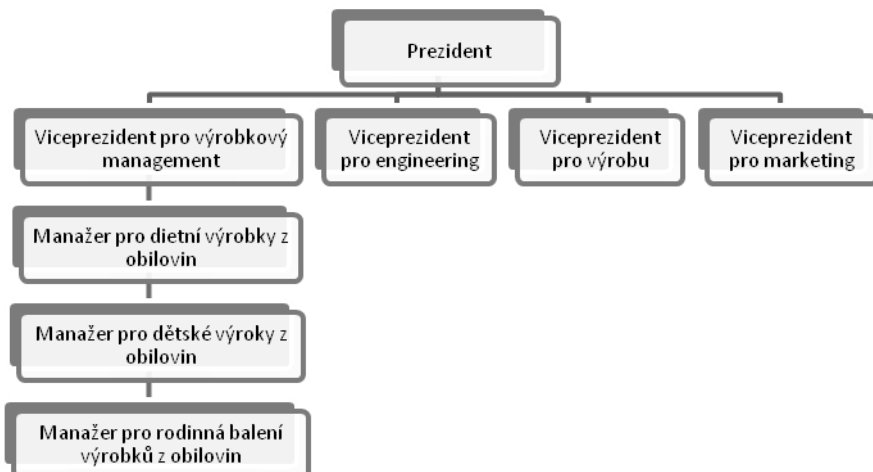


zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Maticové organizační struktury

Zajišťují optimální průběh pracovních činností mezi funkcionální a výrobkovou organizační strukturou (obr. 10), kde je snaha o snižování slabých a zvyšování silných stránek.

Obrázek 10: Maticová organizační struktura



zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Efektivně využívá vysoce specializovaný personál a moderní zařízení za vysoké finanční částky. Používání maticové organizační struktury umožňuje pružněji reagovat na rychlé změny konkurenčního nebo technologického prostředí či jiné podstatné změny.

Snížit náklady může firma účelným využíváním společných zdrojů, lidských, materiálních nebo finančních.

Řídící organizační struktura

Vytvořené organizační jednotky předurčují druhy společných prací, jež by se měly vykonávat. Podle uspořádání a potřeby organizace je možné volit z úzkého nebo širokého řízení. Kde nejsou pouze manažerovi podřízení pracovníci, za které zodpovídá, ale i další pracovníci. Manažer bývá členem specializovaných týmů i řady odborných komisí, jenž představují rozšíření jeho rozpětí řízení. rozpětí řízení lze určit podle reálných interpersonálních vztahů, kterými jsou požadovány kontakt, stupeň specializace a komunikační schopnosti.

Požadovaný kontakt lze využívat pro různé druhy konzultací i porad z časového hlediska a je účinnější nežli písemné příkazy a doporučování. Při velikém rozpětí řízení by mohlo mít nepříznivý vliv na dokončení a kvalitu zadané práce. U prací které nejsou jednoznačné, ale složité je třeba většího kontaktu manažera s podřízenými.

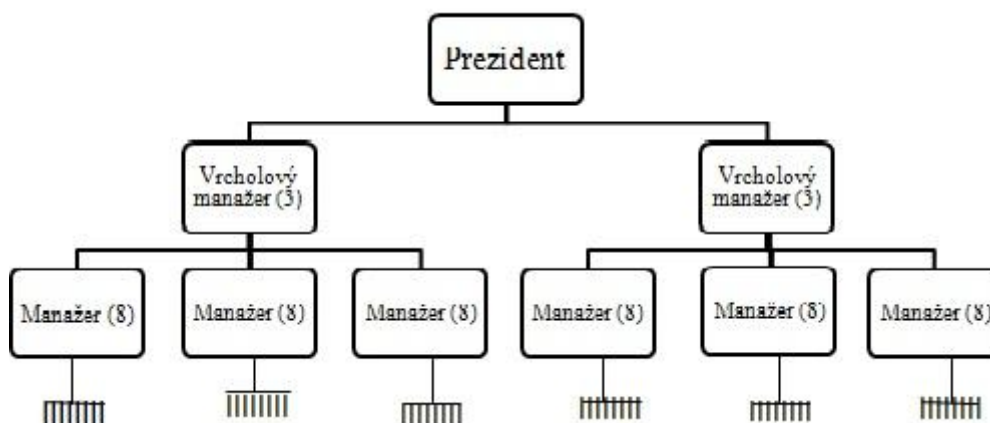
Stupeň specializace určuje specializace pracovníků a jejich rozpětí řízení a to na všech úrovních. Manažeři na nižších úrovních jsou schopni řídit více podřízených pracovníků. Jejich práce je značně specializovaná a jednoduchá.

Komunikační schopnosti se uplatňují při řízení pracovníků a řešení jejich problémů. Vyžaduje verbální komunikaci mezi nadřízenými i podřízenými. Manažeři, kteří jsou obratní řečníci umí přesně formulovat své požadavky, mohou mít větší rozpětí řízení než manažeři, jež nejsou na takové komunikační úrovni (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Rozpětí řízení a počet stupňů řízení

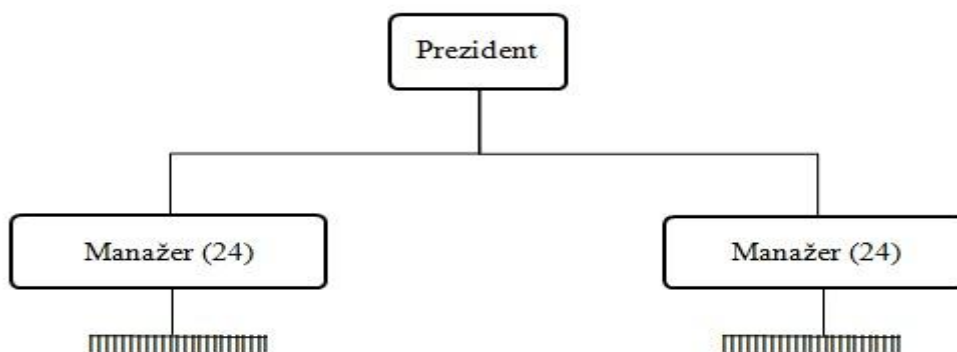
Na obrázku 11 a 12 vidíme, jak má rozpětí řízení vliv na počet stupňů řízení. V současnosti je snaha počet stupňů řízení snižovat, důsledkem toho jsou propouštění zaměstnanci. Proto manažeři musí řídit větší množství podřízených a stává se jejich práce náročnější (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 11: Úzké rozpětí řízení



zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Obrázek 12: Široké rozpětí řízení



zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Autoři se shodují v tom, jakým způsobem a za jakých podmínek se tvoří organizační struktura a její jednotky. Každý z nich uvedl své struktury. Oba znázornili funkcionální strukturu, každý ovšem s naprosto rozdílným stylem řízení. Donnelly a kol. popisují funkcionální strukturu. Vše je prezident, který má pod sebou několik útvarů a každý z útvarů má vedoucího pracovníka, odpovědného za své podřízené pracovníky.

Blažek ji popisuje dle Taylora tak, že je v organizaci osm vedoucích pracovníků, kteří mají stejné pravomoci v řízení ke všem podřízeným pracovníkům. Tento model se sice v praxi neosvědčil, ale dal vzniknout jiným organizačním strukturám. Dále je třeba uvést rozdíl mezi organizační a řídicí strukturou. Organizační struktura je členěna do specializovaných útvarů (oddělení) např. reklama, marketing, výroba, prodej apod. Zatímco řídicí struktura je tvořena z jednotlivých funkcí, např. ředitel, manažer, vedoucí oddělení, recepční.

3.3 Podstata delegování

„Termín delegování je odvozen z latinského slova ‚delegatio‘ znamenající odkazovat. Dále je pak slovní základ přejat z latinského ‚lex‘ (zákon) a nadále od výrazu ‚legát‘ od latinského ‚legatus‘ ve smyslu vyslanec, posel. Výraz ‚kolega‘, z latinského ‚colage‘ (spolu úředník), je rovněž velice úzce spjat s termínem delegování.“ (Hron, 2006)

Tři hlavní významy, které v sobě zahrnuje delegování je zplnomocnění, poselství a spolupráce. Prvním důležitým krokem, je přenesení části pravomoci z manažera na podřízeného. Manažer udělí „plnou moc“ podřízenému „právo“ se kterým může mocensky disponovat. Druhým krokem je poselství, na základě kterého může ovlivňovat předané činnosti, informovat své kolegy a řídit je. Třetím krokem je spolupráce s manažerem, včetně jeho kolegů na stejné pracovní úrovni, tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů (Cipro, 2009).

K tomu manažer využívá proces delegování, při kterém přenáší úkoly, odpovědnost a pravomoci na své podřízené pracovníky. Přičemž zůstává odpovědný za splnění úkolů v rámci svého útvaru, ať už se jedná o činnosti, které má udělat sám, nebo je mají splnit spolupracovníci. Veškeré pracovní činnosti v organizaci jsou rozdělovány do útvarů jednotlivým pracovníkům v rámci jejich pracoviště (Blažek, 2014).

Tím vedoucí pracovník získá potřebný čas ke splnění svých pracovních úkolů vyšší priority tj. řízení a dozor. Kde bude mít větší prostor pro svůj rozvoj v manažerských dovednostech, řešení pracovních problémů, včetně zabýváním se inovativních přístupů ve svém útvaru (Šuleř, 1995).

Delegováním podřízeným pracovníkům tak dovoluje rozvíjet a prohlubovat jejich schopnosti a dovednosti. Pracovník má pocit větší zainteresovanosti, získá širší úhel pohledu na činnosti v podniku a možné objevení mnohostranných schopností, které motivují zaměstnance k lepšímu výkonu (Tepper, 1996).

Tedy klíčem k úspěšnému delegování je důvěra ve vybraného pracovníka, že splní delegované úkoly, na základě svých zkušeností a schopností. Tím přináší prospěch oběma stranám (Urban 2014).

Všichni autoři se shodují, že podstatou delegování je když vedoucí přenáší pravomoci a část odpovědnosti na podřízeného pracovníka. Vedoucí však zůstává nadále zodpovědný za řádné a včasné splnění úkolu či stanoveného cíle. Delegování podřízené motivuje a prohlubuje jejich schopnosti a dovednosti. Je důležité, aby měl manažer víru ve schopnosti podřízeného.

3.3.1 Předmět delegování

Delegovat s maximální účinností vyžaduje neustálou analýzu práce z hlediska priorit. Manažer musí definovat pracovní činnosti, které jsou klíčové, neodkladné či rutinní. Měl by si ujasnit jaké úkoly chce přenechat ostatním a co může vykonávat pouze on sám (Tepper, 1996). Předmětem delegování jsou:

- Především jednoduché rutinní práce, méně důležité z hlediska priorit, které se přesouvají na podřízené, asistenty, specialisty, jejichž úkolem je podporování projektů vedoucího. Můžou to být i úkoly, které jiný pracovník dokáže splnit lépe, rychleji a ekonomičtěji. Tento princip managementu by měl praktikovat každý manažer, který chce efektivně řídit (Cipro, 2009).
- Činnosti, které zpestří stereotyp práce a oživí rutinu. Často bývají vítaným motivačním faktorem, ale pouze za předpokladu, že zvolený pracovník na daný úkol bude stačit svými schopnostmi a nebudou pro něho spíše zátěží. Manažer zjišťuje, zda je pracovník ochoten se zapojit do nových úkolů a opustit rutinní činnosti (Šuleř, 1995).

- Úkoly, které pomůžou podřízeným rozvíjet a prohlubovat jejich dovednosti a schopnosti. Takové práce, které chce nadřízený na svého podřízeného časem převést. Tímto způsobem může manažer své podřízené i nepeněžitě motivovat (Tepper, 1996).
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější, aby mohl vidět výsledky své práce v širším kontextu. Znamená, že pracovník si uvědomuje podíl své práce na získání firemního úspěchu. Je vhodné pokud se zaměstnanci postupně učí práci všech kolegů v různých odděleních, protože potom jsou schopni zastoupit v nepřítomnosti klíčové pracovníky. Navíc rozumí jejich pracovním starostem (Cipro, 2009).
- Drobná opakující se rozhodnutí, nepříliš důležitá, která děláte nejčastěji. Pracovníci detaily těchto úkolů znají, někdy i lépe než jejich vedoucí, stačí jim uvést základní informace, aby zaměstnanci zadanou práci kvalitně provedli (Blažek, 2014).

Delegování lze uplatnit například, pokud to má přispět k urovnání vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci, když si dva zaměstnanci neustále na sebe stěžují. Potom by se měla zjistit příčina sporu. Zda spor vznikl, že zaměstnanci neplní některé své povinnosti, nebo jde spíše „jen“ o střet osobností. V obou případech by se měla vzniklá situace řešit (Urban, 2014).

Úkoly, které nelze delegovat

Patří k nim formulování cílů organizace a její vize do budoucna, úkoly které jsou zadány výhradně manažerovi od jeho nadřízeného, který očekává, že zadaný úkol splní on sám. Dále to jsou, hodnocení a kontroly zaměstnanců, zjišťování pracovní disciplíny u pracovníků a případně jejich propouštění (Urban, 2014).

Nedelegují se úkoly, na které zaměstnanci nejsou připraveni, jsou špatně definované, nebo vágní, při kterých by zaměstnanec strávil spoustu času a energie rozhodováním, jaký nejlepší způsob řešení zvolit (Šuleř, 1995).

Úkoly, které vyžadují práci s velice důvěrnými informacemi či dokumenty, které může vidět pouze nadřízený pracovník a jemu nadřízený. Náročné úkoly, které vyžadují včasné a bezchybné splnění a mají klíčový význam pro danou organizaci (Blažek, 2014).

Další úkoly, které nemůže zastoupit žádný z kolegů, jsou „*politicky, citlivé úkoly*“. Jde o obchodní vztah s obchodním partnerem, který je založený na dlouholetém přátelství a osobní důvěře. V těchto případech může jít i o legální lobování proti státní správě, ke kterým se dostane pouze člověk z firmy ve vysokém postavení a odborník na danou problematiku (Cipro, 2009).

Manažer si ve své kompetenci nechává činnosti, které jsou klíčové nebo termínované, kdy firmě hrozí při jeho nesplnění velké penále a s tím spojené soudní spory, díky nimž by firma mohla přijít o velice důležitého obchodního partnera, se kterým již roky obchoduje. Dále jsou to nejrůznější důležité podklady pro soudní jednání nebo výběrová řízení. Tyto činnosti musí zůstat pod kontrolou i v případě delegování dílčích úkonů, nesmí o těchto záležitostech ztratit přehled (Cipro, 2009).

Ve svých knihách autoři popisují předmět delegování velmi podobně. Vše, co delegovat lze a co již delegovat nelze. Urban uvádí činnost, kterou žádný z těchto autorů nezmiňuje, a to, že delegování lze uplatnit při urovnávání vztahů na pracovišti, pokud si dva zaměstnanci na sebe neustále stěžují.

3.3.2 Bariéry či překážky při delegování

Každý manažer se během své praktické kariéry učí efektivnímu procesu delegování. Prohlubuje tak své dovednosti a schopnosti. Je to však dlouhodobý proces při kterém se může setkat s velkou řadou problémů na cestě k definovanému cíli. Uvědomí-li si však tyto překážky včas, může nalézt vhodná řešení k jejich odstranění (Cipro, 2009).

Jednou z mnoha zábran na straně vedoucích pracovníků může být když, manažer má opakovaně špatné zkušenosti se zaučováním vedoucího pracovníka. Stojí ho spoustu času a energie než ho naučil potřebným dovednostem. Dlouhodobě na něho delegoval

úkoly včetně potřebných pravomocí a on mu potom odešel ke konkurenci i s veškerými kontakty zákazníků z firmy. Manažer je zklamaný a zdá se mu zbytečné zaučovat dalšího vedoucího pracovníka (Cipro, 2009).

Nově povýšený pracovník se může domnívat, že veškerou práci zastane sám, včetně své bývalé pracovní náplně na kterou je zvyklý. Raduje se z nové pozice a z plnění nových úkolů a proto je pro něj citově těžké přemýšlet o rozdělování pracovních úkolů a pravomoci v rámci své nové pracovní pozice. Proto vykonává i jednoduché rutinní úkoly sám (Tepper, 1996).

Manažerům, kterým záleží na tom, jak je vnímají jejich podřízení, raději riskují, zvládnutí svých pracovních povinností, jen aby „neobtěžovali“ své podřízené zaměstnance, kteří nejsou ochotni akceptovat delegované pravomoci a úkoly. Přesto by však měl jejich vedoucí na provedení úkolů trvat a vysvětlit jim výhody pro jejich další rozvoj či pracovní perspektivu (Šuleř, 1995).

Zábrany delegovat mívají i zkušení manažeři. Domnívají se, že potřebný nadhled a veškeré informace mají jenom oni. Pokud budou delegovat více úkolů podřízeným pracovníkům, ztratí nad úkolem kontrolu. V dalším případě se tím sníží jejich autoritu a respekt u podřízených pracovníků. Obávají se, že se na své zaměstnance nemohou plně spolehnout, ani na jejich schopnosti ani na jejich odpovědnost (Urban, 2014).

Někteří manažeři namítají, že většina podřízených pracovníků je v podstatě líná, zajímá je pouze peněžní odměna. Delegované úkoly bývají splněny většinou špatně, protože zaměstnanci nemají potřebné pracovní návyky a zkušenosti. V dalším případě nemají dostatečnou kvalifikaci, nebo si plně neuvědomují zodpovědnost za kvalitní práci. Manažer musí předanou práci ve zvýšené míře kontrolovat, kterou musí buď vrátet, nebo předělávat sám (Blažek, 2014).

Jednou z častých zábran ze strany zaměstnanců, může být obava z neúspěchu, kdy má pracovník malou důvěru ve své schopnosti. Ať už má nízké ambice či jde pouze o jeho pohodlnost, měl by se i nadále pokoušet delegovat v zájmu celé organizace. Velkou

pomocí v začátcích může být postupné předávání náročnějších úkolů. Ujistění se, že zaměstnanec všem instrukcím rozumí, včetně očekávání ze strany vedoucího pracovníka. Přičemž ho bude podporovat a povzbuzovat jeho sebedůvěru (Urban, 2014).

Dalším způsobem delegování, kterým se často pracovníci brání je „delegování“ zadávaných úkolů „vzhůru“, tj. převáděním úkolu zpět na nadřízeného. Vedoucí by se měl těmto úkolům pokaždé bránit. Přijímá-li vedoucí nějaké úkoly, měly by to být úkoly pouze hotové a kvalitně vykonané od svých pracovníků. Bude-li akceptovat neuspokojivou práci zaměstnanců, nebudou mít možnost se naučit novým činnostem a nebudou ji moci vykonávat správně. Je zde velká pravděpodobnost, že i v budoucnu se budou delegovaným činnostem bránit. Neví-li si zaměstnanec rady s nějakým úkolem, neměl by ho vedoucí brát zpět, ale měl by zaměstnanci pomoci v jeho splnění. Při odebrání úkolu to zaměstnance demotivuje a v opačném případě motivuje k usnadňování si práce (Urban, 2014).

Všichni uvedení autoři se shodují v bariérách či překážkách při delegování. V této podkapitole je vybrána u daného autora vždy jedna bariéra delegování z důvodu, aby i ostatní autoři neměli to samé. Pouze Urban uvádí odlišnou bariéru, a to delegování zadaných úkolů vzhůru. Tedy předávání úkolu zpět na nadřízeného pracovníka

3.4 Fáze delegování

Z časového hlediska může být rozděleno delegování na krátkodobé a dlouhodobé. U krátkodobého delegování jde spíše o jednorázové úkolování. Kdežto u dlouhodobého delegování jde o dlouhodobý proces při kterém manažer předává odpovídající odpovědnosti a pravomoci pracovníkovi, které dělal doposud on sám. Než se tyto skutečnosti stanou je třeba projít fázemi delegování a naučit se potřebným dovednostem.

Je třeba si ujasnit, jakého cíle a úrovně má být dosaženo a všechny jeho dílčí důležité termíny. Kolik pravomocí se může a bude delegovat. Jaké příkazy či instrukce bude oprávněn vydávat a jaká rozhodnutí musí být udělena. Jaký rozpočet je třeba dodržet. Kolik informací je třeba poskytnout. Nakolik chce být manažer zapojený při realizaci úkolu a jak často chce provádět kontrolu úkolů. Kdo bude informovaný o postupu úkolu

a zda je nutné obeznámit ostatní, kdo je za něj zodpovědný a nakonec vybrat vhodného pracovníka, který úkol vykoná (Šuleř, 1995).

3.4.1 Výběr vhodného pracovníka

Potom co si manažer ujasní, co chce delegovat a má výstupy a zdroje dobře definovány, může si konečně zvolit pracovníka. Nejlépe podřízeného pracovníka s těmi nejlepšími předpoklady přijmout náležitě pravomoci včetně odpovědnosti pro daný úkol. Ovšem, než začne manažer přemýšlet o vhodném pracovníkovi, na kterého bude moc v budoucnu převést některé odpovědnosti, musí mít ujasněny požadavky na obecnější a specifické osobního charakteru zaměstnance. Kam patří schopnosti (jsou vlastnosti osobnosti, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním nebo zkušeností. Dále to je temperament (souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání. Charakter (celek podstatných a stálých rysů dané osoby), sebepojetí (postoje a očekávání, která jedinec chová vůči sobě samému) a konečně motivace (usměřňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle). Tedy je důležité jaké má povahové vlastnosti a zda je opravdu spolehlivý, jak ho budou v nové roli akceptovat jeho podřízení kolegové, případně jak je sociálně zdatný (Cipro, 2009).

Každý zaměstnanec by měl být schopný zvládnout nový úkol. Je však nutné vzít v úvahu, zda příslušná osoba může danou práci vykonávat, aniž by tím nenarušila svou hlavní pracovní náplň. Dále je třeba zjistit odborné znalosti a kvalifikace, příp. fyzickou sílu, vyžaduje-li to daný úkol. Ať se jedná o matematické vlohky či tvůrčí myšlení, musí být schopen těmto pracovním požadavkům každý jednotlivec vyhovět (Tepper, 1996).

Některé delegované pravomoci úzce souvisí s úkoly určité pozice, proto by tyto úkoly měly být delegovány zaměstnancům stejné pozice. Proto je vhodné delegovat nový úkol na zaměstnance, který pracuje na stávající pozici delší dobu a je ho třeba motivovat či oživit rutinní pracovní náplň. Nový pracovní úkol se stane pro zaměstnance „vzpruhou“. Ovšem také záleží na zájmu a motivaci zaměstnance pro daný úkol. Někdy i méně kvalifikovaný pracovník může úkol provést s velkým nadšením, úsilím, chutí a provede

zadaný úkol ve vynikající kvalitě. Kdežto kvalifikovaný zaměstnanec nemusí mít dostatečný zájem o zadaný úkol a odvede tak práci v podstatně nižší kvalitě (Šuleř, 1995).

Schopnosti

Manažer nemůže mít stoprocentní jistotu, že pracovník bude splňovat veškerá kritéria pro optimální delegování. Vychází z posouzení reálných schopností pracovníka, které získal z dosavadních zkušeností s podřízeným. Posuzuje délku praxe, vzdělání, inteligenci, znalosti, potenciál pracovníka a učení se novým dovednostem, jeho schopnosti dobře vyřešit problémy a flexibilitu. Manažer uvidí velice brzy, hned po převzetí delegované práce, schopnosti pracovníka, a zda vybral člověka skutečně schopného.

„S jistou nadsázkou lze říct, že lidé se dělí na tři skupiny: na pracovníky schopné, neschopné a schopné všeho.“ (Cipro, 2009)

Charakterové rysy

Posoudit charakterové rysy podřízeného je složitější než odhadnout schopnosti. Vychází se z předchozí spolupráce či důvěryhodného zdroje od kolegů. Je dobré si předem stanovit profil ideálních vlastností, které by měl pracovník splňovat pro svěřené odpovědnosti a pravomoci. Patří sem spolehlivost, dá se posoudit, až po dlouhodobé spolupráci s dotyčným. Při práci nezklame svůj tým ani svého manažera tím, že by se snažil zakrýt vlastní chyby. Umí dodržet dané slovo a nenechá nikoho v problémech. Potom důkladnost a pečlivost, jak svědomitě plní svoje úkoly a jestli je dokáže dovést do konce. Cit pro detail, do jaké míry provádí kontrolu svých požadavků vůči kolegům, jak pracuje s informacemi. Další je přizpůsobivost, jak se dokáže přizpůsobit změnám cílů, jak reaguje v nepředvídatelných situacích a jakým způsobem reaguje na nové pracovníky, kteří přišli do týmu. Schopnost kooperace, s tímto charakterovým rysem jsou na pracovišti oblíbení u svých kolegů, protože myslí na zájmy i jiných kolegů a umí je v určitých situacích podpořit, či ustoupit ze svých požadavků ve prospěch celku a přináší kompromisní řešení. Další vlastností je rozhodnost, kdy pracovník vytrvale sleduje své cíle a nenechá se jinými záležitostmi rozptýlit (Cipro, 2009).

Z počátku bere manažer s sebou svého podřízeného na různá jednání či řešení problémů, tím přijímá od svého nadřízeného způsoby jednání při řešení různých situací v daném podniku. Učí se sociální nápodobou a orientuje se postupně v situacích, ke kterým ze své pozice neměl přístup. Uvědomuje si, že i velmi obtížné situace je možné řešit. Vedoucí by si měl s podřízeným pracovníkem po takovéto ukázce sednout a prodiskutovat, jak podřízený celou situaci hodnotí a vnímá. Jak by se případně zachoval v takovéto situaci on sám. Manažer mu při té příležitosti může vysvětlit svá rozhodnutí a zasvětit ho tak do manažerských taktik či obchodního jednání (Cipro, 2009).

V další fázi se snaží manažer svého podřízeného motivovat tím, že ho zapojuje k aktivitě a činnostem v podobě snadnějších úkolů a činí ho postupně odpovědným za určitý díl společné práce. Smyslem toho všeho je, aby si spolupracovník vyzkoušel spoluodpovědnost po boku svého nadřízeného, bez možných následků v případě chyby. Manažer může začít delegovat některé rutinní úkoly, které ho nebaví, ale nový zaměstnanec z nich může být nadšený a navrhnout i lepší postupy při jejich řešení. Je důležité, aby manažer dokázal podřízeného pracovníka ocenit, motivovat a pochválit i v případě, že se mu zpočátku při plnění práce moc nedařilo. I po kritickém zhodnocení je dobré vyjádřit naději ve schopnosti podřízeného s vírou ke zlepšení (Cipro, 2009).

Další fáze delegování může probíhat tak, že manažer svému podřízenému předá celý projekt, za který bude plně zodpovědný. V této fázi se přenáší jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti. Přičemž manažer zůstává nadále odpovědný za výsledky v rámci jemu svěřeného pracovního útvaru. Proto si ponechává kontrolu. Podřízený podává průběžné informace o plnění plánu a neprodleně musí informovat o krizových situacích i vážnějších problémech, u kterých ví, že je není schopen vyřešit sám. I v těchto chvílích se manažer snaží podpořit a posílit sebedůvěru pracovníka. Kritický by měl být pouze v případě, kdyby ho neinformoval o hrozících problémech, které zatím zašli natolik daleko, že je bude velmi obtížné řešit (Cipro, 2009).

V poslední fázi je již celý projekt svěřen podřízenému pracovníkovi. Ten informuje nadřízeného o průběžných a konečných výsledcích jemu svěřené práce, o případných

problémech a jak je vyřešil. V této fázi již má manažer více času a může se věnovat dlouhodobým strategickým plánům (Cipro, 2009).

Naplánovat delegování, včetně jednotlivých úkolů, které je třeba přidělit pracovníkům a rozdělit mezi ně dostačující kompetence je vizitkou každého manažera, který chce dobře zvládat svoji práci. Vše plánuje přesnými definovanými postupy, při kterých se drží svých dlouhodobých i krátkodobých strategií, aby ve stanoveném čase mohl dosáhnout svých vytýčených cílů. Vše probíhá koordinovaně a promyšleně, nikoli nahodile či nečekaně podle situace, která může nastat. Plánování by mělo zahrnovat cíl, termíny, zdroje, rozhodnutí, pravomoci, podporu vedení a kontrolu (Cipro, 2009).

Autoři uvádí, co všechno je třeba zvážit, než bude přidělena odpovědnost a pravomoc k úkolu, který má podřízený zaměstnanec splnit. Cipro navíc uvádí kolik fází musí zaměstnanec projít než mu bude svěřen úkol a předána pravomoc a odpovědnost.

3.4.2 Delegování úkolu a pravomoci

U každého úkolu by měl být stanoven přesný termín, do kdy vykonat zadanou práci a to v souladu s charakterem zadané činnosti. Manažeri se dopouštějí chyb při stanovení příliš dlouhého nebo naopak velmi krátkého či žádného časového úseku pro splnění úkolu. Pokud má pracovník příliš dlouhý termín, může se pak domnívat, že má stále hodně času, potom může odvést nekvalitně provedenou práci a vše dokončovat ve spěchu. V takovém případě je vhodnější stanovit několik termínů pro jednotlivé etapy. Naopak při krátkém termínu může nabýt dojmu, že zadaný úkol je nereálně splnitelný. Při nestanovení žádného časového úseku, může pracovník zadaný úkol odkládat do nekonečna (Armstrong, 2007).

Každý manažer, který chce delegovat úkoly a s tím potřebné pravomoci, by se měl ujistit, že pracovník skutečně pochopil zadaný úkol, případně ho s ním může projít i vícekrát. Je potřeba, aby pracovník věděl, proč má úkol vykonat a v jaké kvalitě a termínu očekáváte, že bude úkol splněn. Je vhodné delegovat celý úkol, aby v něm pracovník viděl smysl a měl tak jasnější cíl. Dále je třeba, aby manažer poskytl pracovníkovi informace

o lidech, se kterými bude pracovat a potřebné informace, které jsou spojené s delegovanou pravomocí a úkoly. Často se stává, že delegovaná pravomoc není přiměřená zadaným úkolům a jejich okolnostem a schopnostem pracovníka, měl by tedy vědět, kde jsou hranice jeho odpovědnosti. Měl by vědět jak a kdy má informovat svého nadřízeného. Také by měl být informován, jakou pomoc dostane. Pracovní kolektiv by měl být také informován o tom, kdo je úkolem pověřen (Šuleř, 1995).

Podřízený by měl vědět, zda může delegovat dílčí činnosti dál na své kolegy, aby mu tak napomohli ke splnění celkového cíle a on vše mohl lépe zkoordinovat. Manažer by měl s podřízeným probrat veškeré krizové situace, které při plnění odpovědnosti mohou nastat, aby se na jejich řešení včas připravil. Také by měl znát důsledky nezvládnutí takových to krizových momentů, jak pro sebe, tak i pro firmu. Je dobré, aby manažer poradil podřízenému jak by postupoval on sám při řešení problémů, které vycházejí z jeho reálných zkušeností. Manažer takto motivuje pracovníka, že svěřenou odpovědnost zvládne, že se má na koho obrátit a nemusí mít zbytečné obavy (Cipro, 2009).

Autoři u delegování úkolů s potřebnými pravomocemi se zaměřují na odpovědnost za splnění úkolu, ale z jiného úhlu. Šuleř uvádí, že se má vedoucí ujistit, zda podřízený skutečně pochopil zadaný úkol, aby věděl proč má úkol vykonat, v jaké kvalitě a termínu. Kde jsou jeho hranice pravomoci. Cipro se zaměřuje více na rizika, která mohou nastat při plnění delegovaného úkolu a na prevenci, důsledky nezvládnutí pro zaměstnance i firmu.

3.4.3 Kontrola delegování

Pokud manažer deleguje pravomoci a úkoly, potom tím nejdůležitější prvkem je jejich kontrola. Kontrolu můžeme rozdělit do několik fází. První fáze představuje kontrolu toho zda pracovník skutečně pochopil zadání úkolu. Probíhá tak, že mu manažer položí několik otázek, které se mohou týkat postupů při práci, využití zdrojů a stanovení cíle. Ověřuje si tím i to, že on sám a delegovaný chápou stejně výsledky, jakých má být dosaženo při delegované činnosti. Manažer zvažuje zda pracovník má dostatek psychických či fyzických sil a zaujímá vstřícný a konstruovaný postoj ke splnění úkolu.

Další kontrola by měla proběhnout v první čtvrtině času ve kterém má být úkol splněn. Je určena pro zpracování úkolu. Tím si nadřízený ověří zda podřízený všemu rozumí a dokáže si se zadáním úkolu poradit. V opačném případě bude mít dostatek času, aby podřízeného korigoval správným směrem, nebo ho nahradil někým jiným.

Další fáze kontroly má být nejpozději ve třetí čtvrtině času, slouží k ověření zda pracovník stihne včas a požadované kvalitě dokončit práci.

Poslední fází je závěrečná kontrola, která probíhá ve třech úrovních: časové, věcné a finanční. Manažer sleduje rozsah zpracování a efektivnost, včetně dodržení termínu vykonané práce, také ohodnotí práci pracovníka (Lojda, 2011).

Rozlišujeme tři typy kontroly, a to: preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou. Preventivní kontrola je v organizaci zaměřena na kvalitativní a kvantitativní odchylky zdrojů. Pracovníci musí splňovat kvalifikační, intelektuální a fyzické schopností pro zadaný úkol. Musejí si uvědomovat význam kontroly pro organizaci. Materiály, ze kterých se vyrábí musí mít požadované vlastnosti a v daném množství a v daném čase k dispozici. To platí i u zařízení a náradí. Průběžná kontrola zjišťuje zda probíhají operace v souladu se stanovenými cíly. Nejvíce jí používají provozní manažeři, osobním pozorováním a zjišťováním. Manažeři mohou používat finanční a jiné stimuly pro zabezpečení průběžné kontroly. Kontrola zpětnou vazbou se zaměřuje zejména na konečnou kontrolu výstupů v dané organizaci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Oba autoři popisují kontrolu delegování podobným způsobem, jen každý po svém. Lojda popisuje čtyři kontrolní fáze, protože první fázi kontrolní rozdělil do dvou fází, zatímco Donnelly a kol. má základní tři, ve kterých je obsažené to samé.

4 Vlastní práce

4.1 Profil firmy

Firma Meixner a Hanuš a.s. Czech Republic je významnou společností, která obchoduje s pevnými palivy.

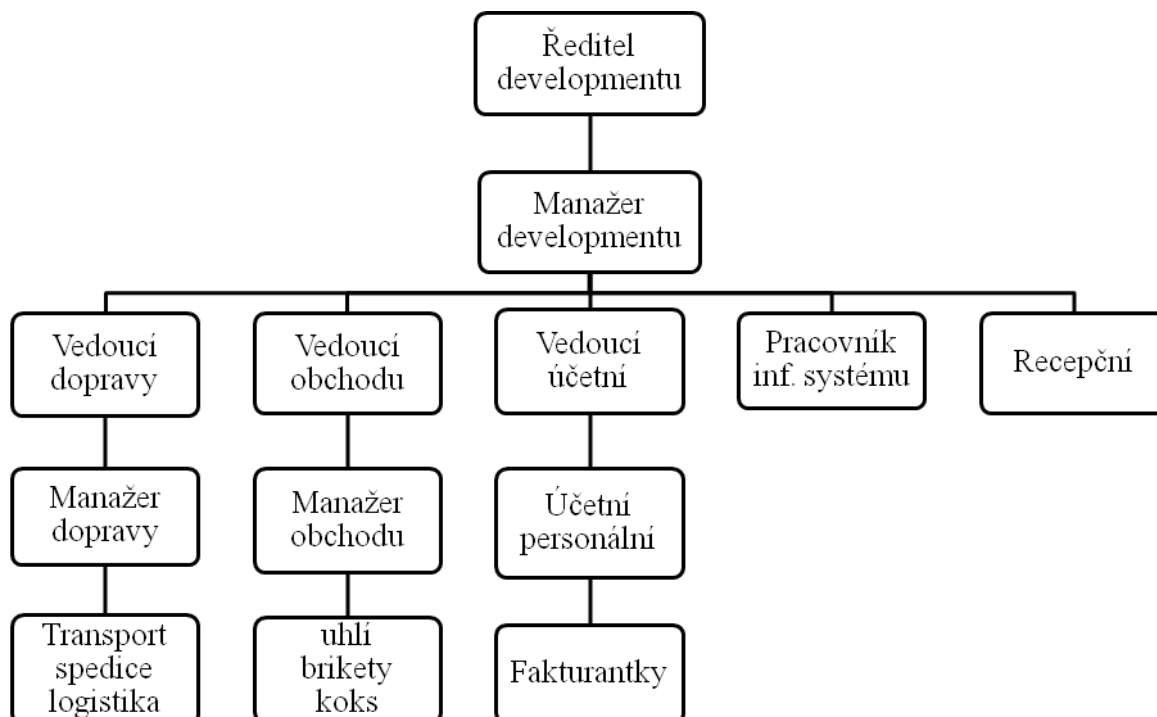
4.1.1 Základní údaje

Firma Meixner a Hanuš a.s. Czech Republic zahájila svou činnost v roce 1990. V roce 1996 se stala akciovou společností se sídlem v Praze 2, přesněji ve Francouzské ulici. O několik let později vznikla i spedice s vnitrostátní a mezinárodní dopravou, která se dynamicky a rychle rozvíjí. Je zde kladen důraz na komunikaci se zákazníkem, péče o zákazníka a rozvoj stále nových obchodních aktivit s partnerskou spoluprací. Prosazují se stále nové způsoby práce, které přispívají k lepší kvalitě poskytování služeb a efektivnějšímu výkonu práce. Všechny služby jsou poskytovány v souladu s platnými legislativními, zdravotními, hygienickými, ekologickými a bezpečnostními podmínkami. Zárukou kvality poskytovaných služeb jsou certifikáty jakosti společnosti ISO 9001: 2008 a certifikované normy GMP B4.1. Cílem společnosti je zlepšovat své služby a optimálně plnit požadavky zákazníků. (Interní zdroj)

4.1.2 Organizační a řídicí struktura

Tato řídicí struktura je lineární (viz Obrázek 13), kde je ve vedení společnosti ředitel developmentu. Do vrcholového managementu spadá i manažer developmentu. Ve středním managementu jsou vedoucí různých oddělení, kteří přímo podléhají vrcholnému vedení společnosti. Tito pracovníci dohlížejí na činnosti, které vykonává nižší management. Vedoucí dopravy je podřízen manažer dopravy a transport-spedice-logistika (dispečeri), kteří mají na starosti vnitrostátní a mezinárodní přepravy. Obchodní oddělení obchoduje s uhlím, briketami a koksem. Pod vedoucí obchodu spadá manažer obchodu a pracovníci téhož oddělení. Vedoucí účetní má na starosti účetní úsek, patří do něj všechny účetní v oddělení a fakturantky. Přímému vedení společnosti také podléhá počítačový technik a recepční.

Obrázek 13: Organizační a řídicí struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.1.3 Vzdělávání zaměstnanců

Záměrem společnosti je neustálé a cílené vzdělávání svých zaměstnanců za účelem růstu odborné vzdělanosti. Společnost pořádá školení, setkání a lekce vedené odborníky. Při zavádění nového komunikačního zařízení nebo při nových platných normách týkajících se přeprav. Každý zaměstnanec má možnost docházet na kurzy cizího jazyka, většinou Angličtiny nebo Němčiny, vše podle počtu zájemců. Tyto kurzy se konají v zasedací místnosti a jsou pro zaměstnance zdarma, hradí je majitel společnosti. Těmito vzdělávacími programy tak přispívá k efektivnějšímu výkonu práce.

4.2 Oddělení dopravy

Oddělení dopravy nabízí vnitrostátní i mezinárodní dopravu a spediční služby nákladními auty se sklápěcími návěsy. Vybraným dopravcům je poskytnuto celoroční kompletní vytěžování kamionů a podpora získání certifikace GMP+ B4. Společnost nabízí odběr nafty tankovacími kartami po celé České republice a služby GPS sledování vozidla. Dále nájem tahačů a sklápěcích návěsů s možností parkování v areálu společnosti. Spedice nabízí také realizaci termínovaných přeprav, včetně přepravy z auta na loď a z lodi na auto, rovněž i z vlaku na auto a z auta na vlak. Realizované přepravy jsou převážně ze sypkých materiálů jako jsou pevná paliva, stavební materiály, krmivářské komodity, posypové soli, umělá hnojiva. Cílem společnosti je zlepšovat své služby a optimálně plnit požadavky zákazníků.

4.2.1 Manažer dopravy

Manažer dopravy má na starosti kontakt s dlouholetými firmami i dopravci. Zjišťuje jejich spokojenost s dispečery se kterými komunikuje a spolupracuje. Při rozhovoru s majiteli nejrůznějších firem zjišťuje případné budoucí zakázky, na které dispečera upozorní při společné poradě. Je důležité, aby manažer dopravy při své pracovní cestě zjistil případné právní změny dané firmy a upozornil na to ostatní.

Na pracovních cestách navštěvuje i nově vzniklé firmy, se kterými se snaží navázat kontakt a zjistit s jakým druhem komodit obchodují a jaké mají podmínky pro spolupráci. Zda chtějí vyvážet komodity do zahraničí, nebo vnitrostátně, přepravy musí být uskutečňovány pod certifikátem GMP B4.1. Důležitá je i jejich finanční situace a likvidita.

Navštěvuje dlouholeté dopravce i nově vzniklé dopravní společnosti se kterými se snaží navázat dlouholetou spolupráci s jejich maximální spokojeností a garancí celoročního vyřízení. Pokud hledá vedoucí dopravy nového dopravce, musí vlastnit certifikát GMP B4.1. Pokud tento certifikát nevlastní, po podepsání smlouvy mu jí vedoucí dopravy nabídne s garancí rychlého vyřízení i všech právních formalit, které musí dopravce dodržovat.

Na některé důležité, ale i přátelské pracovní cesty, jezdí spolu s vedoucí firmy a dispečerem, který má na starosti danou firmu a zná jazyk daného státu, kde se firma nachází.

Všechny své obchodní cesty si plánuje týden až čtrnáct dní předem, kde si vše eviduje v počítači. Každý týden při poradě s dispečery a vedoucí dopravního oddělení dává nové informace o nových, ale i dlouholetých dodavatelských firmách a dopravních firmách o kterých se pak jedná a navazuje se s nimi případná spolupráce.

Předkládá představenstvu firmy svá vyhodnocení, stanoviska ve strategii v dopravní společnosti.

4.2.2 Dispečeri (transport - spedice - logistika)

Náplň a popis práce dispečera je hlavně v komunikaci se svěřenými firmami, kolegy dispečery, řidiči, dopravci a ostatními spedicemi.

Každému dispečerovi jsou většinou přiděleny firmy se kterými bude spolupracovat, poptávat od nich práci a cenit různé přepravy. Ty následně bude prodávat jiným dopravcům či spedicím, nebo je odveze svými kamiony. Poptávanou práci i cenění přepravy určuje podle počtu kilometrů, lukrativnosti přepravy a ročního období, také podle firmy, zda je schopná dávat práci i mimo sezonu. Každé cenění si zapisuje do sešitu nebo do počítače kde jsou uvedeny kilometry, co se má převážet, na kolik se to cenilo, od jaké firmy to bylo a datum cenění a na kterou sezonu je přeprava aktuální. Většinu přeprav mezi sebou dispečeri konzultují a musí je odsouhlasit. Pokud se jedná o hodně velikou zakázku, musí se k tomu vyjádřit vedoucí firmy a ostatní dispečeri. U přeprav, které jede více kamionů si každý dispečer zapisuje do počítače název firmy, datum, SPZ která tu přepravu odjela včetně dopravce a přesně naloženou váhu kamionu.

Pokud dispečer přijme nějakou zakázku, sepiše se smlouva. Musí jí potvrdit firemním razítkem a podepsat svým podpisem. Tím pádem je za ní plně zodpovědný. Případné sankce za nesplnění zakázky nebo jiných konkrétních požadavků od zadavatele je odpovědný dispečer a musí vše řešit, buď sám se zadavatelem nebo s vedením firmy, případně i s firemním právníkem. Každý dispečer za svou odjetou přepravu vypíše objednávku, kterou dále zpracovává fakturantka a účetní.

Dispečerovi jsou přiděleny rovněž dopravci s kamiony, které se bude snažit co nejlépe vytěžovat na základě dohody s vedením firmy a daným dopravcem. Dispečer zůstává neustále s řidiči a dopravcem v kontaktu a řeší s ním různé problémy spojené s dopravou a přepravami.

Pokud se stane, že ke spolupráci je málo firem i dopravců s kamiony, potom si je dispečer shání sám. Vedení firmy prověří zda nejsou v registrech jako dlužníci a jsou schopni plnit své závazky, pokud splňují všechny právní náležitosti, zaregistrují se do firemního systému a může se s nimi spolupracovat. Dopravci s kamiony musí mít certifikát GMP B4. 1 a také musí být po právní stránce v pořádku. Tyto náležitosti prověřuje vedoucí dopravy.

Každý den brzy ráno před zahájením pracovního dne se konají porady, při kterých se schází vedoucí firmy se všemi dispečery společně. Projednávají se veškeré přepravy, které se zrovna jedou a od jaké firmy, které se nestíhají a případné problémy, které se musejí ihned řešit.

Dále každý pátek se koná velká porada které se účastní ředitel firmy, všichni dispečeri, vedoucí dopravy a manažer dopravy, kde se rovněž probírají přepravy, dopravci a firmy, ale více do podrobností a veškeré nové informace.

4.3 Vyhodnocení šetření

Ve firmě Meixner a Hanuš a.s. Žamberk byl zjišťován proces delegování formou dotazníkového šetření u podřízených pracovníků a formou přímého rozhovoru u nadřízeného pracovníka. Bylo dotazováno celkem devět zaměstnanců z dané firmy, osm dispečerů a jeden manažer dopravy. Rozeslané dotazníky dispečerům měly 100% návratnost.

4.3.1 Rozhovor s vedoucím pracovníkem

1. Vybíráte vhodného pracovníka pro delegovaný úkol podle jeho kvalifikace?

Všichni pracovníci, kteří jsou přijati do pracovního poměru musejí splňovat určité kvalifikační požadavky, které se týkají vzdělání i znalosti cizího jazyka. Výhodou je znalost několika cizích jazyků na komunikační úrovni. Podle těchto schopností je vybírán pracovník například na překlad některých dokumentů, nebo na služební cestu kde komunikuje s klienty v cizím jazyce, ať už v němčině, angličtině, nebo polštině. Zaměstnanec tak působí jako překladatel pro vedoucí dopravy i manažera dopravy. Jedná se především o firmy, které má daný dispečer na starosti a spolupracuje s nimi. Na služební cestě se většinou všichni znají z komunikací po telefonu nebo přes internet či z minulých

setkání. Stává se to zřídka, ale pokud z nějakého důvodu daný dispečer nemůže odjet na služební cestu, zastoupí ho jiný dispečer se stejnou jazykovou vybaveností. Na těchto obchodních cestách se domlouvají zakázky a upevňují obchodní vztahy.

Shrnutí: přijatí pracovníci musejí splňovat kvalifikační předpoklady pro danou profesi. Výhodou je znalost několika jazyků na komunikační úrovni.

2. Jaké úkoly delegujete?

Jedná se převážně o překlady různých dokumentů či překládání rozhovorů na služební cestě. Ovšem nejvíce se delegují přepravy. Pokud zavolá zadavatel, který je pro naši firmu klíčový a dlouhá léta s ní spolupracujeme, vyhovíme jim a celý obnos nebo alespoň částečný obnos přepravy odvezeme. Nezáleží přitom zda je momentálně sezóna či nikoliv. Manažer dopravy deleguje úkol dispečerovi který má danou firmu na starost, pokud je přetížený svou prací rozdělí přepravy stejnoměrně mezi ostatní dispečery. Toto rozhodnutí proběhne při krátké poradě s vedoucí dopravy i ostatními dispečery, abychom si ujasnili termíny a certifikační požadavky daných přeprav. Každý dispečer si pak musí vyřešit přidělené množství zakázky a to tak, že si je odveze svými auty, nebo přepravy prodá cizím spedicím či dopravcům. Telefonicky nebo přes internet. Ovšem i cizí dopravce či spedice kterému byly prodány přepravy, musí vyhovovat certifikačním požadavkům zadavatele, včetně naložené váhy a včasného dodání materiálu na vykládku.

Shrnutí: delegují se překlady různých dokumentů, důležité přepravy od zadavatelů, překládání rozhovorů na služebních cestách.

3. Pokud delegujete na nového zaměstnance úkol dohlížíte na postup jeho práce?

Na každého nového zaměstnance se v prvním roce více dohlíží než se opravdu zaučí. Nového zaměstnance po dobu prvních pár dní zaučuje manažer dopravy. Poté je přidělen ke zkušenému dispečerovi, který vše po něm kontroluje a pomáhá mu, také s ním plánuje kamiony dokud nebude schopný práci zvládnout sám.

Shrnutí: na nového zaměstnance dohlíží zkušený dispečer a manažer dopravy, do té doby dokud nebude schopný vykonávat práci sám.

4. Delegujete některé své rutinní úkoly manažera?

Pouze úkoly, které se předávají dál dispečerovi, o kterých již bylo řečeno v druhé otázce. Může jít i o překlady nějakých dokumentů, kterých je ovšem do roka velice málo. Úkoly z postu manažera může řešit kolega manažer, nebo vedoucí dopravy. Hlavně

záležitosti týkající se služebních cest k dopravcům a zadavatelským firmám. Ovšem to se stává zřídka, vše se plánuje dopředu týden, až měsíc.

Shrnutí: z rutinních úkolů deleguje překlady různých dokumentů, důležité přepravy od zadavatelů, překládání rozhovorů na služebních cestách. Úkoly manažera deleguje kolegovi nebo vedoucí dopravy.

5. Mají Vaši pracovníci dostatek času pro splnění zadaného úkolu?

Ano mají, snažíme se přizpůsobovat delegované činnosti k jejím tempu práce a vytížení. Protože občas ty termíny mohou být opravdu hraniční.

Shrnutí: zaměstnanci mají dostatek času pro splnění zadaného úkolu.

6. Uvolňujete pracovníky ze stávající práce, pokud na ně delegujete nějaký úkol?

Nebývá to pravidlem, všichni dispečeri si řeší své přepravy a své kamiony vždy sami. Pouze v případě, kdy zaměstnanec jede na služební cestu do zahraničí na několik dní se předávají kamiony a jeho práce ostatním manažerům. V opačném případě si vše řeší sami i když na ně byl delegován další úkol.

Shrnutí: zaměstnanci se uvolňují ze své pracovní pozice tehdy, jedou-li na služební cestu po České republice nebo do zahraničí. V ostatních případech práci vykonávají sami.

7. Předáváte s úkolem dostatečné pravomoci k jeho realizaci?

Naši dispečeri disponují dostatečnou pravomocí k vykonání zadaného úkolu, mají ji ve své náplni práce. Pokud by však bylo nutné, aby dostali nějaké pravomoci navíc, určitě je dostanou.

Shrnutí: zaměstnanci mají dostatečné pravomoci.

8. Předáváte s úkolem potřebné informace?

Zaměstnanci dostávají veškeré potřebné informace. Bez informací nelze tuto práci dobře vykonávat. Například u přeprav dispečer musí vědět kde a kdy má nakládat, kde a kdy má vykládat, za jakou cenu má přepravu odvézt, kdo je zadavatel a jaké certifikační požadavky má tato přeprava, případně přesnou váhu nákladu a podobně.

Shrnutí: je nezbytné, aby pracovníci dostali veškeré informace, bez nich nelze vykonávat danou profesi.

9. Kontrolujete kvalitu provedené práce?

Provádí se kontroly všech delegovaných prací, zda vše proběhlo tak jak má. Při delegování některých obzvláště důležitých přeprav se kontroluje i několikrát za den. Průběžná kontrola probíhá při ranních poradách pouze u dispečerů, kde se sdělují všechny aktuální přepravy i přepravy které je více než nutné odvést. Jsou to takové přepravy kterým se krátí termín ke splnění. V takovém případě na ně musí dispečer upozornit, aby se co nejrychleji začali řešit a zapojili se do řešení vzniklé situace i ostatní dispečeri.

Shrnutí: provádí se kontroly všech delegovaných úkolů a průběžné kontroly u dispečerů formou porad.

10. Máte pro zaměstnance motivační program, který podpoří jejich výkonnost při plnění svých činností?

Není to pravidlem, nemáme to uvedené v žádných firemních směrnicích, ale občas se vyhlašují mezi dispečery motivační soutěže. Tyto motivační soutěže se vyhlašují pouze v určitých obdobích, kdy je nutné dotáhnou opravdu veliký obnos zakázek apod. Například tu byla soutěž - každý dispečer, který odveze 50 kamióňů uhlí v jednom měsíci, dostane k výplatě navíc 5000,- Kč. Soutěž tu byla i na kamiony. Každý dispečer, který najde nového smluvního dopravce, kterého potom bude vytěžovat nebo jiný kolega dispečer. Dostane navíc k platu 2 500,- Kč, bylo to ovšem podmíněné, že musí zůstat u společnosti minimálně 1 rok. Takových podobných soutěží ve společnosti proběhlo několik.

Shrnutí: občas se vyhlašují motivační soutěže mezi dispečery za které jsou peněžní odměny nad rámec platu.

4.3.2 Dotazníkové šetření podřízených pracovníků

Ve vybrané firmě se zjišťoval proces delegování u podřízených pracovníků dotazníkovou formou. Dotazníky byly rozeslány osmi dispečerům, měli 100% návratnost.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v dané firmě pracuje šest žen a dva muži s pracovní náplní dispečera. Na otázku 1. *Deleguje na Vás manažer nějaké úkoly?* viz. tabulka 1 se všichni zaměstnanci u této otázky shodli a odpověděli ano, a to šest žen a dva muži v této otázce, zda na ně manažer delegoval nějaký úkol. Z toho vyplývá, že manažer na každého z nich delegoval nějaký úkol bez ohledu na délku let, kterou u firmy pracují.

Na otázku 2. *Máte ke splnění úkolu dostatečné pravomoci?* viz. tabulka 2, odpovědělo pět žen ano a jedna žena spíše ano, vyplývá to z toho, že se stále zaučuje a dohlíží na ní manažer dopravy se zkušeným dispečerem. Dále dva muži také odpověděli ano na tuto otázku. Všichni pracovníci mají pravomoci dostatečné bez ohledu na délku let, kterou pracují ve společnosti.

Na otázku 3. *Dostáváte všechny informace ke splnění úkolu?* viz. tabulka 2, zaměstnanci společnosti uvádějí v dotazníkovém šetření, že dostávají všechny informace které potřebují ke svému výkonu práce. Shodli se všechny ženy i muži bez ohledu na délku let, kterou pracují pro společnost.

Na otázku 4. *Máte dostatek času na splnění zadaného úkolu?* a 5. *Vykonává mezitím Vaší běžnou práci někdo jiný?* odpověděli ženy i muži nejvíce rozdílně. U otázek 6. *Jsou Vám sděleny následky při chybném plnění?* a 7. *Máte oporu u svého manažera při plnění úkolu?* se opět všichni shodovali. U otázky 4. zda mají dostatek času na splnění zadaného úkolu, polovině ženám se zdá, že někdy mají dost času a někdy nemají dostatek času na splnění zadaného úkolu. Dvě ženy odpověděli spíše ano a zbytek ano. Jednomu muži se také zdá, že někdy má dostatek času a někdy nemá dostatek času na splnění zadaného úkolu. Jeho kolega uvádí, že má dostatek času na splnění zadaného úkolu.

Na otázku 5. odpověděly dvě ženy, že za ně někdy vykonávají a někdy nevykonávají ostatní pracovníci jejich běžnou práci pokud na ně manažer deleguje nějaký úkol. Dvě ženy odpověděli spíše ne a zbývající ženy odpověděly ne. U mužů to je podobné, jeden muž uvádí někdy ano, někdy ne a zbývající uvádí ne.

Při odpovědích na otázku 6 si ženy i muži plně uvědomují následky při porušení smlouvy nebo termínu či jeho nekvalitního vykonání.

Na otázku 7. zaměstnanci dané firmy uvádějí, že se mohou obrátit na svého manažera s problémy při výkonu práce. Všechny ženy odpověděly ano a muži také.

Odpovědi na otázku 4. - 7. jsou znázorněny v tabulce 3.

Na otázku 8. *Informuje Váš manažer kolegy na koho deleguje úkol?* všechny ženy i muži uvádějí, že jsou informováni na koho manažer delegoval úkol.

Na otázku 9. Spolupracuje s Vámi manažer na plnění úkolu? se odpovědi různí. Jedna žena uvádí, že spolupracuje s manažerem. Pravděpodobně je to z důvodu zaučování a manažer se jí musí více věnovat, protože je zaměstnána u firmy méně než jeden rok. Jedna žena, která pracuje ve společnosti v rozmezí jednoho až čtyř roků uvádí, někdy ano, někdy ne. Dvě ženy pracující u dané firmy v časovém horizontu pěti až osmi let uvádějí, jedna někdy ano, někdy ne a další spíše ne. Stejně je to u žen, které jsou zaměstnány mezi devíti až dvaceti lety. Jeden muž odpověděl někdy ano, někdy ne na spolupráci s manažerem a další muž odpověděl spíše ne. Otázka 8. a 9. jsou zpracovány v tabulce 4.

Ženy i muži se opět shodují v otázce 10. *Kontroluje manažer kvalitu delegovaného úkolu?* a otázky 11. *Provádí kontrolu i několikrát na den?* podle těchto výsledků zaměstnanci prohlašují, že probíhají všechny kontroly ve společnosti řádně. Šest žen odpovědělo vždy ano a dva muži odpověděli vždy ano, bez ohledu kolik let pracují ve firmě. Otázka 10. a 11. jsou zpracovány v tabulce 5.

Odpovědi na otázku č. 12.: Přinesl Vám delegovaný úkol nové zkušenosti?

Většina dotazovaných se shodli, že se jim dostává nejvíce zkušeností ze služebních cest, kde se domlouvají obchody a setkávají se zadavateli a jinými obchodníky. Kde poznávají kulturu i jiných firem. Dále zaměstnanci považují za dobrou zkušenost rychlé řešení zakázek před termíny u kterých hrozí vysoké sankce.

Odpovědi na otázku č. 13.: Získáváte tak širší úhel pohledu na organizaci?

Zde se odpovědi opět různí. Pět dotazovaných odpovědělo, že širší úhel pohledu na organizaci získávají na služebních cestách, kde se setkávají s různými obchodníky a zjišťují kdo s kým obchoduje a kdo s čím obchoduje. Další dva pracovníci uvedli, že širší úhel pohledu na organizaci získali při zaučování na dispečera, kdy museli projít různými školeními v celé společnosti. Jenom jedna odpověď na tuto otázku byla záporná, a to

od úplně nového zaměstnance. Je to z toho důvodu, že se stále ještě zaučuje, neprošla všemi školeními a na služební cesty zatím nejezdí.

Odpovědi na otázku 14. *Dosáhli jste někdy výsledků v motivačním programu?* viz. tabulka 6 jsou rozdílné. Žena, která je zaměstnána méně než rok a stále se zaučuje, nesplnila žádný z motivačních programů. Zatímco ženy zaměstnané u společnosti v časovém horizontu od jednoho roku až po dvacet let dosáhly v motivačním programu pozitivních výsledků. Muž který pracuje v rozmezí jednoho až čtyřech let uvádí, že také ještě nesplnil žádný z motivačních programů. Ovšem muž, který pracuje ve společnosti v rozmezí pěti až osmi let již nějaký motivační program splnil.

4.4 Zhodnocení výsledků

Z rozhovoru vyplývá, že do pracovního poměru jsou přijímáni jen zaměstnanci, kteří splňují určitá kritéria. Důraz je kladen na znalost cizích jazyků a předpokladu k samostatnému jednání. Každý nový zaměstnanec je veden zkušenějším pracovníkem. Pro zvýšení produktivity práce je použito delegování úkolů podřízeným pracovníkům bez ohledu na délku doby, kterou ve společnosti pracují. Dle názorů manažera mají zaměstnanci dostatek času i nezbytných informací a pravomocí pro splnění delegovaných úkolů. Součástí delegování je kontrola. Kontrola probíhá ve vybrané firmě na všech úrovních. Zpětná vazba je zajišťovaná formou porad, na kterých mají zaměstnanci prostor pro případné návrhy a připomínky. Pro zvýšení produktivity firmy jsou vyhlašovány různé motivační programy. Tyto aktivity podporují spolupráci mezi zaměstnanci.

Z dotazníkového šetření je patrné, že na pozici dispečera pracuje šest žen a dva muži. Věk dispečerů je pohybuje v rozmezí 29 - 65 let. Délka zaměstnání jednotlivých dispečerů je různá, pohybuje se v rozmezí 1 - 20 let. Na každého z těchto zaměstnanců byl delegován nějaký úkol bez ohledu na délku doby, kterou ve firmě pracují. Zaměstnanci uvádějí, že měli dostatečné pravomoci i potřebné informace k vykonání zadaného úkolu. Na otázku času pro splnění úkolu se některé lišily. Někteří zaměstnanci se domnívají, že na splnění úkolu, by mohli mít více času. Zaměstnanci provádějí delegovaný úkol současně se svými pracovními činnostmi, zhruba polovina dispečerů má problémy

vše dohromady skloubit a zdá se jim, že jsou přetěžováni. Zaměstnanci si plně uvědomují zodpovědnost za svěřený úkol a jejich následků při jejich nesplnění. Na druhou stranu se mohou obrátit na svého manažera při řešení pracovních problémů. Z průzkumu také vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v delším časovém horizontu mají už nějaké zkušenosti a lépe zvládají uložené úkoly. Všichni zaměstnanci se shodují na řádném provedení kontrol splněných úkolů. Většina dotazovaných také uvádí, že získávají nejvíce zkušeností při jednání se zadavateli a obchodníky. Získávají povědomí o plnění termínů zakázek a případných sankcí za jejich nesplnění. Získávají tak daleko širší úhel pohledu na celou firmu. Co se týče motivačních programů, je zřejmé, že zaměstnanci kteří jsou ve firmě delší dobu a mají větší zkušenosti dosahují lepších výsledků.

Je zapotřebí zkoordinovat lépe pracovní činnosti a zlepšit spolupráci mezi dispečery a manažerem dopravy se zaměřením na zlepšení organizace práce formou porad, školení, dalšího vzdělávání a vhodnějšího časového plánu k vykonání zadaných prací. V případě motivačních programů, by bylo vhodné se zaměřit i na pracovníky kteří jsou ve firmě kratší dobu a nemají tolik zkušeností. Zaměstnanci by mohli být demotivováni vysokými nároky na splnění cílů vyhlášené soutěže.

5 Závěr

Delegování není pouze nástrojem sloužícím ke zkoordinování činností v profesním životě, ale ať už si to uvědomujeme nebo neuvědomujeme je součástí i našeho každodenního života. Pokud jsou zachovány principy procesu delegování, může nám prospět na obou stranách. Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit proces delegování u podřízených pracovníků a porovnat s pohledem na delegování nadřízeného pracovníka.

V teoretické části jsou zpracovány z prostudované literatury, kde je popsán management a manažeři, manažerské funkce, organizační struktura, podstata, proces a předmět delegování a kontrola. Porovnány poznatky s poznatky jiných odborníků na dané téma a uvést v čem se shodují případně v čem se liší.

V praktické části byla představena firma Meixner a Hanuš a.s., která obchoduje s tuhými palivy a nabízí spediční a logistické služby. V této firmě byla provedena analýza procesu delegování formou dotazníkového šetření u podřízených pracovníků (dispečerů) a na základě rozhovoru s nadřízeným zaměstnancem (manažerem dopravy). Kde byly tyto metody vyhodnoceny.

Vyhodnocení výsledku rozhovoru a vyhodnocení dotazníkového šetření včetně doporučení na zlepšení stávajících problémů jsou uvedeny v předešlé podkapitole. Je zřejmé jaké má vybraná firma silné a slabé stránky. Dle zjištění bylo prokázáno, že proces delegování v dané firmě probíhá dobře, je ovšem potřeba provést několik opatření. Bylo doporučeno lépe zkoordinovat pracovní činnosti a zlepšit spolupráci mezi dispečery a manažerem. Dále, zaměřit se na motivační program u nezkušených pracovníků, aby i pro tuto skupinu byl reálně dosažitelný. Na základě těchto doporučení probíhají v současné době ve firmě opatření, která vedou k nápravě těchto nedostatků.

6 Seznam použitých zdrojů

AMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, L., 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7169-422-9.

HRON, J., 2006. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 80-213-0695.

KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3566-5.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V., 2011. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3221-3.

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.

ŠULEŘ, O., 1995. *Manažerské techniky: Techniky delegování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-89-7.

TEPPER, B., 1996. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Přeložil Procházka, V. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-321.

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

7 Přílohy

Tabulka 1: Deleguje na Vás manažer nějaký úkol?

Deleguje na Vás manažer nějaké úkoly?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok	1									
Zaměstnání 1-4 roky	1					1				
Zaměstnání 5-8 let	2					1				
Zaměstnání 9-20 let	2									

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka 2: Máte ke splnění úkolu dostatečné pravomoci?
Dostáváte všechny informace ke splnění úkolu?

Máte ke splnění úkolu dostatečné pravomoci?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok		1								
Zaměstnání 1-4 roky	1					1				
Zaměstnání 5-8 let	2					1				
Zaměstnání 9-20 let	2									
Dostáváte všechny informace ke splnění úkolu?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, Někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok	1									
Zaměstnání 1-4 roky	1					1				
Zaměstnání 5-8 let	2					1				
Zaměstnání 9-20 let	2									

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 3: Máte dostatek času na splnění zadaného úkolu?
 Vykonává mezitím Vaší běžnou práci někdo jiný?
 Jsou Vám sděleny následky při chybném plnění?
 Máte oporu u svého manažera při plnění úkolu?

Otázky	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Máte dostatek času na splnění zadaného úkolu?	1	2	3			1		1		
Vykonává mezitím Vaší běžnou práci někdo jiný?			2	2	2			1		1
Jsou Vám sděleny následky při chybném plnění?	6					2				
Máte oporu u svého manažera při plnění úkolu?	6					2				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 4: Informuje Váš manažer na koho delegoval úkol?
Spolupracuje s Vámi manažer na plnění úkolů?

Informuje Váš manažer kolegy na koho delegoval úkol?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok	1									
Zaměstnání 1-4 roky	1					1				
Zaměstnání 5-8 let	2					1				
Zaměstnání 9-20 let	2									
Spolupracuje s Vámi manažer na plnění úkolů?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, Někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok	1									
Zaměstnání 1-4 roky			1					1		
Zaměstnání 5-8 let			1	1					1	
Zaměstnání 9-20 let			1	1						

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 5: Kontroluje manažer kvalitu delegovaného úkolu?
Provádí kontrolu i několikrát za den?

Kontroluje manažer kvalitu delegovaného úkolu?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok	1									
Zaměstnání 1-4 roky	1					1				
Zaměstnání 5-8 let	2					1				
Zaměstnání 9-20 let	2									
Provádí kontrolu i několikrát za den?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, Někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok	1									
Zaměstnání 1-4 roky	1					1				
Zaměstnání 5-8 let	2					1				
Zaměstnání 9-20 let	2									

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 6: Dosáhli jste někdy výsledků v motivačním programu?

Dosáhli jste někdy výsledků v motivačním programu?	Ženy					Muži				
	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne	Ano	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Ne
Zaměstnání méně než 1 rok					1					
Zaměstnání 1-4 roky			1							1
Zaměstnání 5-8 let			2					1		
Zaměstnání 9-20 let			2							

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dobrý den,

celý dotazník je zaměřen na proces delegování. Proces delegování představuje předávání pravomocí a odpovědností z řídicího (vedoucího) na podřízeného pracovníka. Přičemž řídicí pracovník zůstává stále zodpovědný za řádné splnění úkolu.

Tento dotazník je anonymní a slouží pouze ke zpracování bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a čas.

Růžena Nejedlá

Tabulka 7: Příloha č. 1 - Dotazník pro podřízené pracovníky

Otázky (správnou odpověď označte X)		Ano	Spiše ano	Někdy ano, někdy ne	Spiše ne	Ne
1.	Deleguje na Vás manažer nějaké úkoly?					
2.	Máte ke splnění úkolu dostatečné pravomoci?					
3.	Dostáváte všechny informace ke splnění úkolu?					
4.	Máte dostatek času na plnění zadaného úkolu?					
5.	Vykonává mezitím Vaši běžnou práci někdo jiný?					
6.	Jsou Vám sděleny následky při chybném plnění?					
7.	Máte oporu u svého manažera při plnění úkolu?					
8.	Informuje Vás manažer kolegy na koho delegoval?					
9.	Spolupracuje s Vámi manažer na plnění úkolu?					
10.	Kontroluje manažer kvalitu delegovaného úkolu?					
11.	Provádí kontrolu i několikrát za den?					
12.	Dosáhli jste někdy výsledků v motivačním programu?					
13.	Ziskáváte tak širší úhel pohledu na organizaci? Můžete prosím uvést jaké:					
14.	Přinesl Vám delegovaný úkol nějaké poznatky? Můžete prosím uvést jaké:					
Otázky (správnou odpověď označte X)						
15.	Jaké jste pohlaví?	Žena			Muž	
16.	Kolik let pracujete u firmy Meixner a Hanuš a.s. ?	méně než 1 rok	1 - 4 roky	5 - 8 let	9 - 20 let	
17.	Kolik vám je let?	18 - 28	29 - 39	40 - 49	50 - 65	

Tabulka 8: Příloha č. 2 - Otázky pro rozhovor s vedoucím pracovníkem

Otázky pro rozhovor s vedoucím pracovníkem	
1	Vybíráte vhodného pracovníka pro delegovaný úkol podle jeho kvalifikace?
2	Jaké úkoly delegujete?
3	Pokud delegujete na nového zaměstnance úkol dohlížíte na postup jeho práce?
4	Delegujete některé své rutinní úkoly manažera?
5	Mají Vaši pracovníci dostatek času pro splnění zadaného úkolu?
6	Uvolňujete pracovníky ze své stávající práce pokud na ně delegujete nějaký úkol?
7	Předáváte s úkolem dostatečné pravomoci k jeho realizaci?
8	Předáváte s úkolem dostatek informací?
9	Kontrolujete kvalitu provedené práce?
10	Máte pro zaměstnance motivační program, který podpoří jejich výkonnost při plnění svých činností?