

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2022/36122167901845764

DELEGOVANIE ROZHODOVACEJ PRÁVOMOCI
V PODNIKU

Bakalárska práca

2022

Simona Hološková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

DELEGOVANIE ROZHODOVACEJ PRÁVOMOCI
V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD.

Bratislava 2022

Simona Hološková

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

- Meno a priezvisko študenta:** Simona Hološková
- Študijný program:** ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
- Študijný odbor:** 8. - ekonómia a manažment
- Typ záverečnej práce:** Bakalárska záverečná práca
- Jazyk záverečnej práce:** slovenský
- Sekundárny jazyk:** anglický
- Názov:** Delegovanie rozhodovacej právomoci v podniku
- Anotácia:** Delegovanie rozhodovacej právomoci je jednou z najdôležitejších zručností manažéra. Má veľký vplyv na štýl vedenia ľudí, ako aj na spôsob organizácie manažérskej práce a časový manažment vedúceho pracovníka. Práca sa zameriava na proces delegovania, jeho výhody, nevýhody a bariéry v procese delegovania.
- Vedúci:** Ing. Zuzana Skorková, PhD.
- Oponent:** Ing. Katarína Procházková, PhD.
- Katedra:** KM FPM - Kat. manažmentu FPM
- Vedúci katedry:** doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
- Dátum zadania:** 31.08.2021
- Dátum schválenia:** 01.02.2021 doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
vedúci katedry

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že celú bakalársku prácu som vypracovala samostatne. Pri práci som používala iba knižné publikácie, odborné články a internetové zdroje, ktoré som uviedla v zozname použitej literatúry.

Bratislava 09.05.2022

.....
Simona Hološková

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcela poďakovať hlavne odbornej asistentke a vedúcej bakalárskej práce pani Ing. Zuzane Skorkovej, PhD., za usmernenie, rady a odborný dohľad pri písaní tejto bakalárskej práce.

ABSTRAKT

HOLOŠKOVÁ, Simona: *Delegovanie rozhodovacej právomoci v podniku.* - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2022, 58 strán.

Záverečná práca je vypracovaná na tému delegovanie rozhodovacej právomoci v podniku. Delegovanie je proces, pri ktorom manažér udeľuje úlohy svojim podriadeným pracovníkom a zároveň im aj udeľuje určitú rozhodovaciu právomoc. Cieľom záverečnej práce bolo zistiť, ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovanie ovplyvňuje pracovný čas. Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si stanovili aj čiastkové ciele. V prvej časti práce sme sa zamerali na definovanie teoretických poznatkov o delegovaní. V druhej časti práce sme si definovali hlavný cieľ práce. K hlavnému cieľu sme si zadali aj čiastkové ciele, ktoré nám pomáhali plniť hlavný cieľ. V tretej časti sme charakterizovali objekt skúmania cieľov, navrhli postup práce, definovali spôsob získavania údajov a ich zdroje a definovali štatistické metódy, ktoré sme v práci použili. V štvrtej časti sme sa zamerali na vyhodnocovanie výsledkov dotazníkového výskumu. Jednotlivé otázky sme postupne opísali a vytvorili z nich grafické zobrazenie. V piatej časti sme zhodnotili výsledky práce, ktoré sme porovnali s teóriou a navrhli odporúčania pre daný podnik. Výsledkom riešenia danej problematiky sú naše návrhy a odporúčania na odstránenie zistených nedostatkov.

Kľúčové slová: delegovanie, výhody delegovania, nevýhody delegovania, bariéry delegovania

ABSTRACT

HOLOŠKOVÁ, Simona: *Delegation of the decision-making power in the company.* – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. Thesis supervisor: Ing. Zuzana Skorková, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2022, 58 p.

The submitted thesis discusses the delegation of the decision-making power in an enterprise. Delegation is a process where the manager delegates tasks to his/her subordinates, while giving them a certain decision-making power as well. The aim of this thesis was to determine the delegation process for selected managers in the COOP Jednota Senica enterprise and how the delegation influences their working time. In order to achieve the main goal of this thesis, partial goals were also determined. The first part of this thesis focuses on the theoretical definition of delegation. The determination of the main goal as well as partial goals necessary to achieve the main goal of this thesis is presented in the second part of this thesis. The third part of this thesis characterises the object of target research, proposes the working procedure, defines the method of data acquisition and their sources, and defines the statistical methods used in this thesis. The fourth part of this thesis focuses on the evaluation of results from the questionnaire surveys. Particular questions were gradually described and graphically processed. The fifth part of this thesis evaluates the results of this thesis, compares them with theory and proposes recommendations for this enterprise. The results of resolving this issue are in the form of proposals and recommendations to tackle the detected shortcomings.

Key words: delegation, advantages of delegation, disadvantages of delegation, barriers of delegation

OBSAH

ÚVOD	9
ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK.....	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1. Definícia základných pojmov – delegovanie, rozhodovacia právomoc, podnik ...	11
1.2. Postup delegovania	15
1.3. Bariéry delegovania.....	19
1.4. Výhody a nevýhody delegovania	24
2 Cieľ práce.....	26
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	27
3.1. Charakteristika objektu skúmania	27
3.2. Pracovné postupy.....	30
3.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje	30
3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	31
3.5. Štatistické metódy.....	32
4 Výsledky práce.....	34
5 Diskusia.....	49
ZÁVER	54
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	56
PRÍLOHY	58

ÚVOD

V dnešnej dobe sa s pojmom delegovanie stretávame už na každom rohu. Tento pojem znamená prenesenie úloh a rozhodovacej právomoci na svojho podriadeného pracovníka. Zo začiatku sa môže zdať, že delegovanie je jednoduchý proces, no v skutočnosti ide o veľmi zložitý proces, ktorý v sebe zahŕňa veľkú zodpovednosť.

Na začiatku tohto procesu si manažér musí vybrať vhodnú úlohu, ktorú chce delegovať. Druhým podstatným krokom je výber vhodného podriadeného pracovníka na výkon danej úlohy a pridelenie mu určitej rozhodovacej právomoci. Je však dôležité, aby mal manažér o výkone danej úlohy prehľad a vedel zasiahnuť vtedy, ak to bude potrebné. Samozrejme, tak ako každý proces v podniku, aj tento môže mať svoje výhody, nevýhody a dokonca aj bariéry. Je však na účastníkoch, aby si uvedomili skutočný význam a prínosy tohto procesu.

V prvej časti bakalárskej práce sme sa zameriavali na vysvetlenie základných pojmov ako sú delegovanie, bariéry delegovania, výhody a nevýhody delegovania, rozhodovacia právomoc a podnik. Všetky tieto pojmy a ich význam, ktorý sme si našťudovali v rozličných odborných zdrojoch, je veľmi dôležitý pre pochopenie danej problematiky, ktorej sme sa venovali v tejto bakalárskej práci.

V druhej časti práce sme sa venovali cieľu výskumu. Naším hlavným cieľom bolo zistiť, ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovanie ovplyvňuje pracovný čas. Hlavný cieľ sme sa snažili dosiahnuť aj prostredníctvom čiastkových cieľov. Na základe získaných výsledkov sme chceli poukázať, aký časový dopad má implementácia delegovania do spoločnosti.

V tretej časti sme sa venovali metodike výskumu. Cieľom tejto časti bolo zistiť informácie o objekte skúmania, popísať pracovný postup a ako sme sa dopracovali k výsledkom skúmania a samozrejme stanoviť si metódy, ktoré sme na zistenie výsledkov použili.

V štvrtej časti sme sa venovali rozoberaniu našich zistených výsledkov na základe zozbierania údajov z dotazníkového výskumu. Tieto výsledky sme podrobne rozobrali a identifikovali sme problémy, ktoré sa v danom podniku nachádzali.

V piatej časti sme sa venovali diskusií, kde sme porovnávali zistené informácie s našťudovanou teóriou a navrhli možnosti na zlepšenie danej situácie v podniku.

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Vhodná komunikácia pri delegovaní.....	17
Tab. 2 Nevhodná komunikácia pri delegovaní.....	17
Tab. 3 Bariéry delegovania.....	20
Tab. 4 Výhody delegovania.....	24
Tab. 5 Stručný prehľad splnenia cieľov.....	53

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Ciele delegovania PURE.....	16
Obr. 2 Ciele delegovania CLEAR.....	16
Obr. 3 Proces delegovania.....	19
Obr. 4 Logo spoločnosti COOP Jednota Slovensko.....	28
Obr. 5 Zisk COOP Jednota Senica, spotrebné družstvo 2011 - 2020.....	29
Obr. 6 Organizačná štruktúra COOP Jednota Senica, spotrebné družstvo.....	29
Obr. 7 Pohlavie respondentov.....	34
Obr. 8 Veková štruktúra respondentov.....	34
Obr. 9 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov.....	35
Obr. 10 Odbor práce.....	35
Obr. 11 Počet rokov odpracovaných v podniku.....	36
Obr. 12 Počet odpracovaných hodín.....	36
Obr. 13 Odpracovanie hodín oproti podriadeným pracovníkom.....	37
Obr. 14 Počet odpracovaných hodín voči podriadeným pracovníkom.....	37
Obr. 15 Delegovanie úloh podriadeným pracovníkom.....	38
Obr. 16 Percentuálny podiel práce delegovanej podriadeným pracovníkom.....	38
Obr. 17 Dôvod nedelegovania úloh podriadeným pracovníkom.....	39
Obr. 18 Delegovanie úloh podriadeným pracovníkom.....	39
Obr. 19 Typ delegovaných úloh.....	40
Obr. 20 Čas delegovania úloh podriadeným pracovníkom.....	40
Obr. 21 Čas strávený delegovaním.....	41
Obr. 22 Delegovanie ako ušetrenie času.....	41
Obr. 23 Delegovanie ako odľahčenie alebo záťaž pracovnej vyťažnosti.....	42
Obr. 24 Ochota podriadených pracovníkov plniť delegované úlohy.....	42
Obr. 25 Podané informácie podriadeným pracovníkom.....	43
Obr. 26 Miera dozoru nad výkonom delegovanej úlohy.....	44
Obr. 27 Percentuálny podiel z pracovného času strávený nad dozorom.....	44
Obr. 28 Zodpovednosť podriadených pracovníkov za výkon úlohy.....	45
Obr. 29 Motivácia podriadených pracovníkov k výkonu úlohy.....	45
Obr. 30 Dôvod žiadneho motivačného stimulu.....	46
Obr. 31 Delegovanie ako efektívne využitie pracovného času.....	46
Obr. 32 Percentuálny podiel delegovania práce manažéra.....	47
Obr. 33 Delegovanie ako každodenná činnosť manažéra.....	47

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1. Definícia základných pojmov – delegovanie, rozhodovacia právomoc, podnik

Definovanie pojmu delegovanie

Delegovanie je dlhodobý proces, pri ktorom manažér postupne vkladá dôveru vo svojho podriadeného alebo kolegu, ktorého postupne testuje zvyšujúcou sa náročnosťou zverených zodpovedností a súčasne ho vybavuje stále rozsiahlejšími právomocami. V širšom poňatí chápeme delegovanie ako rozdávanie právomocí, ale aj ako nástroj na motiváciu a rozvíjanie pracovníkov. Pri delegovaní je dôležitá schopnosť manažéra dobre komunikovať so svojimi podriadenými pracovníkmi. Veľmi dôležitá je pri delegovaní aj osobnosť manažéra, ktorá sa prejavuje nielen vo vedení, ale aj v presadzovaní formálnej a neformálnej autority manažéra.¹

Podľa Armstronga je delegovanie proces, ktorý môže mať určitú súvislú radu podôb od totálnej kontroly až k úplnému udeleniu právomoci. Pri totálnej kontrole podriadený pracovník nemá žiadnu voľnosť vykonávať danú prácu a pri úplnom udelení právomoci, oprávnený pracovník je úplne oprávnený na výkon danej práce.²

Delegovanie vyžaduje odvahu, ale aj zručnosť. Delegovať sa každý manažér musí učiť. Napriek tomu, že sa delegovaním zaoberá veľa kníh a manažérskych školení, stále sa dost' nedeleguje. Delegovanie nie je len o odvahe, ale taktiež aj o tréningu podriadených, aby sa naučili pracovať samostatne. S tým je spojená aj dôvera v podriadených.³

Zo začiatku sa môže zdať, že delegovanie je jednoduchý proces, ale v skutočnosti to obsahuje veľkú zodpovednosť. Dá sa charakterizovať ako najťažší proces, ktorý manažéri vykonávajú. Aj keď vašim podriadením zadáte nejakú úlohu, tak v konečnom dôsledku nesie za danú úlohu zodpovednosť sám manažér. Pri zadávaní úloh musí manažér prejavit' dôveru svojim podriadeným pracovníkom a taktiež musí v konečnom dôsledku dohliadať na splnenie danej úlohy.⁴

¹ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažérského myšlení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. s. 13. ISBN 80-24-76586-1.

² ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 67. ISBN 978-80-247-2177-4.

³ LOJDA, Jan. *Manažérské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. s. 59. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁴ ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. s. 66 - 67. ISBN 978-80-247-2177-4.

Pri delegovaní manažér rozdeľuje zodpovednosť a právomoc na ostatných ale zároveň berie za ich výkon on sám zodpovednosť. V konečnom dôsledku výsledná zodpovednosť pripadá na manažéra.⁵

Dôležité pri delegovaní je uvedomenie si, že postavenie manažéra voči svojim podriadeným pracovníkom je veľmi dôležité. Väčšina podriadených pracovníkov si myslí, že manažér je v podniku len na to, aby im zadával úlohy na splnenie a kontroloval ich. To však nie je pravda. Úloha manažéra má oveľa väčší rozsah. Podriadení pracovníci potrebujú manažéra na to, aby mohli začať pracovať na úlohách, na ktoré by si sami netrúfli. Manažér ich takzvané postrčí vpred. V prípade, že by podriadení pracovníci mali dostatočné kvalifikácie a vedomosti na to, aby všetky úlohy vykonávali sami, boli by oni tými manažérmi. Úloha manažéra predstavuje pre podriadených pracovníkov teda pomocnú ruku, ktorá ich ťahá vpred a pomáha im ďalej sa rozvíjať, až prosperovať.⁶

Taktiež netreba zabudnúť na to ako sú pre manažéra dôležití jeho podriadení pracovníci. Mali by sme si teda položiť otázku, kto bude za splnenie danej úlohy odmenený? Bude to manažér alebo podriadený pracovník? Každý manažér by sa mal zamerať na to, aby zo svojich podriadených pracovníkov dostal maximum. Ak sa mu to podarí, bude to práve on, kto bude za danú úlohu pochválený. Je to teda veľmi dobrý dôvod, prečo by sa mal manažér príkladne starať o svojich podriadených pracovníkov. Je taktiež potrebné, aby sa manažér opakovane pýtal svojich podriadených pracovníkov, či ku svojej práci nepotrebujú pomoc.⁷

V dnešnej dobe je normálne, že v podniku sa od manažérov neočakáva, že budú robiť všetko sami. Môže to spôsobiť syndróm vyhorenia, zmeškané termíny, dlhé hodiny práce a nedostatok potrebných zručností na dokončenie úlohy. Neúspech alebo odmietnutie delegovania môže dokonca viesť až k prepusteniu manažéra. Každé efektívne delegovanie je vo veľkej miere o schopnosti komunikovať s podriadenými pracovníkmi. Delegovanie je viac než len niekomu povedať čo má robiť, delegovanie začína vytvorením vhodného prostredia a dôvery voči svojim podriadeným pracovníkom a tým sa prepracuje manažér až k udeleniu právomoci vykonať nejakú úlohu.⁸

⁵ SOUNDAIAN, S. *Principles of management*. Chennai: MJP Publishers, 2011. p. 239 - 240. ISBN 978-81-8094-95-8.

⁶ LOJDA, Jan. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. s. 62. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁷ LOJDA, Jan. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. s. 62. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁸ TURREGANO, Clemson. *Delegating Effectively*. North Carolina: Center for Creative Leadership. 2013. p. 7. ISBN 978-1-60491-154-1.

Delegovanie je dôležité plánovať. Manažér by si mal vopred pripraviť pokyny, ktoré zadá danému podriadenému pracovníkovi. Treba sa uistiť, či dané pokyny pracovník pochopil a boli mu dostatočne vysvetlené. Je dôležité si ujasniť, či pracovník pochopil, akú právomoc na vykonanie danej úlohy dostal. Preto je dôležité si to naplánovať, aby nedošlo k nedorozumeniam počas vykonávania danej úlohy. Samozrejme, manažér musí byť pripravený aj na to, že by v konečnom dôsledku musel danú úlohu vykonať on sám. Preto si musí zostaviť tzv. plán „B“, ktorý aplikuje, ak sa podriadenému pracovníkovi nepodarí úlohu splniť.⁹

Definovanie pojmu rozhodovanie

Rozhodovanie môžeme chápať ako proces, pri ktorom sa snažia manažéri identifikovať problém v podniku a pokúšajú sa ho vyriešiť. V podstate kvalita manažérskych rozhodovaní určuje efektívnosť manažéra pre podnik.¹⁰

Pod pojmom rozhodovanie si predstavujeme jednu z tzv. priebežných manažérskych funkcií a stretávame sa s ním pri realizácii každej sekvenčnej manažérskej funkcie. Rozhodovanie môže prebiehať jednorazovo spontánne alebo na báze logických krokov,

ktoré nás dostanú k tomu konkrétnemu rozhodnutiu. Ak sa rozhodovanie koná na základe logických krokov, hovoríme o rozhodovacom procese.¹¹

S rozhodovaním sa stretáva každý manažér. Je dôležité, aby sa manažér dobre rozhodol, komu a v akej miere bude delegovať danú rozhodovaciu právomoc.

Rozhodovací proces

Rozhodovací proces môžeme chápať ako dynamický proces reakcie manažérov na vzniknuté problémy. Tento proces je do značnej miery ovplyvňovaný radou určitých faktorov ako napríklad organizačné prostredie, manažérove znalosti alebo kvalita podriadených pracovníkov.¹²

⁹ LOJDA, Jan. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. s. 68 - 69. ISBN 978-80-247-3902-1.

¹⁰ VOCHOZKA, Marek – MULAČ, Petr et al. *Podniková ekonomika*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. s. 326. ISBN 978-247-4372-1.

¹¹ SZABO, Ľuboslav et al. *Podnikateľské rozhodovanie*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 9. ISBN 978-80-225-3677-6.

¹² VOCHOZKA, Marek – MULAČ, Petr et al. *Podniková ekonomika*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. s. 326. ISBN 978-247-4372-1.

Ak sa manažér rozhodne pridelit' danú úlohu podriadenému pracovníkovi, je len v jeho kompetencii, ako sa s danou úlohou vysporiada. Je dôležité, aby pri rozhodovaní daný pracovník uplatňoval určité prvky rozhodovacieho procesu. Môžu mu pomôcť rýchlo sa rozhodnúť a promptne vyriešiť daný problém.

Rozhodovací proces vykonáva každý manažér, ale aj podriadený pracovník. Všetko záleží od situácie. Ak manažér deleguje právomoc o rozhodovaní svojim podriadeným pracovníkom, musí počítať aj s tým, že ich rozhodnutie nebude správne. Mali by sa však podriadení pracovníci a taktiež aj manažér, riadiť určitými zásadami pri rozhodovaní.

Definovanie pojmu rozhodovacia právomoc

Pojem kompetencia alebo kompetencie manažéra sa historicky datuje prvýkrát v prácach Maxa Webera, ktorý sa považuje za zakladateľa tzv. Byrokratickej školy manažmentu. On kompetenciou rozumel určitú povinnosť, právomoc a zodpovednosť manažéra pri výkone manažérskej pozície. Dá sa povedať, že kompetencie sú povinnosti, právomoci a zodpovednosti, ktorými manažéri disponujú. Tieto kompetencie by mali byť vykonávané precízne, aby ich mohli manažéri delegovať svojim podriadeným pracovníkom.

13

Právomoc v podstate oprávňuje vedúceho pracovníka k vedeniu a ovplyvňovaniu ľudí v podniku, k rozhodovaniu o umiestnení zdrojov podniku a výbere postupov na dosiahnutie cieľa podniku.¹⁴

Podľa Pilařovej ak má podriadený pracovník možnosť sám sa podieľať na rozhodovaní, má to pozitívny vplyv na motiváciu podriadeného pracovníka k plneniu úloh. V podstate ide to, že ak má podriadený pracovník možnosť rozhodnúť sa sám, čo a ako bude vykonávať, tak je to jeho nápad, ktorý chce splniť. Je teda logické, že splní to, čo si sám vymyslel. Ide v podstate o to, že podriadený pracovník sa ľahšie stotožní s danou úlohou do ktorej vniesol vlastné nápady a na ktorej zadaní sa mohol osobne podieľať.¹⁵

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že je na manažérovi ako určí rozsah delegovanej právomoci svojim podriadeným pracovníkom, ale musí vedieť, že nemôže vyžadovať od nich zodpovednosť, ak im neudelil potrebnú právomoc na vykonanie danej práce.

¹³ PORVAZNÍK, Ján et al. *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 26. VEGA 1/0794/11. ISBN 978-80-225-3760-5.

¹⁴ CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažérského myšlení* Praha: Grada Publishing, a.s., 2009 s. 69. ISBN 80-24-76586-1.

¹⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. s. 75. ISBN 978-80-271-9123-9.

Definovanie pojmu podnik

Nedelegovať znamená nerásť – pre podriadených, pre manažéra, pre celú organizáciu. Ak manažér nedeleguje úlohy svojim podriadeným pracovníkom, tak nevyužíva ich potenciál a kompetentnosť uspieť v danej oblasti a taktiež bráni sám sebe venovať svoj čas iným a podstatnejším činnostiam, ktoré môžu podniku byť prínosom.¹⁶

Podnik je subjekt, ktorý vykonáva činnosť, ktorá spočíva v ponúkaní tovarov a služieb na trhu. Nie je podstatné, či vo svojej činnosti podnik dosahuje zisk, ale že je na trhu a svojimi výrobkami oslovuje zákazníkov. Rovnako nie je podstatné, akú právnu formu si podnik zvolil na podnikanie. V podstate základným cieľom každého podniku je prežiť, a udržať sa ako podnik.¹⁷

Podnikom rozumieme ekonomicky a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania.¹⁸

Podnikom podľa obchodného zákonníka § 5 rozumieme: „*Súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.*“¹⁹

Vo všeobecnosti môžeme pojem podnik charakterizovať ako ekonomicky a právne samostatný subjekt, ktorý je založený na báze podnikania s cieľom dosahovať zisk.

1.2. Postup delegovania

Podľa Skorkovej sa dá postup delegovania zahrnúť do ôsmich bodov:²⁰

1. Cieľ delegovania úlohy by mal byť jasný, konkrétny a merateľný. O všetkých cieľoch platí, že by mali byť:

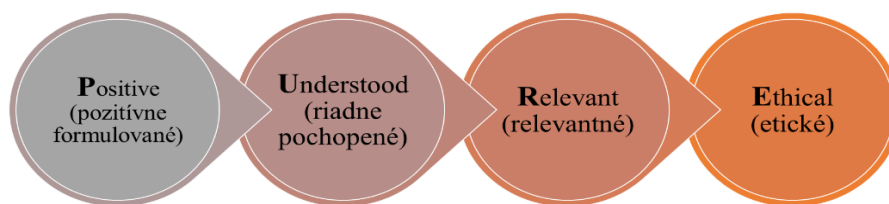
¹⁶ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Recenzenti: Elena Thomasová, Nadežda Jankelová. 2. rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s. 103. [8,60 AH]. ISBN 978-80-225-4526-6.

¹⁷ DVOŽÁČEK, Jiří – SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 1. ISBN 978-80-7400-224-3.

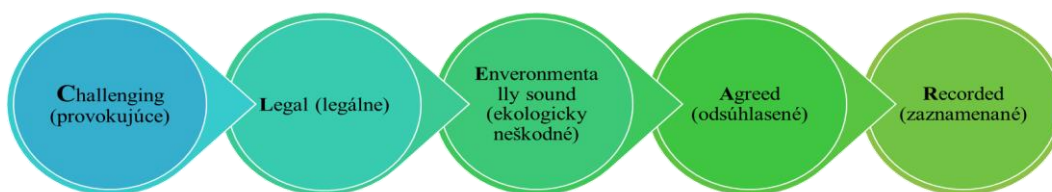
¹⁸ MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. 2. vydanie. Bratislava: Sprint 2, s. 24. ISBN 978-80-89710-04-1.

¹⁹ Obchodný zákonník č. 513/1991 Z.z. [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné na: <<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1991/513/20160701>>

²⁰ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Recenzenti: Elena Thomasová, Nadežda Jankelová. 2. rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s. 103 – 104. [8,60 AH]. ISBN 978-80-225-4526-6.



Obr. 1 Ciele delegovania PURE
Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 2 Ciele delegovania CLEAR
Zdroj: vlastné spracovanie

2. Je dôležité vymedzenie časového rámca. Čas, ktorý dostane podriadený pracovník na realizáciu delegovanej úlohy, musí byť dostatočný na to, aby bol manažér schopný vykonávať priebežnú kontrolu. Tento čas by mal byť dostatočný aj na to, ak manažér zistí nepriaznivý vývoj, aby bol schopný dorobiť danú prácu sám.
3. Pre každého manažéra je dôležité si určiť delegovanie rozhodovacích právomocí. Táto úloha je zameraná na určenie zdrojov, ktorými sa bude podriadený pracovník počas vykonávania danej úlohy riadiť.
4. Pri procese delegovania je dôležité, aby manažér určil vhodnú osobu na vykonávanie danej úlohy. Pri tejto činnosti sa manažér musí zamyslieť nad určitými otázkami, ako sú napríklad: *Zaujíma sa podriadený pracovník o danú úlohu? Je spoľahlivý a zodpovedný? Je schopný danú úlohu splniť? Má dostatočné znalosti a vedomosti na splnenie danej úlohy? Ak nedisponuje potrebnými vedomosťami a znalosťami, je schopný ich nadobudnúť? Pomôže to zamestnancovi v pracovnom alebo osobnom raste? Je zamestnanec pripravený na povýšenie?*

5. Pri každej úlohe je dôležitá komunikácia s podriadeným pracovníkom. Manažér by mu mal poskytnúť potrebné informácie na zvládnutie danej úlohy.

Tab. 1 Vhodná komunikácia pri delegovaní

Rozhodnutie manažéra	Informácia pre pracovníka
Rozhodujem sa o tom, kto by mohol daný problém vyriešiť. Som si istý, že ty to zvládneš, preto som sa rozhodol pre teba.	Manažér si uvedomuje, že som expert v tejto činnosti.
Hodnotil som to aj u iných členov tímu, a rozhodol som sa, že ty si pre to najlepší.	Manažér vie, že som pre túto oblasť najlepšia voľba.
Tvoje diplomatické konanie je výnimočné, preto by som ti rád zveril komunikáciu s...	Manažér pozná moje vedomosti a schopnosti a vie, že to dokážem.
Tento problém je veľmi dôležité vyriešiť, preto som si vybral teba.	Verí mi.
Táto úloha preverí tvoje manažérske predpoklady. Verím, že v nej uspeješ. Bude to pre teba veľký krok k povýšeniu na supervízora.	Ak danú úlohu splním, posunie ma to v mojom kariérom raste.

Zdroj: SKORKOVÁ, Z. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 2. rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s. 112. ISBN 978-80-225-4526-6.

Tab. 2 Nevhodná komunikácia pri delegovaní

Rozhodnutie manažéra	Informácia pre pracovníka
Na splnenie tejto úlohy nemám iného pracovníka.	Robím len záskok.
Keby tu bol XY, dám to jemu. Ale má teraz dovolenku, tak to skús spraviť ty.	Robím len záskok.
Viem, že si zaneprázdnený, ale táto úloha ti nezaberie veľa času.	Táto práca nie je veľmi dôležitá.
Nie som si istý, či tú úlohu zvládneš.	Nie som si istý o mojich schopnostiach.
Snáď to urobíš dobre.	Nie som si istý o mojich schopnostiach.
Viem, že táto práca nie je nič pre teba, ale je potrebné ju spraviť.	Ďalšia neoblúbená činnosť.

Zdroj: SKORKOVÁ, Z. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 2. rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s. 113. ISBN 978-80-225-4526-6.

6. V tomto kroku, si manažér zvažuje mieru participácie riešenia danej úlohy. Manažér si podľa náročnosti danej úlohy zvolí, akú úlohu bude zohrávať. Ak je úloha jasne definovaná, a podriadený pracovník vie presne, čo má robiť, tak manažér zohráva v danej úlohe len kontrolnú rolu. Ak však daná úloha nie je jednoznačne zadaná, ale vyžaduje si využitie osobnostných predpokladov podriadeného pracovníka, manažér

už nezohráva len kontrolnú rolu, ale taktiež vstupuje do úlohy ako mentor, ktorý pomáha podriadenému pracovníkovi s úlohou. Ak sa podriadený pracovník osvedčil vo vykonávaní danej úlohy, manažér zastúpi rolu kouča, a podriadený pracovník sám bude navrhovať riešenia danej úlohy a analyzovať dôsledky.

7. V tomto kroku, je dôležité určiť si kontrolný proces. Je vhodné, aby manažér naplánoval stretnutia s podriadeným pracovníkom ohľadom delegovanej úlohy. Taktiež by mal zhodnotiť svoju mieru participácie v delegovanej úlohe. Kontrolný proces by mal byť nastavený tak, aby poskytol manažérovi informácie, ktoré mu pomôžu včas zasiahnuť, ak by sa daná úloha neuberala správnym smerom. Manažér, by však mal dať svojmu podriadenému pracovníkovi voľnosť, a nekontrolovať každý detail zverenej úlohy.
8. V poslednom kroku, je dôležité, aby manažér informoval ostatných podriadených o zverení danej úlohy tomu jednému podriadenému pracovníkovi. Tento krok je dôležitý hlavne kvôli dobrej spolupráci členov v jednom tíme, a mal by v konečnom dôsledku predchádzať nedorozumeniam.

Skôr, než sa manažér rozhodne delegovať, mal by sa zamyslieť nad tým, čo sa dá a čo nedá delegovať. Lojda popísal postup delegovania do základných piatich oblastí.²¹

Do prvej oblasti patria iba tie úlohy, ktoré musí riešiť sám manažér. Riešia sa tu základné otázky, ako sú napríklad financie, vytváranie vízií do budúcnosti, personalistika a hodnotenie zamestnancov. Je logické, že na takéto úlohy si manažér nezvolí nikoho z podriadených pracovníkov, ale všetko si rieši on sám.

Do druhej oblasti patria úlohy, ktoré by si mal manažér riešiť sám, ale kvôli veľkému rozsahu alebo náročnosti musí do riešenia úlohy zapojiť ďalších pracovníkov, ktorí mu budú pomáhať.

V tretej oblasti sa nachádzajú úlohy, ktoré sa dajú delegovať, ale je len na manažérovi, do akej miery ich bude delegovať. Tieto úlohy sú väčšinou podriadení pracovníci schopní zvládnuť, ale potrebujú ešte ďalší výcvik alebo školenie, aby dané úlohy mohli zvládnuť dobre. Pri riešení týchto úloh potrebujú podriadení pracovníci väčšiu a častejšiu kontrolu, aby si bol manažér istý, že dané úlohy budú vykonané správne. Bolo by efektívnejšie, keby tieto úlohy vykonávali manažéri sami. Sú v danej oblasti experti, ale

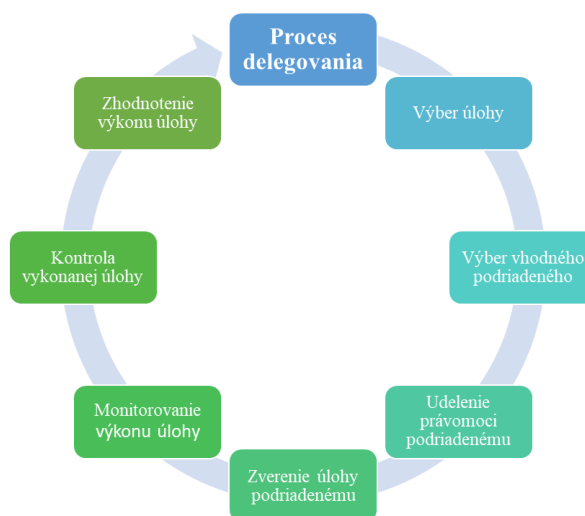
²¹ LOJDA, Jan. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. s. 65 - 66. ISBN 978-80-247-3902-1.

z časového hľadiska je pre nich výhodnejšie tieto úlohy delegovať podriadeným pracovníkom. Tým získa manažér čas na plnenie podstatnejších úloh.

Do štvrtej oblasti patria úlohy, ktoré by mal manažér určite delegovať. V podniku existuje veľa úloh, ktoré môžu rovnako kvalifikovane ako manažér vykonávať i jeho podriadení. Patria sem úlohy, ktoré môžu podriadení pracovníci vykonávať i za neprítomnosti manažéra. Zvyčajne postačí, ak manažér poskytne dostatočne veľa informácií o vykonaní úlohy svojim podriadeným pracovníkom. Tieto úlohy sú zamerané na to, ako dokáže podnik rýchlo reagovať v rôznych situáciách.

V piatej oblasti sa nachádzajú úlohy, ktoré manažér určite musí delegovať. Manažér by nemal vykonávať úlohy, ktoré dokážu bez problémov vykonať jeho podriadení pracovníci a zvyčajne ich dokážu vykonať lepšie ako sám manažér. Samozrejme, manažér musí vykonávať kontrolu aj nad úlohami, ktoré dokážu jeho podriadení pracovníci vykonať samostatne.

Členenie úloh do oblastí nie je však nemenné. Časom sa môžu jednotlivé úlohy presúvať z oblasti do oblasti. Je dôležité časové rozhranie a je na manažérovi, ako sa rozhodne delegovať a čo je pre neho výhodnejšie.



Obr. 3 Proces delegovania
Zdroj: vlastné spracovanie

1.3. Bariéry delegovania

Bariéry delegovanie chápeme ako určité prekážky pri delegovaní. Tieto prekážky manažérovi zabraňujú efektívne delegovať určité úlohy svojim podriadeným pracovníkom.

Väčšinou ak manažéri majú problém delegovať určité úlohy svojim podriadeným pracovníkom poukazujú na neschopnosť svojich podriadených pracovníkov alebo na

nedostatok času. Problémy však môžu nastať na strane podriadeného pracovníka a tak isto na strane manažéra.²²

Mnoho manažérov sa obáva delegovať, pretože sa im nepáči predstava toho, že nad delegovanou úlohou stratia osobnú kontrolu a premárnia veľa času pri vysvetľovaní, koučovaní, mentoringu a v konečnom dôsledku kontroly úloh a opravovaním chýb niekoho iného. Neochotou delegovať sa však manažéri sami vthávajú do pasce nekonečného množstva úloh. Efektívne delegovanie umožňuje manažérom využívať ušetrený čas delegovaním na iné činnosti, pri ktorých bude ich prínos oveľa väčší.²³

Lojda definuje bariéry delegovania do základných troch zdrojov. Prvým zdrojom je sám manažér, ktorý nedokáže delegovať, druhým zdrojom sú podriadení pracovníci, ktorí začnú vytvárať voči delegovaniu odpor a posledným zdrojom sú chyby pri delegovaní v podniku.²⁴

Tab. 3 Bariéry delegovania

Bariéry delegovania	
Bariéry manažéra	Strata kontroly nad vykonávaním úloh. Nedostatok informácií o výkone úloh. Zvyk vykonávať úlohy sám. Presvedčenie o nenahraditeľnosti. Nedôvera a obava o schopnostiach podriadených pracovníkov. Jeho zásluhy za vykonanie úlohy. Obava o stratu svojho postavenia. Strach z podriadených pracovníkov ako z konkurencie. Zlá predchádzajúca skúsenosť s delegovaním. Nepoznanie delegovania. Lenivosť.
Bariéry podriadených pracovníkov	Obava z niečoho nového. Obava zo zlyhania a neúspechu. Obava z kritiky. Odmietnutie delegovania pre vyťaženie z práce. Nedôvera v schopnostiach manažéra. Nedostatok informácií. Zlé predchádzajúce skúsenosti. Lenivosť.

²² BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. s. 136. ISBN 978-80-271-9812-2.

²³ MÜHLFEIT, Jan – COSTI, Melina. *Pozitívny líder*. 1. vydanie. Bratislava: Albatros Media Slovakia, s. r. o., 2019. s. 60 -61. ISBN 978-80-566-1332-0.

²⁴ LOJDA, Jan. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. s. 72 - 73. ISBN 978-80-247-3902-1.

Bariéry podniku	Vnútorne obmedzenia podniku. Nedostatok kapacity (napr. ľudských zdrojov). Vzťahy na pracovisku. Konflikt záujmov.
------------------------	---

Zdroj: vlastné spracovanie podľa LOJDA, Jan. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. s. 72 - 73. ISBN 978-80-247-3902-1.

Urban popisuje bariéry delegovania zo strany manažéra do dvoch dôvodov. Prvý dôvod je neschopnosť delegovať a druhý je neochota delegovať.²⁵

Neschopnosť delegovať

Je to zvyčajne začiatočnícka chyba. Dá sa charakterizovať ako „nezvyk delegovať“. Základom tohto problému je to, že manažér nepochopil rozdiel medzi zadaním úlohy a delegovaním úlohy. Ak manažér úlohu zadáva, tak podriadenému pracovníkovi povie čo má dosiahnuť a ako má pri tom postupovať. Ak však manažér deleguje zadanú úlohu, tak podriadenému pracovníkovi povie cieľ danej úlohy ale dá mu určitú časť rozhodovacej právomoci aby sa sám podriadený pracovník rozhodovať.

Neochota delegovať

Neochota delegovať je zvyčajne spojená so strachom z delegovania. Manažér väčšinu vie, aké je delegovanie pre neho dôležité a výhodné, ale taktiež sa pri ňom cíti nepríjemne. Strach či skôr neochota delegovať vychádza z obáv že:

- **manažér stratí moc a autoritu** – manažéri, ktorí nie sú schopní delegovať zvyčajne nezískajú rešpekt od svojich podriadených pracovníkov. Ak by manažér delegoval, tak by sa zvýšila jeho autorita a právomoc u svojich podriadených pracovníkov, lebo práve on by bol ten, ktorý by o všetkom rozhodoval a mal posledné slovo.
- **nedôvera v schopnosti podriadených pracovníkov** – ak si manažér vybral podriadených pracovníkov na výkon danej úlohy tak by mali byť schopní, danú úlohu vykonávať sami. Tým, že úlohu vykonávajú sami, tak sa im zvyšujú

²⁵ URBAN, Jan. *10 najdražších manažérskych chýb*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 76 - 77. ISBN 978-80-247-6905-9.

schopnosti. Ale netreba však podceňovať rolu manažéra. Manažér, ktorý nedokáže riziko s delegovaním akceptovať, neplní svoju úlohu. Ak mu robí problém dôverovať svojim podriadeným pracovníkom, mal by sa skôr zamyslieť nad sebou, či pre rozvoj svojich podriadených pracovníkov urobil všetko alebo či je ten zdroj nedôvery práve v ňom.

- **strach z neúspechu** – strach z neúspechu pramení z toho, že si manažér vyberie nesprávneho človeka, ktorý danú úlohu nezvládne a delegovaná úloha nedopadne dobre. Na základe tohto strachu z neúspechu si manažér povie, že danú úlohu bude vykonávať on sám a nebude riskovať cudzie zlyhanie pri výkone delegovanej úlohy.

Existuje niekoľko prekážok pri delegovaní ale každý manažér by si ich mal uvedomiť a riešiť počas delegovania.²⁶

1. **strach z nového projektu** – je to normálna a častá bariéra pri delegovaní keď sa podriadení pracovníci obávajú niečoho nového. Vedia, že ich terajší projekt sa blíži ku koncu, a majú strach z toho nového čo príde.
2. **strach z kolapsu nového tímu** – niektorí podriadení pracovníci sa obávajú, že ak sa ich projekt skončí, skončia sa aj vzťahy s kolegami. Väčšinou, táto bariéra podnecuje pracovníkov pracovať pomalšie.
3. **skepticizmus nadriadeného** – táto bariéra nastáva ak manažér nedôveruje svojim podriadeným pracovníkom. Stáva sa skeptický voči ich úlohám a neustále ich kontroluje.
4. **časté pripomienky od nadriadených** – toto je závažná prekážka. Vrcholový manažment dosť často urguje manažérov s požiadavkami, ktoré ale manažéra dokážu zaťažiť až dokonca nahnevať a tým manažér začne byť nepríjemný i na svojich podriadených.
5. **nepochopenie procesu** – niektorí podriadení nechápu čo je ich náplňou práce a preto môže dôjsť k nedorozumeniam pri ktorých sa podriadení pracovníci dostanú do zmätku. Môžu tak spochybníť právomoc manažéra.

Podľa Skorkovej hlavnou bariérou delegovania zo strany manažéra je omnipotencia. Omnipotencia je v podstate pocit všemohúcnosti. Manažér je presvedčený, že danú úlohu

²⁶ SOUNDAIAN, Soundaiah. *Principles of management*. Chennai: MJP Publishers, 2011. p. 141 – 142. ISBN 978-81-8094-95-8.

nesplní nikto tak dobre ako on sám. Manažér sa v tejto fáze vôbec nezaujíma o to, či daná úloha bude vykonaná dostatočne kvalitne ale ide mu len o to, či je natoľko dôležitá, aby ju vykonával on sám. V podstate si myslí, že on je jediný, kto danú úlohu môže vykonať a ostatní nie sú dostatočne kvalifikovaní na to, aby sa mohli na tejto úlohe podieľať.²⁷

Je zaujímavé, že si manažér neuvedomuje svoju chybu. Je v podstate „sólista“ a nie „tímový hráč“. Ide mu len o to, aby on sám bol dokonalý v plnení nejakej úlohy, ale v konečnom dôsledku, zabúda na to, že tímová práca zvyčajne prináša úspech. Mať pri sebe ľudí, ktorí dokážu vykonať prácu dobre a s prehľadom je na nezaplatenie. Spoločne zvládnete viac.

Pravidlá pre uľahčenie delegovania

Existujú jednoduché pravidlá, ktoré dokážu prekonať bariéry delegovania:²⁸

- je dôležité delegovať úlohy a nie postupy,
- dôležité sú pravidelné informácie o postupe práce od podriadených pracovníkov,
- delegovať úlohy správnym osobám, treba ich informovať, prečo práve oni,
- zahrnutie väčšieho počtu podriadených pracovníkov do delegovania,
- sú dôležité otázky, či podriadení pracovníci nepotrebujú ku svojej práci pomoc a podporu,
- zadávanie úloh spolu s rozhodovacími právomocami,
- je dôležité pochopiť, že z hľadiska dlhodobých úloh sa podriadení pracovníci budú zo začiatku dopúšťať chýb,
- je dôležité sa uistiť, že podriadení pracovníci rozumejú zadným úlohám a svojim právomociam,
- treba zabrániť podriadeným pracovníkom aby svoje úlohy prenášali späť na svojho nadriadeného,
- po vykonaní daných úloh je potrebné svojich podriadených pracovníkov zhodnotiť, pochváliť a ak počas plnenia daných úloh dosiahli ďalšie vedomosti a skúsenosti tak im zvýšiť rozhodovaciu právomoc.

²⁷ SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. 2. rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. s. 118. ISBN 978-80-225-4526-6.

²⁸ URBAN, Jan. *10 najdražších manažérskych chýb*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 81 - 83. ISBN 978-80-247-6905-9.

Ak by manažér chcel zvýšiť ochotu svojich podriadených prijať delegovanú úlohu, základom je aby svojim podriadeným pracovníkom dôkladne vysvetlil, čo od nich žiada a aby videl, že jeho podriadení pracovníci zadaniu rozumejú. Dôležité je pochopenie na oboch stranách.

1.4. Výhody a nevýhody delegovania

Delegovanie samozrejme ponúka veľa výhod pre všetkých účastníkov delegovania, tým myslím aj pre manažéra, podriadených pracovníkom a neposlednom rade aj pre podnik.

Tab. 4 Výhody delegovania

Výhody delegovania	
Pre manažéra	Úspora času. Menej povinností. Zvýšenie schopností tímu. Osobný a kariérny rast. Rešpekt autority od podriadených.
Pre podriadeného pracovníka	Dôvera v jeho schopnosti. Kariérny postup. Zvýšenie kvalifikácie. Rozvoj zručností a schopností. Vyššie finančné ohodnotenie. Zvyšovanie právomocí.
Pre podnik	Efektívne využitie ľudských zdrojov. Rýchlejšie ukončenie danej úlohy. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov. Predchádzanie chybám pri plnení úloh. Využitie celkovej kapacity podniku.

Zdroj: vlastné spracovanie

Delegovanie, tak ako každá činnosť manažéra, má svoje výhody a nevýhody. Nevýhodou pri delegovaní môže byť pre manažéra najmä časové hľadisko a náročnosť procesu delegovania. Manažéri vykonávajú veľa činností v podniku, ktorým venujú veľa času a pozornosti, takže niekedy na delegovanie jednoducho nemajú čas. Je to náročný proces, ktorý si vyžaduje manažérovu úplnú pozornosť, pretože pri tomto procese je dôležité aby manažér disponoval všetkými potrebnými informáciami o delegovanej úlohe a o svojich podriadených pracovníkoch. Ak manažér nepozná svojich podriadených pracovníkov, môže

nasť to, že danú úlohu zverí podriadenému pracovníkovi, ktorý úlohe vôbec nerozumie a nedokáže ju splniť. To v podstate manažérovi skomplikuje celú situáciu až môže nastať stav, že manažér bude danú úlohu musieť riešiť sám.

Ak manažér ide delegovať danú úlohu podriadenému pracovníkovi, je dôležité aby podriadenému pracovníkovi podal dostatočné informácie o danej úlohe, inak môže nastať nepochopenie riešenia danej úlohy zo strany podriadeného pracovníka a to ovplyvní výsledok riešenia pre obe strany.

Je len na manažérovi aby z delegovania vytiahol čo najviac a uvedomil si, aký prínos má delegovanie pre neho, podriadených pracovníkov a podnik.

2 Cieľ práce

Na základe získania poznatkov z oblasti delegovania sme zistili, že delegovanie je dlhodobý proces, pri ktorom manažér udeľuje určitú rozhodovaciu právomoc svojmu podriadenému pracovníkovi pri výkone priradenej úlohy. Hlavným cieľom bakalárskej práce je zistiť, **ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovanie ovplyvňuje pracovný čas.**

Pri plnení hlavného cieľa, nám pomôžu čiastkové ciele, a to sú:

- určiť bariéry, ktoré sa pri delegovaní v podniku nachádzajú,
- zistiť, ochotu zamestnancov plniť delegované úlohy,
- určiť mieru zodpovednosti podriadených pracovníkov za výkon delegovanej úlohy,
- preskúmať, ako manažéri vnímajú delegovanie.

Pomocou dotazníka chceme zistiť, koľko času manažéri strávia pri plnení svojich úloh, či svoje úlohy delegujú podriadeným pracovníkom, v akom rozsahu delegujú, či sa pri delegovaní vyskytujú nejaké bariéry a do akej miery nesú podriadení pracovníci zodpovednosť za výkon danej úlohy. Prínosy tohto výskumu spočívajú v zistení, ako delegovanie úloh podriadeným pracovníkom ovplyvní pracovný čas manažérov.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1. Charakteristika objektu skúmania

V prvej časti bakalárskej práce sme sa zamerali na zisťovanie poznatkov o delegovaní ako samotnom a o delegovaní rozhodovacej právomoci v podniku. Informácie, ktoré sme získali, boli použité viacmennej z domácej literatúry alebo bola využitá aj zahraničná literatúra. Pri zhromažďovaní informácií, sme informácie spojili do jednotného celku formou syntézy.

V praktickej časti bakalárskej práce, transformujeme naše vedomosti o delegovaní do konkrétneho podniku a to COOP Jednota Senica, spotrebné družstvo. Táto pobočka je súčasťou COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo. Právna forma spoločnosti je družstvo. Naša pobočka, ktorú sme si vybrali, sídli na Námestí Oslobodenia 12 v Senici.

História spotrebného družstva

História spoločnosti siaha až do roku 1845, v ktorom založil Samuel Jurkovič prvé družstvo na Slovensku s názvom Spolok Gazdovský a v roku 1869 založil Samuel Ormis v Revúcej prvý Potravný spolok – predchodcu družstevného maloobchodu. Od týchto čias, sa táto kontinuita neprerušila iba ďalej inovovala až na moderný a tradičný maloobchod COOP Jednota. V roku 1968 vznikol Slovenský zväz spotrebných družstiev. V roku 2002 sa zlúčil Slovenský zväz spotrebných družstiev s COOP CENTRUM, a. s. a zmenilo sa obchodné meno na COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo so sídlom v Bratislave na Bajkalskej ulici 25.²⁹ Naša pobočka v Senici vznikla v roku 1953 pod názvom Jednota, spotrebné družstvo a v roku 2004 sa premenovala na COOP Jednota Senica, spotrebné družstvo.³⁰

Tento podnik patrí k najväčším predajcom potravín na Slovensku. Poskytuje prácu 14 tisícom zamestnancov v 9 logistických centrách a v 30 regionálnych spotrebných družstvách. Z nich vykonáva 26 družstiev maloobchodnú činnosť prostredníctvom 2 021 predajných miest na území Slovenska.³¹

²⁹ [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/o-nas>>

³⁰ [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://orsr.sk/vypis.asp?ID=15&SID=7&P=0>>

³¹ [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/pre-media>>

Vízia spotrebného družstva

Vízia podniku spočíva v tom, že „*COOP Jednota Slovensko chce dôsledným napĺňaním svojho poslania zabezpečiť, aby si skupina COOP Jednota udržala svoju pozíciu najväčšieho domáceho obchodného reťazca na trhu a pozíciu kľúčového predajcu potravín na Slovensku s najvyšším podielom slovenských potravín na pultoch predajní COOP Jednota.*“³²

Logo spoločnosti COOP Jednota Slovensko



Obr. 4 Logo spoločnosti COOP Jednota Slovensko

Zdroj: [online]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/o-nas>>

Činnosti spotrebného družstva

Pobočka v Senici zahŕňa 112 predajní, 1 závod verejného stravovania a 1 výrobnú. Hlavnými činnosťami družstva sú:

- maloobchodná činnosť,
- verejné stravovanie,
- potravinárska výroba,
- investičná výstavba, rekonštrukcie, modernizácie a údržba,
- práca s členskou základňou.³³

³² [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/o-nas>>

³³ [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/3473#>>

Zisk spotrebného družstva

Zisk

COOP Jednota Senica, spotrebné družstvo

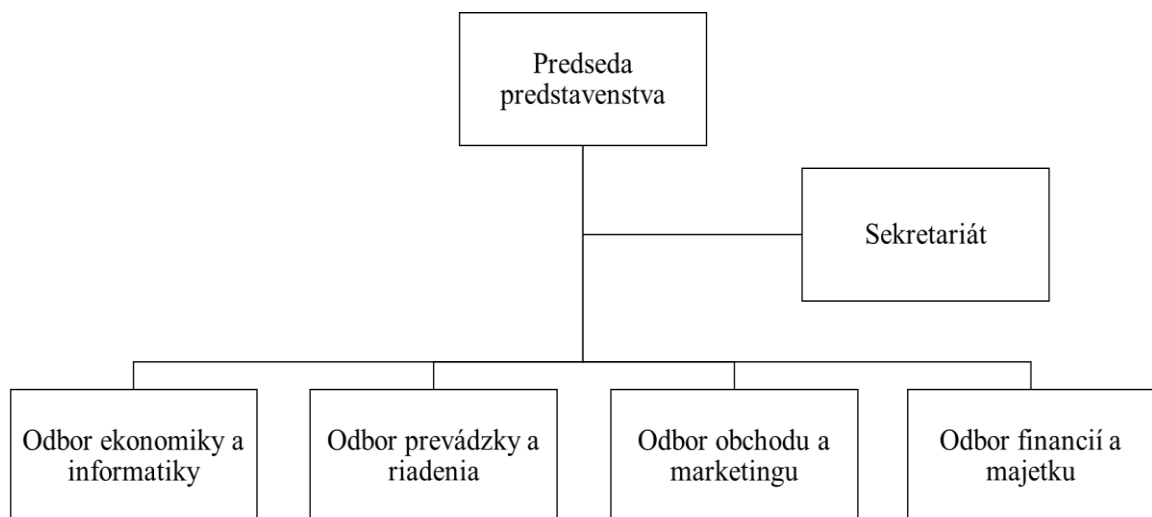


Obr. 5 Zisk COOP Jednota Senica, spotrebné družstvo 2011 - 2020

Zdroj: [online]. Dostupné na: <<https://finstat.sk/00168891>>

V tejto tabuľke si môžeme všimnúť veľký pokles zisku v roku 2020 oproti roku 2019. Dôvodom bol vznik pandémie COVID-19. Zisk poklesol o 193 731 €. Keďže COOP Jednota Senica prevádzkuje aj závod verejného stravovania, bola v čase pandémie obmedzená funkčnosť tohto zariadenia. Bol vydaný zákaz konzumácie jedál a nápojov vo vnútri závodu a rozvoz jedál, povolený bol iba okienkový predaj, čo vykazovalo pokles v roku 2020 oproti 2019. Všetky náklady súvisiace s pandemiou COVID-19 nevedia presne vyčíslit'.

Organizačná štruktúra spotrebného družstva



Obr. 6 Organizačná štruktúra COOP Jednota Senica, spotrebné družstvo

Zdroj: vlastné spracovanie

3.2. Pracovné postupy

Prvým krokom pri písaní bakalárskej práce bol výber témy. K danej téme bolo potrebné si naštudovať problematiku s ktorou sa budeme v téme stretávať. Pri študovaní danej problematiky sme využívali knižné zdroje, odborné články a internetové zdroje. Hlavným cieľom tejto časti, bolo pochopiť danú problematiku a oboznámiť sa so základnými pojmami ako delegovanie, rozhodovacia právomoc a podnik.

Druhým krokom bolo vypracovanie rešerše z dostupných literárnych zdrojov, z ktorých sme si vybrali vhodnú literatúru pre našu tému.

Tretím krokom bolo identifikovanie cieľov v našej bakalárskej práci, na ktoré sme sa zamerali vo vybranom podniku. Hlavným cieľom tohto výskumu bolo zistiť, ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovanie ovplyvňuje pracovný čas. K hlavnému cieľu sme si stanovili aj čiastkové ciele a to určiť bariéry, ktoré sa pri delegovaní nachádzajú, zistiť ochotu zamestnancov plniť delegované úlohy určiť mieru zodpovednosti podriadených pracovníkov za výkon delegovanej úlohy a preskúmať, ako manažéri vnímajú delegovanie. Tento výskum sme realizovali pomocou dotazníka.

Štvrtým krokom bolo zhodnotenie dosiahnutých výsledkov práce, ktoré sme získali o danom podniku formou dotazníka. Hodnotili sme jednotlivé odpovede manažérov v jednotlivých odboroch.

Piatym krokom bola diskusia o jednotlivých odpovediach, či sa tie dané odpovede zhodujú s teoretickými poznatkami o danej problematike.

3.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Praktickú časť bakalárskej práce sme sa rozhodli realizovať vo firme COOP Jednota Senica, spotrebnú družstvo. Túto možnosť nám poskytol námestník odboru obchodu a marketingu Ing. Ivan Bzdúšek, PhD. Po jeho schválení sme sa rozhodli vypracovať dotazník, ktorý sme rozposlali jednotlivým námestníkom v podniku a aj vedúcim jednotlivých oddelení. Dotazník sa vo všeobecnosti považuje za rýchly zber potrebných dát. Skladá sa zo série otázok, ktoré sú pokladané respondentom s cieľom zistiť ich názor na danú problematiku. Každý dotazník by mal byť zrozumiteľný, prehľadný a jednoducho vypracovateľný.

Hlavným cieľom tohto dotazníku bolo zistiť, ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovanie ovplyvňuje pracovný čas. Samozrejme hlavný cieľ bol sprevádzaný aj čiastkovými cieľmi, ktoré boli zamerané na to, či sa v danom podniku nachádzajú nejaké bariéry delegovania, či sú podriadení pracovníci ochotní plniť úlohy a aká je ich zodpovednosť za výkon úloh a ako delegovanie úloh podriadeným pracovníkom ovplyvní pracovný čas manažérov.

3.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Na splnenie hlavného cieľa sme si zostavili, vyhodnotili a interpretovali dotazník, ktorý slúžil na výskum v danej spoločnosti. Od jeho zostavenia až po interpretáciu sme využívali nasledovné metódy skúmania:³⁴

- **analýza** – je to proces, pri ktorom rozoberáme komplexný jav alebo problematiku na jednotlivé časti. Pri analýze prenikáme k jednotlivým podstatám v javoch. Pomocou tejto metódy sme zozbierali jednotlivé informácie formou dotazníku, roztriedili ich, zhodnotili a na záver interpretovali.
- **syntéza** – opačný proces ako analýza. Ide o zjednocovanie problematiky alebo javu do jedného celku. Pomocou syntézy objavujeme vzťahy medzi jednotlivými javmi. Pomocou tejto metódy sme spojili teoretické poznatky z literatúr s praktickými poznatkami z podniku.
- **indukcia** – je proces, pri ktorom odvodzuje z jednotlivých častí javov všeobecný záver. Pomocou tejto metódy sme odvodzovali z dotazníku všeobecný záver na základe jednotlivých tvrdení.
- **dedukcia** – je proces, pri ktorom sa zo všeobecných poznatkov odvodzuje k jednotlivým. V podstate je to myšlienkový proces, pri ktorom sa z predpokladov podľa určitých pravidiel dospeje k novému poznatku. Pomocou tejto metódy sme vyhodnocovali dotazník, kde sme sa zamerali na vyvodenie jednotlivých faktov zo všeobecného tvrdenia.

³⁴ SLÁVIK, Štefan a kol. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 61 – 63. ISBN 978-80-225-4328-6.

- **komparácia** – pri komparácii zisťujeme zhodné alebo odlišné aspekty javov alebo problematiky. Na základe komparácie vyvodzujeme zhodnotený záver. Pomocou tejto metódy sme po naštudovaní literatúry dostali od rozličných autorov rôzne pohľady na delegovanie a jeho význam v praxi.

3.5. Štatistické metódy

V tejto bakalárskej práci sme využívali aj štatistickú metódu na určité percentuálne porovnania. Metódu, ktorú sme si zvolili je aritmetický priemer.

Aritmetický priemer³⁵

Definícia aritmetického priemeru spočíva v tom, že je to jednoduchý priemer všetkých položiek v určitej súbore. V podstate ide o najjednoduchšie meradlo centrálnych tendencií.

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 \dots + x_n}{N} = \frac{\Sigma x}{N}$$

x = jednotlivé položky v súbore

N = celková počet položiek v súbore

Typy aritmetického priemeru

Aritmetický priemer môže mať dva typy:

1. **jednoduchý aritmetický priemer** – v tomto priemere majú všetky položky v súbore rovnakú dôležitosť. Jednoduchý aritmetický priemer sa dá vypočítať tromi metódami a to sú priama metóda, metóda predpokladaného priemeru a metóda skokovej odchýlky. Zvyčajne sa vyžíva priama metóda, ktorú sme aj my uplatňovali. Táto metóda spočíva v tom, že sa spočítajú hodnoty všetkých položiek v súbore (ΣX), z

³⁵ Všetky nasledujúce informácie sú z nasledujúceho zdroja: JAIN, T. R. – OHRI, V. K., *Statistics for Economics*. 9. vydanie. New Delhi: VK Global Publications Pvt. Ltd., 2021-22. p. 189 - 210 ISBN 978-93-89975-11-6.

čoho vlastne zistíme celkový počet položiek v súbore (N). Následne sa vydolí súčet hodnoty všetkých položiek (ΣX) počtom položiek (N) a výsledkom sa stane aritmetický priemer.

$$\bar{x} = \frac{\Sigma X}{N}$$

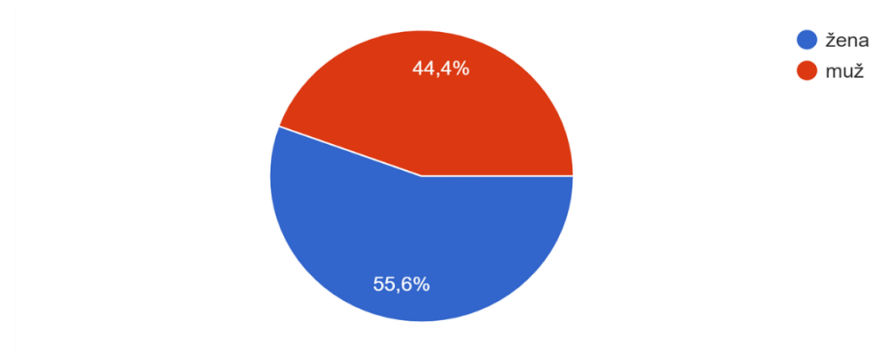
- 2. vážený aritmetický priemer** – v tomto priemere sa jednotlivých položkám v súbore priradujú váhy v súlade s ich relatívnou hodnotou. Pri výpočte váženého aritmetického priemeru sa položkám v súbore pridávajú váhy podľa ich významnosti s označením ako (W). Položky (X) v súbore sa vynásobia priradenými váhami (W) a sčítajú sa (ΣWX). Tento súčet sa vydolí počtom váh (ΣW) aby sme získali strednú hodnotu teda priemer.

$$\bar{x}_w = \frac{\Sigma WX}{\Sigma W}$$

4 Výsledky práce

V tejto časti bakalárskej práce sa venujeme vyhodnocovaniu a interpretovaniu výsledkov, ktoré sme získali z dotazníkového prieskumu. Každú otázku sme jednotlivo zhodnotili. Tento dotazník pozostával z 31 otázok, pričom niektoré otázky neboli povinné a nadväzovali na predchádzajúcu odpoveď. Vyplnenie dotazníku zabralo respondentom od 5 do 10 minút, podľa hĺbky zamyslenia sa nad danými otázkami. Na náš dotazník odpovedalo 9 z 15 oslovených manažérov, čo predstavuje 60 % návratnosti.

Otázka č. 1: Pohlavie

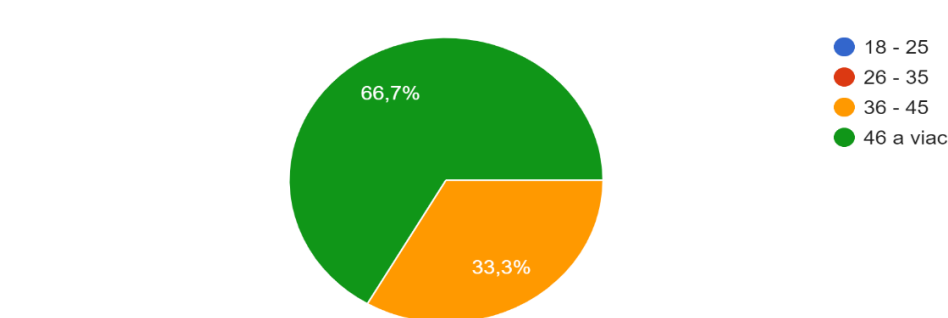


Obr. 7 Pohlavie respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Na danom obrázku môžeme vidieť, že z počtu respondentov, ktorí odpovedali na dotazník, je 44,4 % mužov a 55,6 % žien.

Otázka č. 2: Veková štruktúra respondentov

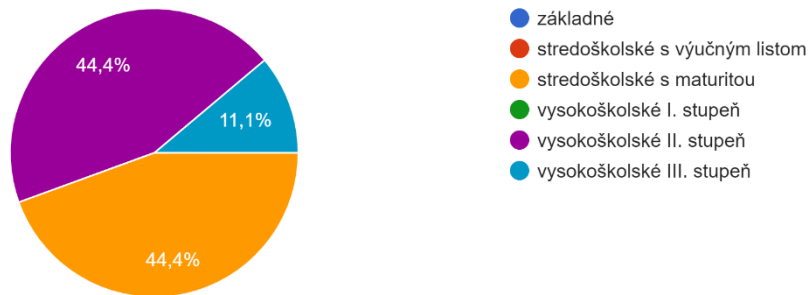


Obr. 8 Veková štruktúra respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Výskumná otázka ukázala, že veková štruktúra respondentov zväčša presahuje vekovú hranicu 46 a viac rokov, čo značí 66,7 % a zbytok spadá do vekovej kategórie 36 až 45 rokov, čo značí 33,3 %.

Otázka č. 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

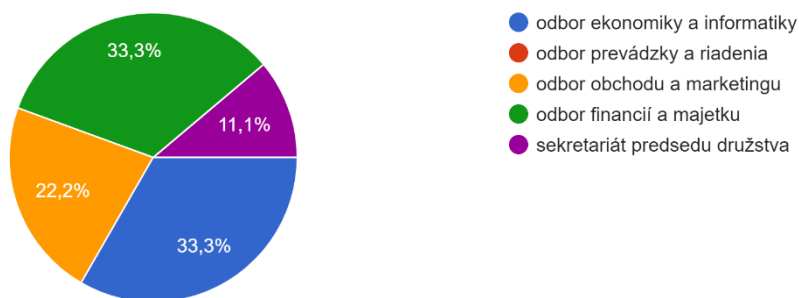


Obr. 9 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti v najväčšej miere dosahujú stredoškolské vzdelanie s maturitou a vysokoškolské vzdelanie II. stupňa v pomere 44,4 %. Iba jeden respondent má dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie III. stupňa.

Otázka č. 4: V akom odbore pracujete?

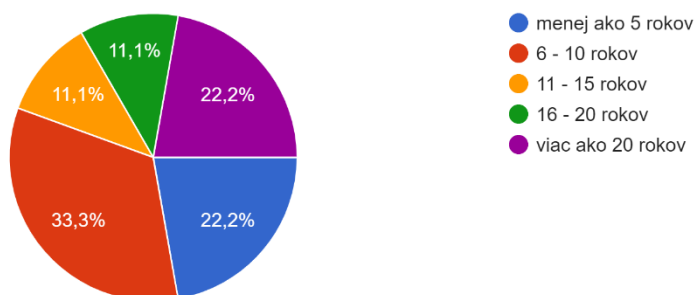


Obr. 10 Odbor práce

Zdroj: vlastné spracovanie

Na dotazník odpovedali 3 respondenti z odboru financií a majetku, čo značí 33,3 %, 3 respondenti z odboru ekonomiky a informatiky, čo značí 33,3 %, 2 respondenti z odboru obchodu a marketingu, čo značí 22,2 % a jeden respondent z odboru sekretariátu predsedu družstva, čo značí 11,1 %.

Otázka č. 5: Ako dlho pracujete v tomto podniku?

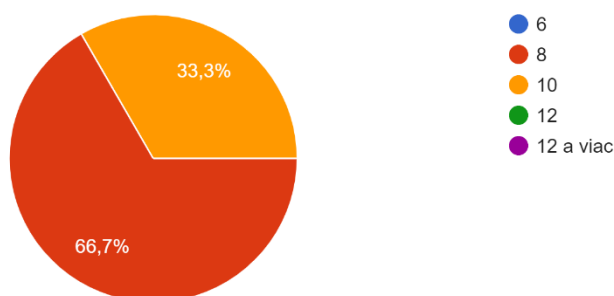


Obr. 11 Počet rokov odpracovaných v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Doba pôsobenia respondentov v tomto podniku je rôznorodá. 33,3 % respondentov pracuje v podniku 6 až 10 rokov, 22,2 % respondentov pracuje v podniku menej ako 5 rokov a zároveň aj 22,2 % respondentov pracuje v podniku viac ako 20 rokov, 11,1 % respondentov pracuje v podniku 11 až 15 rokov a zároveň 11,1 % respondentov pracuje v podniku 16 až 20 rokov.

Otázka č. 6: Koľko hodín denne pracujete?

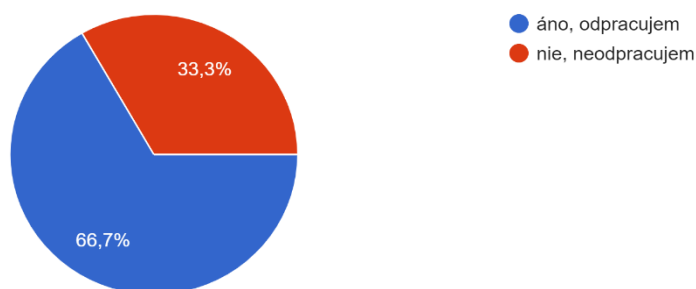


Obr. 12 Počet odpracovaných hodín

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri tejto otázke sa stretli len dva názory. 66,7 % respondentov odpracuje za pracovný deň 8 hodín pričom 33,3 % respondentov odpracuje za pracovný deň až 10 hodín.

Otázka č. 7: Odpracujete za pracovný deň viac hodín ako Vaši podriadení pracovníci?

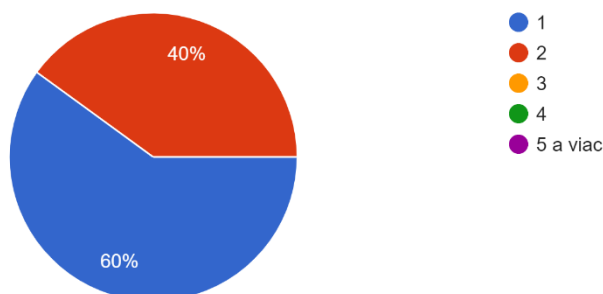


Obr. 13 Odpracovanie hodín oproti podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotením danej otázky sme zistili, že 66,7 % respondentov neodpracuje viac hodín ako ich podriadení pracovníci pričom 33,3 % respondentov tvrdí, že odpracuje viac hodín ako podriadení pracovníci. Ak respondenti pri tejto otázke odpovedali áno, tak súvisela s ich odpoveďou aj nasledujúca otázka.

Ak ste v predchádzajúcej otázke odpovedali áno, o koľko hodín viacej odpracujete ako



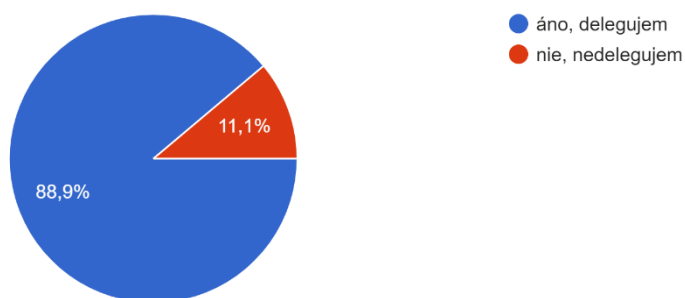
Vaši podriadení pracovníci?

Obr. 14 Počet odpracovaných hodín voči podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

Na túto otázku odpovedalo 5 respondentov pričom 60 % tvrdí, že odpracujú o 1 hodinu viac ako podriadení pracovníci a 40 % tvrdí, že odpracujú až o 2 hodiny viac ako podriadení pracovníci.

Otázka č. 8: Delegujete úlohy svojim podriadeným pracovníkom?

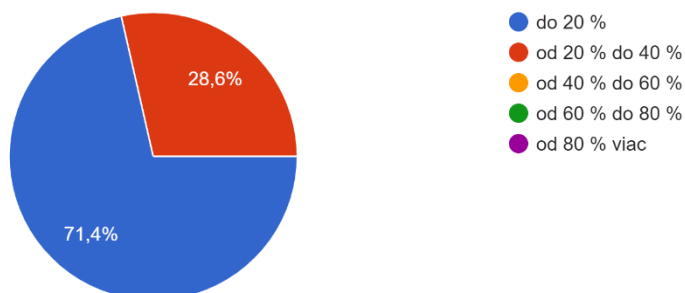


Obr. 15 Delegovanie úloh podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

Analýzou grafu sme dospeli k výsledku, že až 88,9 % respondentov deleguje úlohy svojim podriadeným pracovníkom a iba 11,1 % odpovedalo, že nedelegujú úlohy svojim podriadeným pracovníkom. S tou otázkou súviseli aj nasledujúce 2 otázky.

Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali áno, koľko % Vašej práce delegujete svojim podriadeným pracovníkom?

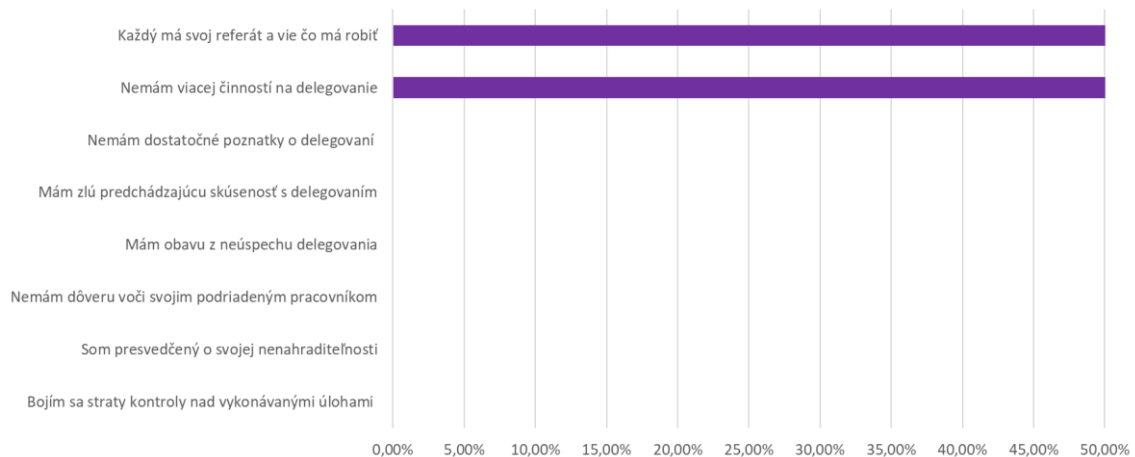


Obr. 16 Percentuálny podiel práce delegovanej podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

Tento bod výskumnej otázky nám ukázal, že 71,4 % respondentov deleguje svoju prácu podriadeným pracovníkom do 20 % a 28,6 % respondentov odpovedalo, že deleguje svoju prácu podriadeným pracovníkom od 20 % do 40 % .

Ak ste odpovedali nie, aký je dôvod pre ktorý nedelegujete úlohy svojim podriadeným pracovníkom?

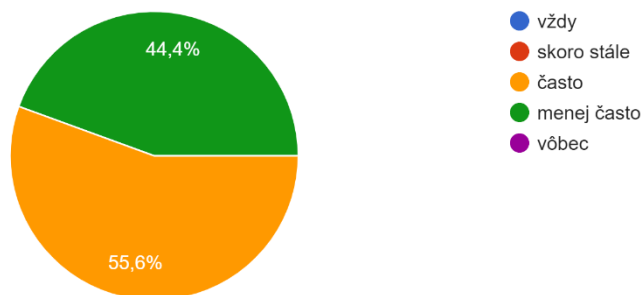


Obr. 17 Dôvod nedelegovania úloh podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov skúmanej otázky boli zrejme 2 dôvody, pre ktoré respondenti nedelegujú úlohy svojim podriadeným pracovníkom. Prvým dôvodom ktorý tvoril 50 % , bolo, že respondent nemá viac činností na delegovanie a druhým dôvodom, ktorý taktiež tvoril 50 %, bolo, že každý podriadený pracovník má svoj referát a vie čo má robiť.

Otázka č. 9: Ako často delegujete úlohy svojim podriadeným pracovníkom?

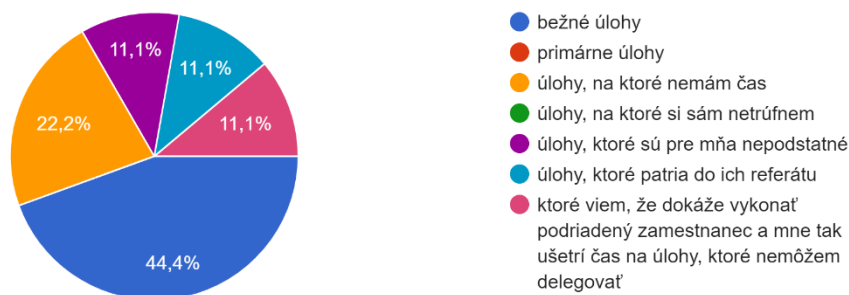


Obr. 18 Delegovanie úloh podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade tejto otázky výskumu sa stretli len 2 odpovede. 55, 6 % respondentov odpovedalo, že často delegujú úlohy svojim podriadeným pracovníkom a 44, 4 % respondentov odpovedalo, že menej často delegujú úlohy svojim podriadeným pracovníkom.

Otázka č. 10: Aký typ úloh delegujete svojim podriadeným pracovníkom?

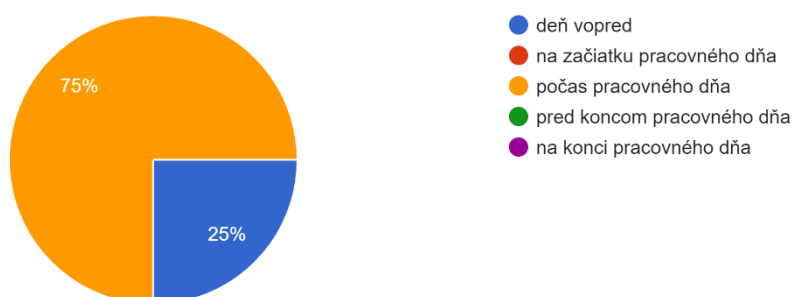


Obr. 19 Typ delegovaných úloh

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri tejto výskumnej otázke sa stretli rôzne odpovede. 44,4 % respondentov deleguje bežné úlohy, 22,2 % respondentov deleguje úlohy, na ktoré nemajú čas, 11,1 % respondentov deleguje úlohy, ktoré sú pre nich nepodstatné, 11,1 % respondentov deleguje úlohy, ktoré patria do referátu podriadených pracovníkov a 11,1 % respondentov deleguje úlohy, ktoré vedía, že podriadený pracovník ich dokáže vykonať a respondentovi to ušetrí čas na plnenie úloh, ktoré nevie delegovať.

Otázka č. 11: Kedy delegujete úlohy svojim podriadeným pracovníkom?

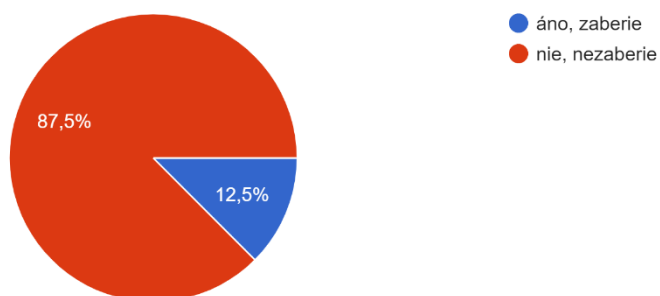


Obr. 20 Čas delegovania úloh podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov tejto otázky je zrejmé, že 75 % respondentov deleguje úlohy podriadeným pracovníkom počas pracovného dňa a 25 % respondentov tvrdí, že delegujú úlohy podriadeným pracovníkom deň vopred.

Otázka č. 12: Zaberie Vám delegovanie úloh podriadeným pracovníkom veľa času?



Obr. 21 Čas strávený delegovaním

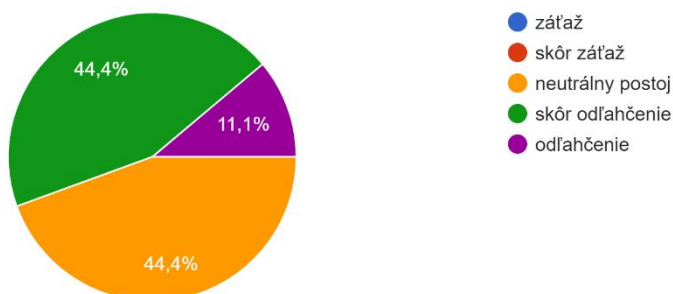
Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade tohto bodu výskumu, kde sa zúčastnilo 87,5 % respondentov potvrdili, že im delegovanie úloh podriadeným pracovníkom nezaberie veľa času a 12,5 % respondentov zasa tvrdí, že im to zaberie veľa času. S touto otázkou súvisia aj nasledujúce 2 otázky.

Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali áno, ako efektívnejšie by ste vedeli využiť ušetrený čas?

Na túto výskumnú otázku bola len jedna odpoveď. Respondent sa vyjadril, že vie efektívnejšie využiť ušetrený čas na prácu, za ktorú zodpovedá a nemôže ju delegovať.

Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali nie, predstavuje pre Vás delegovanie ušetrenie času?

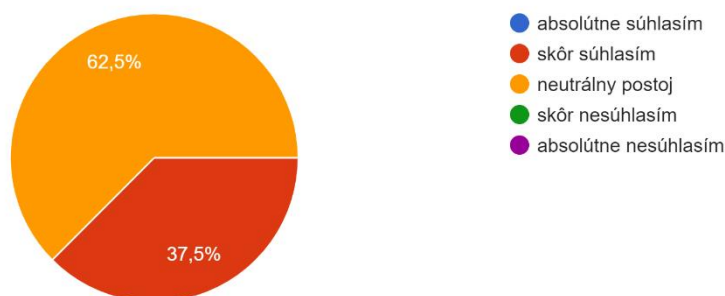


Obr. 22 Delegovanie ako ušetrenie času

Zdroj: vlastné spracovanie

K tejto otázke sa vyjadrilo 62,5 % respondentov odpovedalo, že majú neutrálny postoj k tejto otázke a 37,5 % respondentov odpovedalo, že skôr súhlasia s danou otázkou.

Otázka č. 13: Je pre Vás delegovanie zát'az alebo odľahčenie pracovnej vyťažnosti?



Obr. 23 Delegovanie ako odľahčenie alebo zát'az pracovnej vyťažnosti

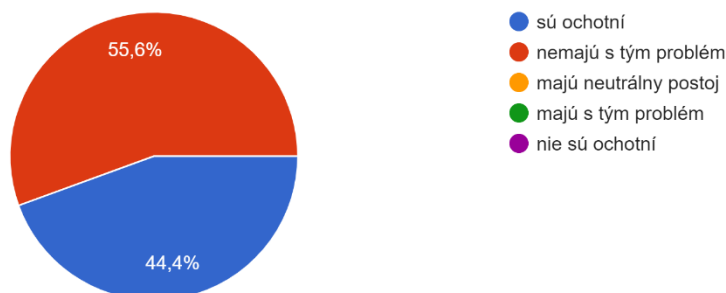
Zdroj: vlastné spracovanie

Výskumná otázka ukázala, že 44,4 % respondentov odpovedalo, že je pre nich delegovanie skôr odľahčením pracovnej vyťažnosti a zároveň aj 44,4 % respondentov odpovedalo, že majú neutrálny postoj k otázke. 11,1 % respondentov odpovedalo, že pre nich delegovanie predstavuje odľahčenie pracovnej vyťažnosti. S touto otázkou súvisí aj nasledujúca otázka.

Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali zát'az, alebo skôr zát'az, aký to má dôvod?

Na túto otázku neodpovedal žiadny respondent.

Otázka č. 14: Sú Vaši podriadení pracovníci ochotní plniť delegované úlohy?



Obr. 24 Ochota podriadených pracovníkov plniť delegované úlohy

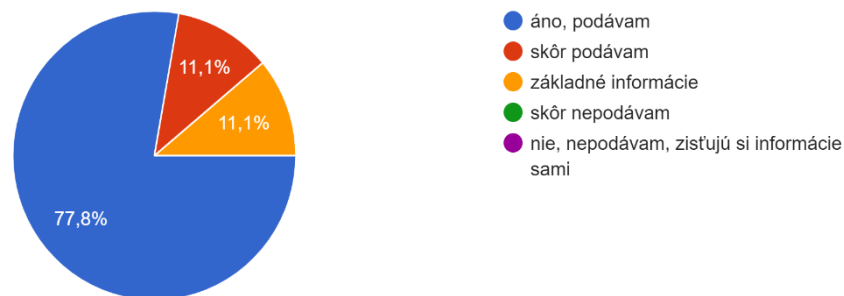
Zdroj: vlastné spracovanie

Na túto otázku sformulovalo svoju odpoveď 55,6 % respondentov, že podriadení pracovníci nemajú problém s plnením delegovaných úloh a 44,4 % respondentov odpovedalo, že podriadení pracovníci sú ochotní plniť delegované úlohy. S touto otázkou súvisí aj nasledujúca otázka.

Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali majú s tým problém alebo nie sú ochotní, aký to má dôvod?

Na túto otázku neodpovedal žiadny respondent.

Otázka č. 15: Podávate svojim podriadeným pracovníkom dostatočné informácie o delegovanej úlohe?

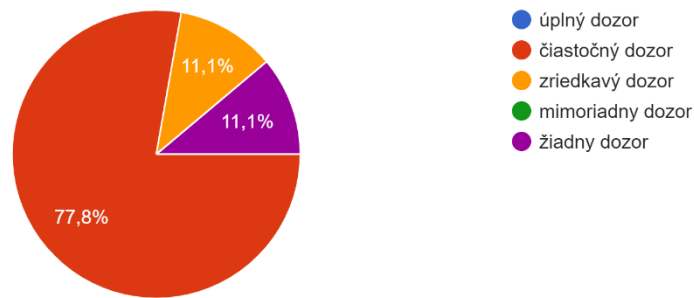


Obr. 25 Podané informácie podriadeným pracovníkom

Zdroj: vlastné spracovanie

Až 77,8 % respondentov sa vyjadrilo, že podávajú dostatočné informácie o delegovanej úlohe svojim podriadeným pracovníkom. 11,1 % respondentov sa vyjadrilo že skôr podávajú a 11,1 % respondentov podáva iba základné informácie.

Otázka č. 16: Do akej miery dozeráte nad výkonom delegovanej úlohy?

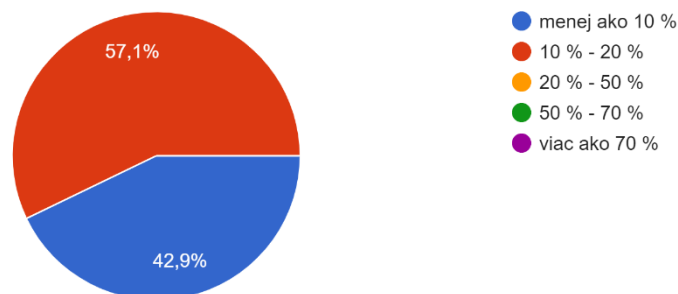


Obr. 26 Miera dozoru nad výkonom delegovanej úlohy

Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšou odpoveďou respondentov bol v miere až 77,8 % čiastočný dozor, 11,1 % vykonáva zriedkavý dozor a až 11,1 % nevykonáva žiadny dozor. S touto otázkou súvisí aj nasledujúca otázka.

Ak vykonávate dozor nad delegovanou úlohou, koľko % z Vášho pracovného času Vám to zaberie?

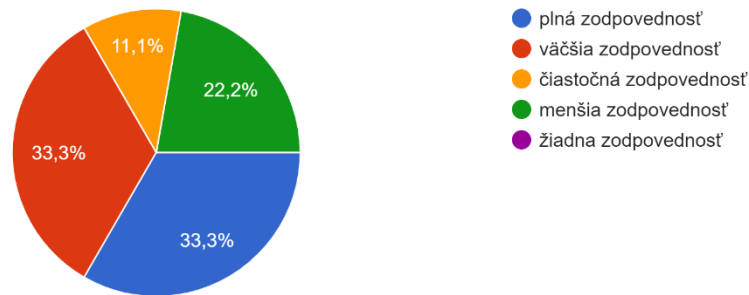


Obr. 27 Percentuálny podiel z pracovného času strávený nad dozorom

Zdroj: vlastné spracovanie

Výskumná otázka ukázala, že 57,1 % respondentov sa zhodlo, že im dozor zaberie 10 % až 20 % a 42,9 % sa zhodlo, že im dozor zaberie menej ako 10 %.

Otázka č. 17: Do akej miery nesú Vaši podriadení pracovníci zodpovednosť za výkon danej úlohy?



Obr. 28 Zodpovednosť podriadených pracovníkov za výkon úlohy

Zdroj: vlastné spracovanie

Až 33,3 % respondentov súhlasilo, že podriadení pracovníci nesú plnú zodpovednosť za výkon danej úlohy a taktiež 33,3 % respondentov súhlasilo s väčšou zodpovednosťou. 22,2 % odpovedali, že zamestnanci nesú menšiu zodpovednosť a 11,1 % odpovedalo, že podriadení pracovníci nesú čiastočnú zodpovednosť. S touto otázkou súvisí aj nasledujúca otázka.

Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali, že pracovníci nenesú žiadnu zodpovednosť za výkon danej úlohy, aký to má dôvod?

Na túto otázku neodpovedal žiadny respondent.

Otázka č. 18: Ako sú Vaši podriadení pracovníci motivovaní k výkonu delegovanej úlohy?

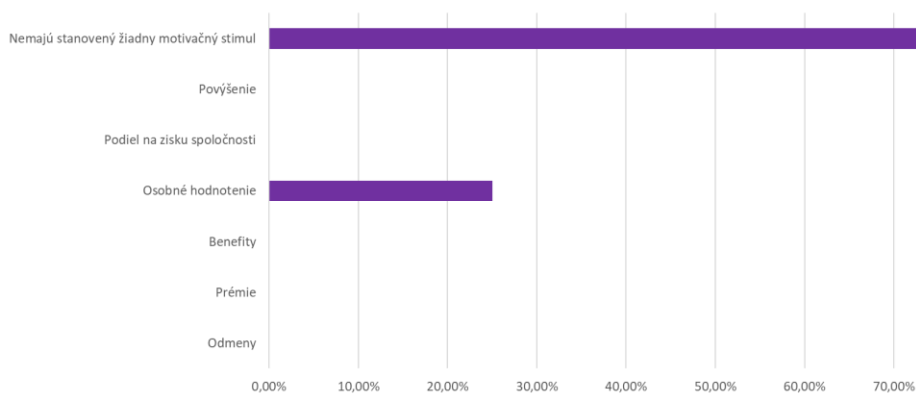


Obr. 29 Motivácia podriadených pracovníkov k výkonu úlohy

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tohto grafu je zrejmé, že sa 75 % respondentov zhodlo, že podriadení pracovníci nemajú stanovený žiadny motivačný stimul k výkonu delegovanej úlohy a 25 % odpovedalo, že sú podriadení pracovníci osobne ohodnotení. S touto otázkou súvisí aj nasledujúca otázka.

Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali, že podriadení pracovníci nemajú stanovený žiadny motivačný stimul k plneniu delegovaných úloh, aký to má dôvod?

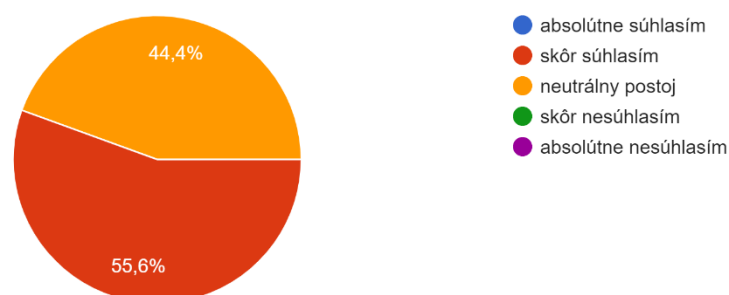


Obr. 30 Dôvod žiadneho motivačného stimulu

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri tejto otázke sa až 83,3 % respondentov zhodlo, že dôvodom prečo nemajú podriadení pracovníci motivačný stimul k výkonu úloh, je že je to súčasťou ich práce a 16,7 % respondentov sa zhodlo na tom, že pracovníci berú výkon delegovanej úlohy ako samozrejmosť.

Otázka č. 19: Je pre Vás delegovanie úloh podriadeným pracovníkom efektívne využitie pracovného času?

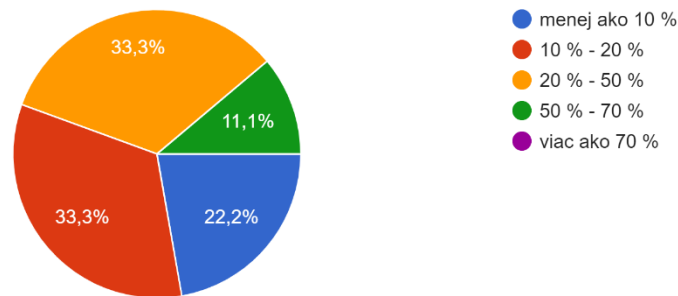


Obr. 31 Delegovanie ako efektívne využitie pracovného času

Zdroj: vlastné spracovanie

Na danú otázku 55,6 % respondentov skôr súhlasilo s danou otázkou a 44,4 % malo neutrálny postoj k danej otázke.

Otázka č. 20: Podľa Vás, koľko % zo svojej práce by mal manažér delegovať svojim podriadeným pracovníkom?

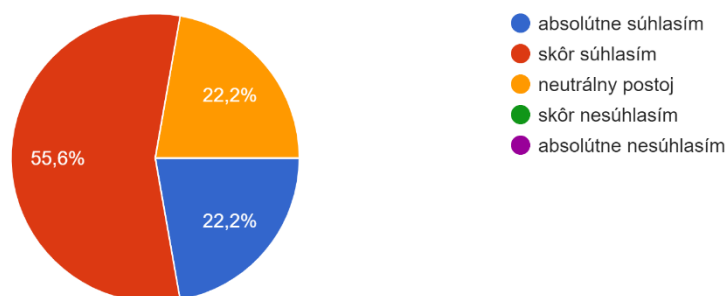


Obr. 32 Percentuálny podiel delegovania práce manažéra

Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade tejto výskumnej otázky bolo 33,3 % respondentov názoru, že manažér by mal delegovať až od 20 % do 50 % svojej práce podriadeným pracovníkom a taktiež 33,3 % respondentov odpovedalo, že by manažér mal delegovať iba od 10 % do 20 % svojej práce. 22,2 % respondentov odpovedalo na otázku menej ako 10 % a 11,1 % respondentov odpovedalo na otázku 50 % až 70 %.

Otázka č. 21: Myslíte si, že delegovanie by malo byť každodennou súčasťou manažéra?



Obr. 33 Delegovanie ako každodenná činnosť manažéra

Zdroj: vlastné spracovanie

Výskumná otázka ukázala, že 55,6 % respondentov skôr súhlasilo a 22,2 % respondentov absolútne súhlasilo a taktiež 22,2 % malo neutrálny postoj k delegovaniu ako súčasť každého manažéra.

5 Diskusia

V bakalárskej práci sme prostredníctvom dotazníka zisťovali, ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovanie ovplyvňuje pracovný čas. Percento, ktoré manažéri delegujú zo svojej práce je viacmenej individuálne a záleží to od manažérskej pozície.

Normálny pracovný čas manažérov aj podriadených pracovníkov je 40 hodín týždenne, čo znamená 8 hodín denne.³⁶ V tomto podniku sme zisťovali, koľko hodín denne pracujú manažéri. Podľa našich zistení, väčšina manažérov pracuje 8 hodín denne. Avšak našli sa aj takí manažéri, ktorí pracujú 10 hodín denne. Zároveň sme zistili, že niektorí manažéri odpracujú viac hodín ako ich podriadení pracovníci. Ak manažér deleguje, znižuje si svoje pracovné vyťaženie a tým aj šetrí čas a zároveň optimálne využíva zdroje.

Ako bolo potvrdené z viacerých zdrojov v prvej časti bakalárskej práce, delegovanie by malo byť pre manažéra prirodzené, nakoľko šetrí jeho čas a môže motivovať podriadených pracovníkov. Podiel delegovaných činností je na rozhodnutí manažéra. Ak by manažér vykonával všetku prácu sám, mohlo by to spôsobiť veľa problémov. V tomto podniku sme zistili, že väčšina manažérov deleguje svoje úlohy podriadeným pracovníkom ale našli sa tu aj takí, ktorí nedelegujú vôbec. Väčšina manažérov v tomto podniku deleguje iba do 10 % svojej práce podriadeným pracovníkom, ale taktiež určitá časť manažérov deleguje od 20 % do 40 % svojej práce podriadeným pracovníkom. To je zaujímavosť, pretože podľa zistení, sa manažéri v určitom pomere zhodli, že manažér by mal delegovať od 10 % až do 70 % svojej práce podriadeným pracovníkom.

Ak manažéri nedelegujú úlohy svojim podriadeným pracovníkom, zvyčajne ide o bariéry delegovania. Bariéry delegovania sú určité prekážky, ktoré zabraňujú manažérovi efektívne delegovať danú úlohu podriadeným pracovníkom. Tieto bariéry môžu nastať tak ako na strane manažéra aj na strane podriadeného pracovníka alebo na strane podniku. V tomto podniku sme zistili dva dôvody, pre ktoré manažéri nedelegujú úlohy svojim podriadeným pracovníkom. Prvým dôvodom bolo, že manažér nemá viac činností na delegovanie pre podriadených pracovníkov. Táto situácia môže nastať, ak manažér vykonáva také činnosti, ktoré nie sú vhodné pre delegovanie, prípadne, ak má niektorú z bariér delegovania.

³⁶ [online].[cit. 2022-03-21]. Dostupné na: <<https://www.ip.gov.sk/normalny-pracovny-cas/>>

Bariéra, ktoré môže taktiež nasat' je aj to, keď podriadení pracovníci nie sú ochotní plniť delegované úlohy. Bariéry na tejto strane môžu súvisieť s tým, že podriadení pracovníci sa obávajú niečoho nového, obávajú sa zlyhania, neúspechu, kritiky alebo dostanú nedostatok informácií o delegovanej úlohe. Taktiež môžu byť len vyťažení a preto delegovanú úlohu odmietajú. Avšak je dôležité aj to, či sú daní zamestnanci za výkon delegovanej úlohy odmeňovaní alebo je to súčasťou ich práce. V tomto podniku vo všeobecnosti nemajú podriadení pracovníci žiadny problém s plnením delegovaných úloh. Otázka odmeňovania podriadených pracovníkov v tomto podniku je viacmennej naklonená k tomu, že podriadení pracovníci nemajú stanovený žiadny motivačný stimul. Samozrejme, niektorí manažéri odpovedali, že ich podriadení pracovníci sú odmeňovaní osobným hodnotením. To, že podriadení pracovníci nemajú stanovený žiadny motivačný stimul, manažéri zhodnotili jednoducho. Dôvodom je, že podriadení pracovníci v tomto podniku berú pridelovanie delegovaných úloh ako samozrejmosť a súčasť ich práce.

Ak sa manažér rozhodne delegovať, prvým krokom je aby si určil čo sa dá a čo nedá delegovať. Úlohy, ktoré sa rozhodne delegovať môžu byť rôznorodé. Jednou skupinou sú napríklad úlohy, ktoré môže delegovať iba sám manažér. Inou skupinou môžu byť napríklad úlohy, ktoré by mal manažér riešiť sám ale kvôli rozsahu musí určitú časť delegovať na podriadených pracovníkov. Taktiež poznáme aj taký typ úloh, ktoré manažér deleguje do takej miery ako uzná za vhodné a tiež existujú aj úlohy, ktoré by manažér určite mal alebo musí delegovať. V tomto podniku sme zistili, že manažéri delegujú rôzne typy úloh. Najčastejšie delegovanými úlohami sú bežné úlohy. Avšak, 55,56 % manažérov odpovedalo, že delegujú úlohy na ktoré nemajú čas, ktoré sú pre nich nepodstatné a taktiež aj úlohy, ktoré dokážu vykonať podriadení pracovníci sami a manažérovi to ušetrí čas na výkon úloh, ktoré nemôže delegovať.

S typom delegovanej úlohy súvisí aj čas delegovania. Ako sa v teórii spomína, delegovanie je dôležité plánovať. Každý manažér by mal mať vopred nachystané pokyny, ktoré chce zadať danému podriadenému pracovníkovi. Dôležitým krokom, je to, aby sa manažér uistil, že daný podriadený pracovník rozumie zadaniu danej úlohy a aká právomoc a zodpovednosť mu bola pridelaná. Pri delegovaní úloh podriadeným pracovníkom je taktiež dôležité, aby podriadení pracovníci dostali dostatočné informácie o delegovanej úlohe. Ak podriadení pracovníci nebudú dostatočne oboznámení s delegovanou úlohou, môžu počas plnenia úlohy nastať problémy. To je presne ten dôvod, prečo by malo byť delegovanie úlohy vopred pripravené. Samozrejme, manažér by mal byť pripravený aj na to, že nastane situácia, pri ktorej bude musieť on sám dokončiť danú delegovanú úlohu. V tomto podniku sme

zistili, že väčšina manažérov deleguje úlohy podriadeným pracovníkom počas pracovného dňa. Iba zopár manažérov deleguje úlohy deň vopred. Ako bolo spomínané, delegovanie je dôležité plánovať. Väčšina manažérov tvrdí, že podriadení pracovníci dostávajú dostatočné informácie o delegovanej úlohe avšak pôsobia v danom podniku aj takí manažéri, ktorí podávajú iba základné informácie svojim podriadeným pracovníkom. Ako sme spomínali, je taktiež dôležité určiť zodpovednosť podriadeného pracovníka. Manažéri v tomto podniku, mali rozličné odpovede na mieru zodpovednosti. Škála odpovedí zahŕňala od plnej zodpovednosti až po menšiu zodpovednosť. Ani jeden manažér neodpovedal, že by jeho podriadení pracovníci neniesli žiadnu zodpovednosť za výkon danej úlohy.

Tak ako každý proces, aj tento má svoje fázy. Jednou podstatnou fázou tohto procesu je kontrola, respektíve dozor nad delegovanou úlohou. Je vhodné, aby manažér zhodnotil aj mieru zainteresovanosti v delegovanej úlohe. Dozor by mal vykonávať každý manažér, je však na ňom v akom rozsahu je to potrebné avšak mal by dať svojmu podriadenému pracovníkovi voľnosť a nekontrolovať každý detail jeho práce. V tomto podniku vykonáva väčšina manažérov čiastočný dozor nad výkonom danej delegovanej úlohy. Avšak sú tu aj manažéri, ktorí vykonávajú iba zriedkavý alebo žiadny dozor.

Teória tvrdí, že tak ako každý proces, má aj delegovanie svoje výhody a nevýhody. Hlavnými výhodami delegovania pre manažéra je úspora času a obmedzenie povinností. Pri nevýhodách delegovania sa zvyčajne zameriavame na časové hľadisko a náročnosť delegovania. Samozrejme, s výhodami a nevýhodami súvisí aj efektívne delegovanie. Efektívne delegovanie umožňuje manažérom využívať ušetrený čas delegovaním na iné činnosti, ktoré si vyžadujú pozornosť manažéra. Avšak, každé efektívne delegovanie súvisí s komunikáciou s podriadenými pracovníkmi. Pri otázke, či je delegovanie odľahčenie alebo záťaž manažéri vo veľkej miere súhlasili, že je pre nich delegovanie odľahčenie alebo v podstate skôr odľahčenie pracovnej vyťaženia. Zopár manažérov zaujalo neutrálny postoj. Taktiež sme zistili, že manažéri pri delegovaní úloh podriadeným pracovníkom uvažujú o tomto delegovaní ako o ušetrení času. V odpovediach sme zaznamenali jednu negatívnu odpoveď, ktorej dôvodom bolo, že manažér by radšej využil ten čas pri ktorom deleguje na výkon práce, za ktorú zodpovedá a nedá sa delegovať. Manažéri sa vyjadrili zväčša súhlasom, že je pre nich delegovanie úloh podriadeným pracovníkom efektívne využitie pracovného času čo súviselo aj s tým, že sa taktiež zväčša vyjadrili, že by malo byť delegovanie každodennou súčasťou manažéra.

Na základe vyhodnotenia dotazníka z odpovedí respondentov, by sme odporučili pár odporúčaní pre daný podnik. V danom podniku sa našlo 66,67 % manažérov, ktorí odpracujú

viac hodín ako ich podriadení pracovníci. To zároveň evokuje, že manažéri delegujú málo percent zo svojej práce podriadeným pracovníkom, čo bolo potvrdené aj v dotazníku. Taktiež sa niektorí manažéri vyjadrili, že by mali delegovať od 20 % do 70 % svojej práce. Priemerný človek, tak ako manažér aj podriadený pracovník, odpracuje 50 % až 60 % zo svojho pracovného dňa. To znamená, že skoro polovica schopností podriadených pracovníkov, tak ako aj manažérov, nie je využitá.³⁷ Naše odporúčanie pre daný podnik je, že manažér by mal delegovať viac svojej práce podriadeným pracovníkom, čo by mu ušetrilo čas, ktorý by mohol využiť efektívnejšie a zároveň by to vyplnilo nevyužitý čas podriadeným pracovníkom.

V tomto podniku sme taktiež zistili, že manažéri delegujú úlohy podriadeným pracovníkom počas pracovného dňa. Podľa nášho názoru, by mali podriadení pracovníci dostávať zadanie a dostatočné informácie o delegovanej úlohe minimálne deň vopred, aby sa na danú úlohu mohli pripraviť. Príprava na delegovanú úlohu je veľmi dôležitý proces, kde sa podriadený pracovník oboznamuje s informáciami o danej úlohe, a hľadá spôsoby ako danú úlohu vyriešiť. Ako tvrdí Lojda³⁸, delegovanie je dôležité plánovať.

Manažéri v tomto podniku sa vyjadrili, že im dozor nad vykonávaním delegovanej úlohy zaberie do 20 % z ich pracovného času. Je dobré, ak manažér robí priebežný dozor nad vykonávanou úlohou, ale mal by sa vedieť spoľahnúť aj na svojich podriadených pracovníkov a nechať im určitú voľnosť.

Zamerali sme sa aj na motivovanie podriadených pracovníkov k výkonu delegovanej úlohy. V tomto podniku bolo dokázané, že zamestnanci nie sú motivovaní k výkonu delegovanej úlohy žiadnou špeciálnou odmenou. Odpoveď manažérov bola, že podriadení pracovníci majú v náplni práce plniť delegované úlohy a tým pádom, nie sú za splnenie úlohy špeciálne odmenení. Toto súvisí, aj s ochotou podriadených pracovníkov plniť delegované úlohy. Motivácia nie je len niečo, čo urobíš pre spolupracovníkov ale je to ako dýchanie, v ktorom musíš pokračovať inak sa dostaneš to veľmi zlej situácie.³⁹ Môže nastať situácia, že podriadený pracovník odmietne splniť delegovanú úlohu, pretože za ňu nie je odmenený a má dostatok svojej práce. Tým pádom môžu nastať bariéry v podniku na strane manažéra ale aj na strane podriadeného pracovníka. Naše odporúčenie na toto zistenie, je

³⁷TRACY, Brian. *Delegation & Supervision*. Publisher: Thomas Nelson, 2013. p. 4. ISBN: 978-0-8144-3314-0.

³⁸LOJDA, Jan. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2011. s. 68 - 69. ISBN 978-80-247-3902-1.

³⁹BARAGWANATH, Orrie. *Better Managers Do Better Business*. United States of America: Trafford Publishing, 2013. p. 25. ISBN 978-1-4669-6750-2.

že podriadení pracovníci by mali byť viac vnútorne motivovaní k výkonu delegovanej úlohy. Je veľmi nápomocné ak manažér využíva motivačnú komunikáciu s podriadenými pracovníkmi napríklad pri výkone delegovanej úlohy, ktorú robí vždy len manažér.

Na záver by sme chceli zobrazit' stručný prehľad splnenia cieľov.

Tab. 5 Stručný prehľad splnenia cieľov

Ciele	Miera splnenia cieľov
Hlavný cieľ	<p>Hlavným cieľom bolo zistiť, ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovanie ovplyvňuje pracovný čas. Na hlavný cieľ sme zamerali otázky č. 6, č. 7 a č. 8. Vo všeobecnosti sme celý dotazník zamerali na proces delegovania v danom podniku.</p> <p>Hlavný cieľ považujeme za splnený.</p>
Čiastkové ciele	<p>Určiť bariéry, ktoré sa pri delegovaní v podniku nachádzajú. Na bariéry delegovania sme sa pýtali v dotazníku otázkami č. 8, č. 15 a č. 18. Pri týchto otázkach sme zaznamenali určité bariéry, ktoré sa v podniku vyskytujú.</p> <p>Zistiť ochotu zamestnancov plniť delegované úlohy. Na splnenie tohto cieľa sme si zvolili otázku č. 14 s jej pod otázkou. Pri odpovedi na túto otázku sme zaznamenali, že podriadení pracovníci sú ochotní plniť delegované úlohy.</p> <p>Určiť mieru zodpovednosti podriadených pracovníkov za výkon delegovanej úlohy. Na tento cieľ sme zamerali otázku č. 17, pri ktorej sme zaznamenali rôznorodé odpovede. Podriadení pracovníci za každú úlohu, nesú určitú mieru zodpovednosti.</p> <p>Preskúmať, ako manažéri vnímajú delegovanie. Na tento cieľ sme zamerali otázky č. 8, č. 13, č. 19, č. 20, a č. 21. Tieto otázky nám evokujú kladný vzťah manažérov k delegovaniu a aj to, že manažéri využívajú delegovanie na každodennej báze.</p> <p>Čiastkové ciele v tomto podniku považujeme za splnené.</p>

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Delegovanie je proces pri ktorom manažér prenáša úlohy a právomoci na svojich podriadených pracovníkov, za ktoré nesú určitú mieru zodpovednosti. Preto sme si ho vybrali aj ako tému našej záverečnej práce, ktorej hlavným cieľom bolo zistiť, ako prebieha proces delegovania v spoločnosti COOP Jednota Senica u vybraných manažérov a ako im delegovania ovplyvňuje pracovný čas. Na splnenia hlavného cieľa sme si stanovili aj čiastkové ciele, ktoré nám mali objasniť situáciu v podniku v oblasti delegovania.

V prvej kapitole sme sa venovali teoretickým poznatkom o delegovaní, ktoré sme zozbierali od rôznych autorov. Tieto informácie nám pomohli pochopiť danú problematiku ohľadom delegovania a jeho prvkov. Zamerali sme sa aj na výhody a nevýhody delegovania, definovali sme bariéry, ktoré sa pri delegovaní vyskytujú a charakterizovali sme celkový proces delegovania.

V druhej kapitole sme si stanovili hlavný cieľ výskumu, ktorý sme realizovali vo firme COOP Jednota Senica prostredníctvom dotazníka. Pri dosahovaní hlavného cieľa sme sa tiež snažili dosiahnuť čiastkové ciele, ktoré boli zamerané na bariéry delegovania, ochotu podriadených pracovníkov plniť delegované úlohy, zodpovednosť podriadených pracovníkov za výkon delegovanej úlohy a na to, ako manažéri v danom podniku vnímajú proces delegovania.

V tretej kapitole sme sa zaoberali metodikou výskumu. V prvom rade sme charakterizovali náš objekt skúmania. Neskôr sme popísali postup práce a na záver sme definovali metódy, ktoré sme na zistenie výsledkov použili.

V štvrtej kapitole sme realizovali výskum na základe ktorého sme zistili, že 66,67 % manažérov potvrdilo, že odpracuje za pracovný deň viacej hodín ako ich podriadení pracovníci. Až 88,89 % manažérov deleguje úlohy svojim podriadeným pracovníkom z toho 55,56 % manažérov deleguje do 20 % svojej práce a 22,22 % manažérov deleguje od 20 % do 40 % svojej práce a jeden manažér neuviedol presné percento delegovanej práce. Ďalej sme zistili, že 44,44 % manažérov deleguje bežné úlohy svojim podriadeným pracovníkom a zvyšné percento manažérov deleguje úlohy, na ktoré nemajú čas, ktoré patria do ich referátu, ktoré sú pre nich nepodstatné alebo o ktorých vedia, že sú podriadení pracovníci schopní ich vykonať sami. Zistili sme, že 22,22 % manažérov deleguje úlohy podriadeným pracovníkom deň vopred a 55,55 % manažérov deleguje úlohy podriadeným pracovníkom počas pracovného dňa. Jeden manažér sa k tejto otázke nevyjadril. Taktiež sme zistili, že

77,78 % manažérom delegovanie nezaberie veľa času. Jeden manažér odpovedal, že mu delegovanie zaberie veľa času a jeden manažér sa k otázke nevyjadril. V konečnom dôsledku sme zistili, že 44,44 % manažérov potvrdilo, že sú ich poradení pracovníci ochotní plniť delegované úlohy a 55,56 % manažérov potvrdilo, že ich podriadení pracovníci nemajú problém s plnením delegovaných úloh.

Na základe našich zistení sme v piatej kapitole práce formulovali nasledovné odporúčania: podpora motivácie podriadených pracovníkov delegovať i prijať delegovanú úlohu, podávať dostatočné informácie o delegovanej úlohe, vykonávať dostatočný dozor nad delegovanou úlohou, určenie vhodnej miery právomoci za výkon delegovanej úlohy. Na základe týchto zistení by sme navrhli manažérom podporovať vnútornú motiváciu svojich zamestnancov prijať delegovanú úlohu. Najvhodnejšou variantnou je vhodná manažérska komunikácia. Prvky vhodnej manažérskej komunikácie definujeme v tabuľke č. 1.

Ako sme poukázali v prvej kapitole, delegovanie je viac než len niekomu povedať čo má robiť. Delegovanie začína vytvorením vhodného prostredia a dôvery voči svojim podriadeným pracovníkom a tým sa prepracuje manažér až k udeleniu právomoci vykonať zverenú úlohu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BARAGWANATH, Orrie. *Better Managers Do Better Business*. United States of America: Trafford Publishing, 2013. 217 p. ISBN 978-1-4669-6750-2.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2. rozšířené vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-9812-2.
4. CIPRO, Martin. *Delegování ako způsob manažerskeho myšlení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 80-24-76586-1.
5. DVOŘÁČEK, Jiří – SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí*. Jak přežít v konkurenčním prostředí? 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. JAIN, T. R. – OHRI, V. K., *Statistics for Economics*. 9. vydanie. New Delhi: VK Global Publications Pvt. Ltd., 2021-22. 539 p. ISBN 978-93-89975-11-6.
7. LOJDA, Jan. *Manažerske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
8. MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. 2. vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN 978-80-89710-04-1.
9. MÜHLFEIT, Jan – COSTI, Melina. *Pozitívny líder*. 1. vydanie. Bratislava: Albatros Media Slovakia, s. r. o., 2019. 374 s. ISBN 978-80-566-1332-0.
10. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 168 s. ISBN 978-80-271-9123-9.
11. PORVAZNÍK, Ján et al. *Celostná manažerska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 150 s. VEGA 1/0794/11. ISBN 978-80-225-3760-5.
12. SKORKOVÁ, Zuzana. *Organizovanie: prípadové štúdie*. Recenzenti: Elena Thomasová, Nadežda Jankelová. 2. rozšířené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 136 s. [8,60 AH]. ISBN 978-80-225-4526-6.
13. SLÁVIK, Štefan a kol. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 184 s. ISBN 978-80-225-4328-6.

14. SOUNDAIAN, Soundaiah. *Principles of management*. Chennai: MJP Publishers, 2011. 532 p. ISBN 978-81-8094-95-8.
15. SZABO, Ľuboslav et al. *Podnikateľské rozhodovanie*. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 250 s. ISBN 978-80-225-3677-6.
16. TRACY, Brian. *Delegation & Supervision*. Publisher: Thomas Nelson, 2013. 110 p. ISBN: 978-0-8144-3314-0.
17. TURREGANO, Clemson. *Delegating Effectively*. North Carolina: Center for Creative Leadership. 2013. 454 p. ISBN 978-1-60491-154-1.
18. URBAN, Jan. *10 najdražších manažérskych chyb*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-6905-9.
19. VOCHOZKA, Marek – MULAČ, Petr et al. *Podniková ekonomika*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 576 s. ISBN 978-247-4372-1.

Internetové zdroje:

1. Obchodný zákonník č. 513/1991 zb. [online].[cit. 2021-11-07]. Dostupné na: <<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1991/513/20160701>>
2. [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/pre-media>>
3. [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://www.coop.sk/sk/o-nas>>
4. [online]. [cit.2022-02-17]. Dostupné na: <<https://orsr.sk/vypis.asp?ID=15&SID=7&P=0>>
5. [online]. [cit.2022-03-21]. Dostupné na: <<https://www.ip.gov.sk/normalny-pracovny-cas/>>
6. [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné na: <<https://www.registeruz.sk/cruzpublic/domain/accountingentity/show/3473#>>

PRÍLOHY

Príloha č. 1 – online dotazník v aplikácii Google Forms – všetky otázky, ktoré boli navrhnuté v dotazníku sme rozoberali v kapitole č. 4.