

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Management 2

2. Delegování

Omar Ameir

Cíle prezentace:

- **vymezit zásady správného delegování;**
- **Objasnit znaky a důsledky špatného delegování;**
- **popsat potenciální bariéry delegování na straně manažera.**

Osnova prezentace:

- 1. Pojetí a význam delegování**
- 2. Správné delegování**
- 3. Špatné delegování**
- 4. Plán delegování**
- 5. Dopady správného delegování**

1. Pojetí a význam delegování

- **Delegování je naprosto stěžejní část řízení, protože platí:**
 - **schopný a úspěšný manažer deleguje správně;**
 - **neúspěšný manažer nedeleguje, nebo deleguje špatně;**
- **Manažer musí pochopit nezbytnost a význam předávání pravomocí spolupracovníkům.**
- **Problém neúspěšných manažerů často není v tom, že by tuto nezbytnost neznali.**

1. Pojetí a význam delegování

- Delegování není pouhým řemeslným nástrojem řízení – je základní podstatou (filosofií) managementu.
- Delegování má tři roviny:
 - přerozdělování úkolů;
 - nástroj motivování a rozvíjení pracovníků;
 - forma komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými pracovníky.

1. Pojetí a význam delegování

- **Základní výhody delegování:**
 - **více času pro manažera na důležité činnosti;**
 - **odvedeno více práce v kratším čase;**
 - **manažer, a tím i celý tým, dosahuje větších úspěchů, než jaké jsou v pouze v jeho silách;**
 - **nové nápady a podněty pro manažera, které by kvůli vlastnímu upadnutí do stereotypu pravděpodobně sám nevyvinul;**

1. Pojetí a význam delegování

- **Základní výhody delegování (pokud je delegování správné):**
 - **snadnější proces kontroly pro manažera;**
 - **snadnější hodnocení podřízených;**
 - **motivační nástroj působící jako vnitřní motivátor;**
 - **zvyšování kvality podřízených;**
 - **podpora spolupráce a pozitivní atmosféry.**

2. Správné delegování

- **V rámci správného delegování musí manažer předat:**
 - **podstatu úkolu;**
 - **odpovědnost za jejich vykonání a za dosažení stanovených výstupů;**
 - **pravomoci pojící se výkonem daného úkolu;**
 - **zdroje a podmínky nezbytné k výkonu delegované činnosti.**

2. Správné delegování

- **Vhodné úkoly k delegování jsou takové, které:**
 - **spíše jednoduché a rutinní;**
 - **jsou vhodné pro jednotlivce;**
 - **dovede plnit podřízený lépe, efektivněji nebo je na ně odborník;**
 - **mohou rozvíjet schopnosti podřízených pracovníků (adekvátně složité);**
 - **nedůležité (v závislosti na osobě a pozici osoby, která delegovaný úkol přebírá);**
 - **jsou manažerem neoblíbené;**
 - **umožní vidět podřízenému pracovníkovi výsledky jeho práce v širším kontextu.**

2. Správné delegování

- **Příklady:**
 - **detailní kancelářské práce:**
 - shromažďování podrobností (informací);
 - třídění podrobností (informací);
 - práce se seznamy, tabulky apod.;
 - **zastupování:**
 - na poradách managementu (nutnost citlivého posouzení delegované osoby);
 - u zákazníka (u klíčového pouze v případě, že to charakter situace a vlastnosti dané osoby umožňují);
 - **vedení porady (pokud není určen formální zástupce).**

3. Špatné delegování

- Nevhodné úkoly k delegování jsou takové, které jsou:
 - strategické;
 - povinností manažera;
 - důvěrné s důvěrnými informacemi;
 - spadající do gesce kontroly a hodnocení pracovníků;
 - politicky citlivé;
 - nové;
 - špatně definované.

3. Špatné delegování

- **Bariéry delegování:**
 - pocit nenahraditelnosti, obava ze ztráty prestiže (egocentrismus);
 - strach ze ztráty prestiže (málo sebevědomí);
 - pocit ztráty nemanážerských činností, jež nový manažer rád vykonával coby řadový pracovník;
 - nechuť vzdát se něčeho, co manažer ovládá (nutnost sebeovládání a ochota vzdát se své „hračky“);

3. Špatné delegování

- **Bariéry delegování:**
 - obava z neoblíbenosti (cesta k neúspěchu);
 - časová náročnost předání a vysvětlení úkolu pro podřízeného pracovníka oproti situaci, kdyby rutinní úkol vykonal sám manažer;
 - nedůvěra ve schopnosti podřízených pracovníků (obrovský problém – znak špatného manažera, nutnost obklopovat se jedničkami);
 - neschopnost správně formulovat zadávané úkoly (selhání manažera).

3. Špatné delegování

- Chyby v delegování:
 - časté neplnění termínů;
 - výrazně vyšší vytěžování některých pracovníků v porovnání s ostatními;
 - zaneprázdněnost manažera znemožňující mu věnovat se svým podřízeným;
 - nejistota podřízených v jejich pravomocích;
 - nepřipravenost podřízených na případné povýšení;
 - zmatek v otázce zodpovědnosti za konkrétní úkoly či projekty;
 - pomalý proces rozhodování;
 - podřízení pracovníci nejsou včas informováni o změnách v plánech činností, jež vykonávají;

3. Špatné delegování

- Chyby v delegování:
 - přidělování úkolů vyžadujících předchozí zaškolení, aniž by toto zaškolení proběhlo;
 - časté žádosti podřízených pracovníků o přeložení do jiného týmu/oddělení;
 - nejasná komunikace, opožděný, nekompletní tok informací;
 - výrazné přesčasy nadřízeného pracovníka;
 - nedostatečné využití talentovaných pracovníků vedoucí k jejich pocitu nudy a zbytečnosti;
 - požadavek nadřízeného pracovníka, aby veškeré informace šly přes něj;
 - snižování výkonnosti a efektivnosti organizace jako důsledek nedostatečného rozvoje schopností pracovníků a utlumení jejich iniciativy.

4. Plán delegování

- **Delegování není ad hoc proces.**
- **Pro správné delegování je nutné vymezit odpovídající zdroje.**
- **Hlavním důvodem potřeby plánování procesu delegování jsou limity personálních zdrojů.**

4. Plán delegování

- **Úkoly pro vedení organizace:**
 - **akceptace procesu delegování jako nepostradatelné součásti manažerské práce;**
 - **podpora správného procesu delegování;**
 - **sestavení základní osnovy metodiky delegování.**

Krok	Fáze postupu delegování	Obsah fáze postupu delegování
1. krok	Formulace cíle	- analýza vlastní práce - co lze delegovat - co nelze delegovat
2. krok	Plánování delegování	- cíle delegovaných odpovědností - termíny plnění úkolů - zdroje pro splnění a způsob jejich zajištění - rozsah delegovaných pravomocí - stanovení způsobu kontroly delegování
3. krok	Volba vhodného kandidáta	- schopnosti kandidáta - charakterové rysy - motivace - sociální dovednosti - časové hledisko - výběr dle systematických otázek
4. krok	Vymezení a správný způsob předávání odpovědností	- jak delegovat - úrovně delegované pravomoci
5. krok	Podpora při plnění delegovaných činností	- komunikace s pracovníkem - určení pořadí priorit - zpětná vazba
6. krok	Kontrola výstupů delegovaných činností	- reporty - kontrola - audit

5. Dopady správného delegování

- Z výše uvedeného vyplývá, že je delegování náročný proces (na čas i úsilí).
- Výhody pro všechny účastníky tohoto procesu, tedy pro:
 - manažera;
 - podřízeného;
 - samotnou organizaci.

Děkuji za pozornost