

# DELEGOVÁNÍ JAKO ZPŮSOB MANAŽERSKÉHO MYŠLENÍ

# N



**Martin Cipro**

- jak dosáhnout výsledků prostřednictvím druhých lidí
- problémy při delegování a jejich řešení

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**PhDr. Martin Cipro**

## **Delegování jako způsob manažerského myšlení**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
rel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3699. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová  
Technická redakce a sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 160  
První vydání, Praha 2009  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009  
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2945-9 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6586-0 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

---

# Obsah

<b>O autorovi .....</b>	<b>7</b>
<b>Předmluva .....</b>	<b>8</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Pojetí a cíle delegování .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojetí delegování .....	12
1.2 Cíle delegování .....	14
<b>2. Problémy při delegování a jejich řešení .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Indikátory nedostatečného delegování .....</b>	<b>47</b>
<b>4. Fáze procesu delegování .....</b>	<b>51</b>
<b>5. Metodika postupu delegování .....</b>	<b>59</b>
5.1 Analýza práce .....	60
Co tedy nelze delegovat... ..	61
Co naopak může být delegováno... ..	63
5.2 Plánování delegování .....	65
Cíl delegovaných odpovědností .....	66
Termíny plnění úkolu .....	67
Zdroje pro plnění delegované odpovědnosti .....	67
Rozhodnutí .....	68
Rozsah delegované pravomoci .....	69
Podpora vedení .....	70
Kontrola delegování .....	71
5.3 Volba vhodného pracovníka .....	73
Schopnosti .....	73
Charakterové rysy .....	75
Motivace .....	77
Sociální dovednosti .....	81

---

Čas .....	83
Výběr vhodného pracovníka podle systematických otázek .....	86
5.4 Správný způsob předávání odpovědností .....	89
Jak tedy delegovat .....	90
Úrovně delegované pravomoci .....	100
5.5 Podpora delegování .....	106
5.6 Kontrola výstupů delegovaných činností .....	109
5.7 Delegování a osobnost .....	115
Vliv osobnosti manažera na delegování .....	115
Vliv osobnosti podřízeného na delegování .....	130
<b>6. Filosofie delegování v procesním řízení .....</b>	<b>137</b>
<b>7. Situační řízení jako cesta k delegování .....</b>	<b>141</b>
7.1 Od příkazování ke koučování .....	142
7.2 Koučováním k delegování .....	143
7.3 Delegováním k motivování .....	144
7.4 Firemní kultura a delegování .....	146
<b>Případové studie .....</b>	<b>149</b>
Kazuistika č. 1 .....	149
Kazuistika č. 2 .....	151
Kazuistika č. 3.....	152
Kazuistika č. 4.....	152
Kazuistika č. 5.....	153
<b>Seznam literatury.....</b>	<b>155</b>
<b>Rejstřík .....</b>	<b>157</b>

# O autorovi



## **PhDr. Martin Cipro**

Je atestovaný a registrovaný psycholog v soukromé praxi v oblasti firemního a individuálního psychologického poradenství. Je absolventem Filosofické fakulty UK Praha (pedagogika a jednooborová psychologie). Od roku 2001 spolupracuje s katedrou psychologie a sociologie řízení na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze, kde od roku 2004 působí jako externí doktorand v oboru podniková ekonomika – management a vyučuje psychologii managementu. Je spoluautorem publikací *Psychologie a sociologie řízení* a *Management osobního rozvoje*. V odborné praxi se zaměřuje na hlubší psychodiagnostiku v personálním poradenství, připravuje a realizuje výběrová a rozvojová Assessment Centre, orientuje se na dlouhodobé výcviky komunikačních dovedností, na interní tréninky sociálně manažerských dovedností, tréninky efektivity týmové práce, tréninky obchodního jednání, antistresové programy a specializuje se na oblast individuálního analytického koučování. Je externím poradcem a personálním auditorem několika mezinárodních koncernů i menších českých firem. V neziskové sféře pracuje jako klinický psycholog a psychoterapeut, je členem výboru Institutu aplikované psychoanalýzy a lektorem výcviku ve skupinové psychoanalýze.

# Předmluva

Delegování je bezesporu jedním z tradičních témat managementu a pravděpodobně nenajdeme manažera, který by proti delegování v řízení něco namítal. Přesto mnohdy uslyšíme z jejich úst několik „ale“... Pochybnosti, které tato „ale“ vyjadřují, zpravidla míří směrem ke spolupracovníkům, kteří nejsou ochotni či schopni delegované úkoly převzít a kvalitně splnit. Na druhé straně pak pravděpodobně uslyšíme mnoho „ale“ i od spolupracovníků samotných, kteří budou zdůrazňovat neochotu či dokonce neschopnost manažerů mnohé úkoly delegovat tak, aby byly pro pracovníky splnitelné, zajímavé a motivující.

Delegování není, přes svůj frekventovaný výskyt v odborné manažerské literatuře i v manažerské praxi, tak jednoduchým úkolem, jak by se mohlo zdát. Zejména tehdy, pokud jím chceme nejen zkvalitnit management firmy, ale i rozvíjet manažerské dovednosti řídicích pracovníků a současně i osobnost jejich spolupracovníků.

Dobře uchopit tradiční téma není nikdy jednoduché. Mnozí autoři mají tendenci jen opakovat všeobecně známé pravdy nebo vědecky komplikovat poměrně jednoduché činnosti a procesy. Autor této knihy se vyhnul obojímu a nabízí svým čtenářům velmi zajímavou a poutavou publikaci. Kniha nejen vysvětluje podstatu, cíl a smysl delegování, ukazuje správné cesty a konkrétní kroky, ale reaguje i na řadu oněch „ale“. Při čtení si bezesporu většina čtenářů vzpomene na své zkušenosti s delegováním a podívá se na ně pohledem nejen racionálně manažerským, ale i psychologickým, sociálně-psychologickým či jen prostě lidským. Řada příkladů, typických situací a jejich analýza s následným vysvětlením a zobecněním jsou ukázkou velmi hezké publikace, která úspěšně propojuje teoretické, metodické i praktické kroky delegování v širším slova smyslu.

Knihu lze doporučit všem, kteří se mohou ocitnout nebo již ocitají na obou stranách vztahu delegování, tedy jak manažerům, tak i těm, kteří žádné řídicí pozice nezastávají, a přesto se s delegováním setkávají. A to jsme téměř všichni, proto přeji mnoha čtenářům nejen zajímavé poučení, ale třeba i jen hezké počtení.

*Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.*



# Úvod

Pojem delegování je odvozen od latinského „*delegatio*“ ve smyslu „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“. Slovní základ je pak odvozen od latinského „*lex*“ (zákon) a od výrazu „legát“ (zplnomocněný vyslanec papeže) z latinského „*legatus*“ (vyslanec, posel). Termín má také blízko k výrazu „kolega“ z latinského „*collega*“ (druh v úřadě, spoluúředník) odvozeného od slovesa „*legare*“ (vysílat, pověřit).

Delegování v sobě tedy zahrnuje tři hlavní významy – **zplnomocnění, poselství a spolupráci**. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený „právo“ mocensky disponovat. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.

Na delegování tedy můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu:

- Delegování jako paradigma spolupráce manažera s podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů.
- Delegování jako plánovaná manažerská technika, návody, metoda a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem.

První bod vypovídá o vnitřní filosofii manažera, o jeho myšlení a přístupu k lidem, zatímco druhý bod je spíše technokratický přístup, který by měl být standardní manažerskou dovedností a měl by logicky navazovat na pojetí delegování jako vnitřního přesvědčení manažera.

V naší publikaci se budeme v různé míře zabývat oběma přístupy s cílem nejen shrnout praktickou metodiku delegování, ale také probrat otázky manažerského myšlení v oblasti smyslu delegování. Pro celkový přístup k delegování je klíčová charakteristika osobnosti manažera, jeho sebereflexe a ochota (i odvaha) k případné změně způsobu vedení lidí.





# Pojetí a cíle delegování

- 
- Delegování jako investice
  - Delegování jako úspora času
  - Delegování jako projev důvěry vůči spolupracovníkům
  - Delegování jako diagnostika schopností kolegů
  - Delegování jako seberozvoj
-

## > 1.1 Pojetí delegování

Pokud se zeptáme manažerů na význam delegování pro řídicí činnost, naprostá většina oslovených má jasno o nezbytnosti a významu předávání pravomocí podřízeným či kolegům. Pokud se ptáme dál, jakým způsobem se manažerům daří delegovat, nejsou již jejich odpovědi tak optimistické. Naprostá většina manažerů ví přesně, jak delegovat, co lze a co nelze delegovat a komu, ale ve skutečnosti tuto manažerskou techniku ve vlastní praxi příliš nevyužívají. Delegování totiž není pouhým řemeslným nástrojem řízení, ale je základní podstatou či přímo filosofií managementu v duchu teze: „**Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.**“

Delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Základním principem úspěšného delegování je dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než jejich manažer. Manažer pak může lépe rozdělovat kompetence podle individuálních kvalit pracovníků a sám má více prostoru věnovat se podstatnějším cílům. Jeho úkolem je pak spíše definovat cíle, napomáhat se zajištěním a rozdělením zdrojů, motivovat pracovníky a průběžně kontrolovat plnění dílčích cílů. Způsob, jakým jeho tým dojde k řešení, může být pro dobře delegujícího manažera relativně podružný.

Manažeréři často zaměňují delegování s prostým úkolováním podřízených, případně definují podřízeným míru jejich odpovědností, ale už je nevybavují patřičnými pravomocemi. Opačným a snad ještě závažnějším problémem je delegování nepřiměřené míry odpovědnosti a kompetencí bez ohledu na schopnosti či potenciál pracovníka.

### PŘÍKLAD

*Mladý absolvent obchodní akademie nastoupil ve svých 20 letech na manažerskou pozici jako Development Manager zodpovědný za akvizice nových prodejen sítě supermarketů. Byl velmi brzy zplnomocněn enormní odpovědností a pravomocemi, které neodpovídaly (ani nemohly odpovídat) jeho vzdělání ani zkušenostem. Mladík byl neadekvátně*

*finančně nadhodnocen, což chápal jako ocenění svých schopností. Bohužel se spíše jednalo o potřebu zkorumpovat mladého a osobnostně nezralého ambiciózního „bílého koně“, který se pak bez skrupulí choval takřka psychopaticky při „přesvědčování“ majitelů nemovitostí vhodných pro vybudování nových prodejen. Mladíkovi bylo vedením společnosti delegováno rozhodování v odborných oblastech, o nichž neměl patřičný přehled, včetně kompetence podepisovat smluvní dokumenty bez znalosti právních důsledků. Zprvu měl mladík úspěchy při tvrdém obchodním vyjednávání, ale v okamžiku prvního vážného problému byl pak tento mladý „manažer“ obětován jako odpovědná osoba, která selhala při plnění svých úkolů. Ambiciózní mladý muž skončil v cele předběžného zadržení a nyní je vyslýchán pro důvodné podezření z úmyslného podvodu. Vedení firmy se okamžitě distancovalo od svého „neschopného“ (či snad „všeho schopného“?) zaměstnance.*

Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, proto **je třeba chápat delegování jako investici** do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době. Delegování někteří autoři definují vcelku jednoduše jako proces pověřování řízených pracovníků odpovědností za pracovní aktivity. (Whetten, Cameron, 1991)

V našem širším pojetí chápeme delegování nikoliv pouze jako předávání pravomocí, ale také jako **nástroj motivování a rozvíjení pracovníků**. Delegování chápeme rovněž jako specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě **komunikace manažera s podřízenými či kolegy**. Nezbytnou podmínkou pro úspěch procesu delegování je především sama **osobnostní struktura manažera**, která se odráží nejen ve stylu vedení, ale i v prosazování jeho formální a neformální autority.

Podobnými principy jako delegování odpovědností a pravomocí na podřízené interní zaměstnance se řídí i zvláštní forma externího delegování – **outsourcing**. Cílem přenesení určitých činností (např. účetnictví, logistiky, úklidu, stravování, servisu, autoprovozu, ochrany, zpracování informací,



personálního výběru apod.) na externí dodavatele a externí spolupracovníky je většinou úspora nákladů, zvýšení kapacity či celkové zeštíhlení výrobních procesů firmy. Podobné principy delegování manažeři uplatňují i při omezení počtu dodavatelů – **double sourcingu**.

Na externí dodavatele jsou managementem kladeny vysoké nároky, jsou vybíráni standardizovanými konkurzy a odpovědný manažer musí uplatňovat všechny zásady procesu delegování – mít jasný plán, definovat požadované cíle, určit přesné termíny plnění, zajistit zdroje pro externí dodávky, rozhodnout ve výběrovém řízení podle předem stanovených kritérií, delegovat konkrétní pravomoci, podpořit externí dodavatele v případě problémů a kontrolovat průběžně plnění delegovaných odpovědností. Pomocí outsourcingu může management také vytvářet konkurenční tlak na interní útvary, které se musí chovat rentabilně, aby prokázaly efektivitu své práce a nebyly zrušeny. Samozřejmě čím více je firma projektově založena na principu najímání služeb, pracovníků či výrobních prostředků (inženýring, developeri, agentury apod.), tím větší důraz musí manažeři klást při delegování odpovědnosti na externí subdodavatele.

## > 1.2 Cíle delegování

**Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy!**

Cesta k hlavnímu cíli vede přes naplňování níže uvedených dílčích cílů:

- Delegováním manažer ušetří čas pro řešení významnějších úkolů (kontrolu, definování cílů, vize a strategie), protože se nemusí zabývat činnostmi, pro něž je ve své pozici již příliš kvalifikovaný. Delegování tedy pomáhá manažerovi s time managementem priorit a podporuje ho v **efektivním využívání času**.
- Když si manažer uvolní čas pro nové a náročnější úkoly, získá také **možnost rozvíjet své schopnosti**, učit se a získávat nové zkušenosti.

Tím zároveň posiluje svou vnitřní motivaci, předchází riziku stagnace, věnuje se svému kariérovému růstu a posiluje pocit smysluplnosti své práce.

- Delegováním jsou rovněž kladeny **nové a vyšší nároky na podřízené**, kteří se mohou rozvíjet podobně jako manažer. Pokud nové úkoly dobře zvládají, posiluje se jejich pocit kompetentnosti, zlepšují se jejich schopnosti, zvyšuje sebevědomí, a tím roste jejich vnitřní motivace. Podřízení pak mají **pocit spoluodpovědnosti** za chod společnosti a mohou se pochlubit či blýsknout před svým okolím. Podřízení chápou delegování náročnějších odpovědností, které dříve zajišťoval jejich vedoucí, jako **vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti**. Tím se posiluje jejich dobrý vztah k nadřízenému a upevňuje loajalita k firmě. Důsledkem je stabilizace pracovního týmu.
- Delegování slouží manažerovi zároveň jako určitá **diagnostika schopností podřízených**, které má možnost lépe zhodnotit podle jejich přístupu k novým delegovaným činnostem. Proto je důležité, aby odpovědnost a patřičné pravomoci byly jasně delegované konkrétnímu pracovníkovi, jehož pak může manažer **objektivněji hodnotit a kontrolovat**. Díky delegování manažer poznává, se kterými pracovníky může do budoucna počítat a na které úkoly mají adekvátní schopnosti. Současně si mezi svými podřízenými delegováním testuje svého zástupce a výhledově i nástupce.
- Vhodným delegováním může manažer také **připravovat případné personální náhrady** – tj. mladé talenty či manažerské zálohy, jež se mohou projevit při vedení určitého projektu, kde jsou jasně definované hranice jejich odpovědností i pravomocí při rozhodování.
- Schopnost delegování také představuje určitou sebediagnostiku manažera, který si **může uvědomit svou potřebu vlastní nenahraditelnosti či nepostradatelnosti** při plnění pracovních činností. Schopnost delegování totiž přímo souvisí s manažerovou ochotou sebereflexe a s jeho osobnostními rysy.









# Problémy při delegování a jejich řešení

- 
- Problém přílišné sebedůvěry a velkého ega
  - Lenost neexistuje – lenost je jen nedostatek motivace
  - Překonávání nedůvěry ve schopnosti podřízených
  - Malá ochota podělit se o know-how
  - Úkolujeme činnosti – delegujeme odpovědnosti a pravomoci
-

**K**aždý z výše uvedených cílů s sebou nese celou řadu problémů, které brání v efektivním procesu delegování. Pokud se manažerovi podaří tyto překážky si nejprve uvědomit, a poté je dobře analyzovat, má šanci je postupně odstraňovat a nacházet účinná řešení. V našem textu se budeme držet základní logiky řešení problémů s delegováním:

cíl – problém – řešení

Alternativy řešení musí vést k odstraňování překážek (problémů) na cestě k definovaným cílům. Jedná se o dlouhodobý proces, schopnost i dovednost delegování se manažer učí během své praktické manažerské kariéry, kdy je sám ovlivňován přístupem svých vedoucích.

Jaké jsou tedy hlavní problémy na cestě k účinnému delegování? Použili jsme nejčastější námitky, které uvádějí sami manažeři při trénincích soft skills nebo během koučovacích sezení.

### **Námítka č. 1** „Sám jsem nejefektivnější..“

*„Je mi jasné, že nemohu vše zajišťovat sám, to bych se z toho musel zbláznit. Ale než bych vysvětlil podřízenému všechny detaily daného úkolu, tak tím ztratím více času, než když si to dál budu dělat sám.“*

Výše citovaný manažer má vážný problém s řízením svého času a stěžuje si na svou přetíženost. Jeho problém souvisí s tím, že když byla firma ještě malá, byl zvyklý si vše dělat sám a s kolegy měli jasně rozdělené odpovědnosti. S růstem společnosti a její expanzí přibyly vedoucímu významnější a strategičtější úkoly, ale „primitivnějších“ činností se nedokázal vzdát. Svým podřízeným mnohokrát slíbil, že jim určité kompetence předá a že si s nimi „na sedne“, ale podřízené už přestalo bavit opakovaně šefovi připomínat, že jim chtěl vysvětlit fungování procesů, které v budoucnu mají spravovat. Svého vedoucího hodnotí jako „slibotechnu“, jako věčně nestíhajícího alibistu a přestávají k němu postupně cítit respekt a úctu, kterou vůči manažerovi původně měli. Vedoucí problematicky plánuje své priority, operativa je mu vždy přednější než koncepční práce včetně motivování

a rozvíjení svých kolegů. Svůj problém si naštěstí uvědomuje, proto má šanci něco změnit.

## Řešení

Manažer si musí jasně zvolit, které činnosti chce delegovat a které si chce ponechat, byť by byly vzhledem k jeho schopnostem a pozici příliš banální či stereotypní. Pokud jde například o osobní kontakty s klíčovými zákazníky, je obtížné tyto vztahy delegovat, zvláště pokud manažerovi přináší osobní kontakty radost ze setkání s určitými lidmi nebo vazby na další strategické partnery. Vztahy delegovat nelze!

Naopak činnosti rutinní, opakující se, méně závažné z hlediska rizik je třeba delegovat, ale vedoucí si musí dobře rozplánovat čas, kdy bude seznamovat kolegy s detaily delegované činnosti. Manažer si může propočítat budoucí časové úspory vyplývající z toho, že nebude muset delegovanou činnost již sám provádět a bude pouze kontrolovat výstupy. Je dobré udělat si přesný časový snímek a porovnat časové náklady na zaučení kolegy s celkovou úsporou. Zprvu je delegování skutečně časová zátěž, ale manažer si stále musí připomínat, že jde o investici do budoucích úspor.

## Námítka č. 2 „Učení nepadají z nebe...“

*„Já už jsem několikrát delegoval, ale moje zkušenost je katastrofální. Musel jsem pak půlku projektu po kolegovi předělat, vše jsem musel vysvětlit zákazníkovi, omluvit se mu za nekvalitní výsledky práce mého podřízeného, strávil jsem na tom spoustu času. Příště jsem si vše udělal raději sám a výsledek byl – aniž bych se chtěl nějak vychloubat – sto-procentní.“*

Výše citovaný manažer je skvělý specialista, ale bohužel ještě není plně identifikován s manažerskou rolí a výkonem funkce v oblasti vedení lidí. Stále srovnává výsledky své práce s výsledky práce svých podřízených, často mladších a méně zkušených kolegů. Vždy dosahuje lepších výsledků on sám a toto srovnávání demotivuje podřízené, protože ať udělají cokoli, vždy jim