

„Lidé podporují to, co pomáhali vytvořit.“

Anon

Delegování

Delegování představuje přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu. Delegování autority je proces delegování určitých úkolů manažery společnosti na podřízeného s přihlédnutím k úrovni jeho kvalifikace a zkušeností. To se provádí za účelem zlepšení výkonnosti celé společnosti jako celku. Z hlediska klasické teorie řízení je delegování autority procesem, v rámci kterého jsou funkce a pravomoci, které má vedoucí nebo jejich část v té či oné podobě k dispozici, převedeny na podřízeného zaměstnance. Zároveň je zaměstnanci přidělena určitá odpovědnost za plnění jemu přidělených úkolů, stejnou odpovědnost však plně sdílí i vedoucí.

Pravomoc je právo manažera učinit rozhodnutí, vykonat činnost nebo řídit ostatní ve vykonávání činností.

Odpovědnost je závazek jedince za splnění činností správně v čas a v souladu s plány podniku.

Mezi hlavní cíle delegování patří:

- Vykládání zaměstnanců vyšších řídicích pozic, jejich odlehčení od rutinní práce a vytváření optimálních podmínek pro řešení nejdůležitějších strategických a nadějných řídicích úkolů;
- Zvýšení kapacity zaměstnanců na nižších pozicích;
- Aktivace „lidského faktoru“, zvýšení zapojení zaměstnanců do pracovního procesu.

Zásady delegování pravomocí v řízení

Hlavní zásady delegování pravomocí jsou:

1. **Princip řízení jednou osobou.** Je klíčový. To znamená, že každý zaměstnanec by měl mít jednoho jediného šéfa, který mu bude odpovídat.
2. **Omezení.** Každému zaměstnanci na manažerské pozici by měl být přidělen konkrétní počet zaměstnanců. Má právo spravovat pouze je.
3. **Zásada povinností a práv.** To znamená, že nemůžete dát zaměstnanci více pravomocí, než je uvedeno v jeho popisu práce.
4. **Zajištění odpovědnosti.** Proces přenesení pravomoci nezavazuje manažera firmy odpovědnosti.
5. **Zásada přenosu odpovědnosti.** Při delegování oprávnění musí manažer vědět, že budou dokončeny všechny úkoly.
6. **Princip podávání zpráv.** V případě odchylek od plnění úkolů je nutné vypracovat zprávu pro ředitele společnosti.

Při delegování pravomoci by si vedoucí měl být vědom několika hlavních rysů tohoto procesu. Nejprve je tedy nutné pochopit, jaké pravomoci a typy úkolů se doporučují přenést na podřízené:

- Rutinní úkoly. Patří mezi ně plnění základních denních povinností v rámci pracovního postupu.
- Nedůležité otázky. Lze také delegovat různé problémy, které spadají mimo obecný rámec standardních pracovních úkolů, ale nemají velký význam.
- Přípravné a servisní práce. Pokud některá činnost vyžaduje další školení, může být vhodné toto školení přenést na podřízené.
- Specializovaná práce. Vedoucí ne vždy má všechny potřebné odborné dovednosti, které mají jeho podřízené, proto musí být specializovaná práce bez dalšího delegována, zejména při absenci zkušeností s jejím prováděním.

Proces přenesení pravomoci musí probíhat v souladu s určitými pravidly. Mezi **hlavní pravidla** patří:

- Je nutné brát v úvahu zaměstnávání zaměstnance. Zaneprázdněný zaměstnanec nebude schopen účinně zvládnout další, úkoly přijaté od vedení.
- Delegující orgán by měl být pro firmu přínosný.
- Síla nemusí být soustředěna na jednom místě.
- Plány by měly být vytvářeny s potenciálem chyby delegáta.
- Odpovědnost za výkon práce delegáta nese vedoucí firmy.

„Hloubka“ a fáze delegování přímo závisí na stupni vyspělosti zaměstnance.

- Nízká úroveň zralosti. To zahrnuje nezkušené zaměstnance a nejisté lidi. Musíte na ně delegovat autoritu s jasnými pokyny a pravidelným sledováním.
- Průměrná úroveň splatnosti. Zaměstnanec nemůže, ale chce dobře pracovat (chybí mu pouze potřebné dovednosti a schopnosti). Je také důležité poskytnout zde konkrétní pokyny. A nezapomeňte poskytnout zpětnou vazbu a udržovat nadšení.
- Středně vysoká úroveň. Zaměstnanec je dokonale schopen úkol dokončit. Ale z nějakého důvodu nechce pracovat efektivně. Na této úrovni je důležité pochopit důvod.

K vyřešení takového problému téměř vždy pomůže jedna z následujících metod:

- Poskytněte svobodu při výběru nástrojů k vyřešení problému
- Delegujte zajímavou a smysluplnou autoritu
- Zapojte zaměstnance do rozhodování

Typy přenesení pravomoci

- Tvrdá delegace. Tento typ přenesení pravomoci vyžaduje jasné prohlášení o očekávaném výsledku a konkrétní popis toho, jak přesně jej lze dosáhnout. Zaměstnanec, který je pověřen výkonem konkrétního úkolu, je při samostatném rozhodování extrémně omezen. Například nařídíte nákupnímu řediteli vyjednávat s dodavatelem za účelem získání úvěrového limitu (i když tento problém můžete vyřešit sami). Konkrétně popíšete výsledek, který chcete získat: výši limitu, dobu trvání odkladu a jak přesně byste měli s tímto partnerem vyjednávat.
- Měkká delegace. Měkké přenesení pravomoci znamená větší svoboda jednání zaměstnance při plnění jemu přiděleného úkolu. Tento typ přenesení pravomoci umožňuje šéfovi uvolnit svůj pracovní den a zaměstnanci rozvíjet své profesionální dovednosti. Je důležité určit rozsah možných akcí pro podřízeného. Tuto metodu delegování oprávnění mohou manažeři použít také jako testování, aby lépe porozuměli schopnostem zaměstnance.
- Delegace „naopak“. Zkuste si vyměnit místa s podřízeným: nechte ho, aby si sám stanovil okruh úkolů, určil termíny, požádal o potřebné zdroje a přemýšlel také o odměně pro sebe. S touto metodou si zaměstnanci mohou stanovit někdy velmi ambiciózní úkoly, které byste si sami nikdy nedovolili před nimi stanovit. Obecně jsou výsledky velmi dobré. Abyste mohli správně posoudit priority zaměstnance, můžete mu položit otázky: „Co si myslíte, že umíte nejlépe? Jak můžete přispět k realizaci celkových cílů společnosti?“ Z vnějšku může tato metoda připomínat zajímavou hru, ale skutečná odpovědnost za výsledky stále zůstává na vás. Pokuste se svého zaměstnance emocionálně inspirovat, aby mohl definovat důležité cíle a cíle pro sebe.

Překážky delegování

- Překážky ovlivňující manažera
- Překážky ovlivňující pracovníky
- Překážky v situaci delegování

Chyby při delegování

Když chce manažer vydat příkaz k přenesení pravomoci, často čelí potížím, které mohou mít jak psychologickou povahu, tak jednoduše souvisejí s neznalostí toho, kdo by měl být pro úkol vybrán a jak to nejlépe udělat. Překážkou účinného přenesení pravomoci se mohou stát různé důvody: nedůvěra v podřízené; strach, že zaměstnanci nejsou kompetentní a kvalifikovaní; neochota sdílet zkušenosti, nahromaděné znalosti, informace; důvěra, že nikdo nedokáže zvládnout úkoly lépe než sám vůdce; strach ze ztráty důvěryhodnosti.

- Odepření práva na chybu. Manažer může uvažovat takto: „Tento zaměstnanec si s úkolem neporadí tak dobře jako já.“ Může to tak být. Ale vůdce se vši touhou nebude schopen rozhodovat za všechny své zástupce najednou. Lidé by měli mít možnost dělat chyby (tím, že si předem vypočítají náklady a osudovost chyby). Problémy s

delegováním pravomoci mají zpravidla ti, kteří sami byli vynikajícími a odpovědnými pracovníky a kteří svým zaměstnancům nedůvěřují. V takovém případě by vedoucí měl trávit čas hledáním těch zaměstnanců, kteří si zaslouží jeho důvěru. Jinak byste měli vážně zvážit, zda má smysl podnikat samostatně.

- Neúplné delegování. Někteří manažeři zastávají názor: „Nechte mě zaměstnance připravit několik možností řešení problému, ze kterých si vyberu tu nejlepší.“ Toto je příklad neúplného přenesení pravomoci, kdy zaměstnanec není odpovědný za rozhodnutí zvolené vedoucím. Pokud chcete úkol skutečně delegovat na svého podřízeného, musíte to udělat úplně a dát zaměstnanci volnost zvolit si potřebná řešení. Hlavní věcí by zde mělo být dosažení výsledku.
- Za výsledek není nikdo zodpovědný. Poměrně často zaměstnanci, kteří podávají zprávy o práci, kterou odvedli, uvádějí počet akcí, které podnikli: vyjednali, předložili návrh, zakoupili komponenty. Výsledek práce by však neměl být vyjádřen nikoli v počtu akcí, ale v zisku získaném v důsledku těchto akcí. Pokud ve společnosti odpovídá za zisk pouze samotný generální ředitel, znamená to, že neví, jak se vypořádat s účinným přenesením pravomoci a odpovědnosti. Aby se podřízení mohli orientovat na výsledky, je nutné hodnotit jejich práci pomocí finančních ukazatelů, tj. Poměru příjmů a výdajů.
- Nedostatek zdrojů, informací, oprávnění. Tato chyba je obzvláště častá. Zaměstnanec hlásí svému nadřízenému, že existuje problém a existuje způsob, jak jej vyřešit, ale není dostatek zdrojů a oprávnění k implementaci tohoto řešení. Aniž bychom šli do podstaty toho, co bylo řečeno, vůdce ve spěchu dává zelenou: „Udělej to!“, Bez přidělení potřebných zdrojů a pravomocí. Po chvíli chce manažer vidět výsledek práce podřízeného. Přijde zaměstnanec za manažerem znovu s problémem a ještě více s jeho řešením?

Výhody delegování

- Trénuje a rozvíjí zaměstnance
- Podporuje rozvoj podniku jako celku
- Tvoří tým a vybírá nadějně zaměstnance
- Šetří manažerovi pracovní čas, který může strávit řešením důležitějších úkolů
- Zdokonaluje manažerské dovednosti vůdce
- Umožňuje vám maximalizovat „odbornost“ zaměstnanců ve všech oblastech
- Motivuje zaměstnance nehmotnými metodami. Delegováním oprávnění mohou být cenní zaměstnanci zachováni, aniž by byli povýšeni
- Zvyšuje loajalitu zaměstnanců k vedení a společnosti jako celku
- Poskytuje příležitost posoudit schopnosti a kvalifikaci pracovníků v „terénních“ podmínkách
- Zvyšuje úroveň nezávislosti zaměstnanců

Nevýhody delegování

- Nemůžete si být 100% jisti, že proces delegování oprávnění povede k požadovanému výsledku. Pokud jste manažerem formátu „pokud chcete něco udělat dobře, udělejte to sami“, bude pro vás obtížné „sdílet“ s někým.
- Opačná situace: bojíte se, že si podřízený poradí s úkolem mnohem lépe než vy. Zaměstnanci to pocítí a zapnou režim „obráceného delegování“, když je úkol pod záminkou „nic bez vás“ vrácen zpět manažerovi. Tímto způsobem se podřízený zbaví „práce navíc“. A vůdce obdrží potvrzení své nepostradatelnosti
- Musíte věřit svým podřízeným. Koneckonců spolu s odpovědností jim budou přeneseny pravomoci (například přístup k důvěrným informacím a právo podepisovat dokumenty)