



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Management

## Modul 7 Delegace

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu  
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

# MODUL 7

## Delegace



**Delegace:** svěřeni nějakého úkolu či povinnosti podřízenému či jiné osobě s cílem zvýšení efektivity.

**Měkká delegace:** delegace bez přesného popisu toho, jak činnost vykonávat.

**Tvrdá delegace:** striktní a jednoznačné popsání úkolu i mechanismu jeho plnění.

**Outsourcing:** převedení určitých činností společnosti na jinou firmu či organizaci (nejčastěji účetnictví, právní servis, marketing, atp.)

### Obsah modulu

Činnost téměř každé společnosti, která má více než jedno zaměstnance, je spojena s delegováním – tedy přesouváním povinností manažera na různé další členy týmu. Jde o klíčový koncept řízení, který je nezbytný pro dlouhodobé a efektivní fungování společnosti. V následujícím modulu se budeme věnovat tomu proč, jak a kdy delegovat. Současně je třeba říci, že delegování je úzce spojené s time managementem – tedy vědomím, že čas je omezený a můžeme se věnovat jen určitým činnostem, které jsou skutečně důležité.

---

## Obsah

<b>Delegace</b> .....	2
1 Úvod do delegování.....	3
2 Proces delegování.....	4
3 Outsourcing .....	5
4 Eisenhowerův princip a Paretovo pravidlo (80/20).....	5
Shrnutí .....	6
Zdroje:.....	7

## 1 Úvod do delegování

K delegování dochází, když jsou zaměstnancům nebo jiným osobám předávány povinnosti, které by měl vykonávat manažer, ale z různých důvodů je dělat nechce nebo nemůže. Jde tedy o proces dělení povinností a úkolů. S běžným delegováním se můžeme setkat téměř všude a neustále. Od rodiny, kde dítě pomůže umýt nádobí, až po velké společnosti.

Stále více se ukazuje, že člověk **nemůže všechnu práci vykonávat sám**. Zatímco ještě před několika lety se řada manažerů chlubila tím, že tráví v práci deset a více hodin, dnes jde spíše o ukázkou toho, že jsou neschopní provádět efektivní řízení času a delegování úkolů. Následky jsou přitom všeobecně známé – snížená výkonnost, menší kreativita, stres. K tomu postupně přistupují stále horší rozhodnutí a buď workoholismus, nebo syndrom vyhoření. V tomto ohledu je tedy možné říci, že delegování je základní činností manažera, které vede k tomu, že je schopen ve vedení společnosti pokračovat.

Současně je možné říci, že delegování představuje **jednu z nejlepších a nejefektivnějších možností**, jak zajistit rozvoj a motivaci zaměstnanců, kteří se stále mohou učit něčemu novému, přijímají zodpovědnost za podnik a tím se mohou s jeho hodnotami dobře identifikovat. Na první pohled může delegování vypadat velice jednoduše – zadáme úkol a budeme vyžadovat jeho splnění v patřičné kvalitě a termínu. Praxe ale ukazuje, že jde o mnohem komplexnější problematiku.

Obecně je možné hovořit o dvou základních konceptech delegování – **měkkém a tvrdém**. Pokud jde o tvrdé delegování, tak zaměstnanci přesně přiřadíme úkol a termín jeho splnění. Budeme jej průběžně kontrolovat a on bude plnit přesně definovanou množinu úkonů podle firemních standardů práce. Tento přístup je výhodný tam, kde již dopředu známe všechny proměnné, není složitý a od zaměstnance nevyžadujeme žádný osobní přínos. Měkký přístup je založený na tom, že definujeme cíl nebo úkol a necháme na člověku, aby se s ním vypořádal po svém. I tento model předpokládá průběžnou kontrolu a konzultace.

Z **krátkodobého hlediska** se může delegování jevit jako **nevýhodné** – manažer musí mít obavy z toho, zda a jak zvládne delegovaný úkol, musí jej kontrolovat, hodnotit, může mít obavy z toho, jak daný projekt dopadne atp. Často může dojít k tomu, že výsledný projekt vypadá úplně odlišně od toho, co si původně vedoucí pracovník představoval. Přesto se v **dlouhodobém horizontu vyplácí**, protože přináší možnost věnovat se tomu důležitému a podstatnému. Časem dojde k tomu, že člověk pozná lidi, kterým může daný úkol svěřit a ví, že jej s velkou pravděpodobností splní.

Je třeba zdůraznit, že delegací povinností a úkolů **nedochází k přesunutí zodpovědnosti**. Ta leží stále na osobě manažera. Ač tedy přesune vše, co dělat nemusí na své podřízené, v žádném případě tím neumenšuje svojí zodpovědnost nebo ji nijak nerozkládá na více osob. To s sebou tedy přináší požadavek na kontrolování (průběžné) toho, co bylo vykonáno a jak. Přitom je třeba se vyhnout tomu, aby se podřízení cítili nějak přílišně svazování a pod dohledem tak, aby manažer plýtl časem svým i svých podřízených. Delegování by mělo být spojené s **důvěrou**, která se časem zvětšuje.

## 2 Proces delegování

K delegování bychom měli přistoupit vždy, když máme pocit, že **množství pracovních úkolů je větší, než jaké jsme schopni efektivně zvládat** anebo jde o úkoly a povinnosti **druhořadého charakteru**. Nejde tedy o to, aby si manažer usnadnil život, ale aby se mohl věnovat věcem, které jsou opravdu důležité. Přitom je třeba zdůraznit, že existují úkoly, které jsou pro delegování zcela nevhodné, jako je tvorba strategie společnosti, komplexní problémy, zpracování osobních a citlivých údajů, kontrola pracovníků jejich kolegy atp. Tyto činnosti není možné delegovat uvnitř společnosti, ale nabízí se **outsourcing**, který může být často velice výhodnou formou delegování.

Pokud jde o **osobu**, která je vhodná pro delegování, tak je samozřejmé, že by pro danou problematiku či úkol měla mít přiměřené množství vědomostí, vzdělání a zkušeností, případně osobnostní profil. Současně by mělo jít o člověka, který je spolehlivý a můžete mu věřit. Ne vždy jsou ale takové osoby k dispozici. V takovém případě je třeba najít člověka dostatečně inteligentního, schopného a ochotného se učit, který bude moci rychle do problematiky proniknout a vhodně ji zajistit.

Pokud probíhá delegování nějakého **úkolů či povinnosti**, je třeba zajistit, aby daný člověk přesně porozuměl tomu, proč se daná činnost má vykonat, kdy je třeba ji realizovat, jaké má pravomoci, jaké problémy je třeba hlásit nebo jakým způsobem bude probíhat komunikace. V závislosti na složitosti úkolů nebo tvrdém či měkkém delegování je pak vhodné se domluvit také na postupu. Je samozřejmé, že jej nemusí vždy navrhovat jen manažer.

Součástí vyhodnocení činnosti by měla být také **zpětná vazba**, analýza výsledků a patřičné ohodnocení pracovníka. Je třeba upozornit na to, že delegování může narážet na řadu dílčích bariér – ať již jde o osobnostní profil delegovaného, případné komplikace na projektu atp. S těmito problémy musí manažer počítat a být na ně vhodným způsobem připraven.

### 3 Outsourcing

Ne vždy je efektivní, pokud společnost provádí všechny činnosti svého řízení sama. Může jít o aspekt finanční nebo třeba personální. **Outsourcing** je dnes stále populárnější, protože umožňuje **delegaci části povinností** na někoho druhého, kdo je v dané oblasti profesionálem. V oblasti neziskových a kulturních společností je možné se s touto metodou setkat především v účetnictví, žádání o granty a dotace, personalistice nebo marketingu.

Tím, že danou činnost provádějí profesionálové, je většinou zaručena kvalita, rychlost a spolehlivost. Často může být výsledkem také nižší cena než v případě, že by instituce prováděla danou činnost sama. Současný trend v oblasti řízení je takový, že by mělo být cílem vybrat klíčové vlastní činnosti společnosti (**core business**) a vše ostatní se snažit delegovat jinam. Ať již do speciálních dceřiných poboček nebo na zcela jinou společnost.

### 4 Eisenhowerův princip a Paretovo pravidlo (80/20)

V oblasti delegování je třeba dobře zvažovat, jaké úkoly je vhodné delegovat a proč. V tom mohou být nápomocné dva základní koncepty, které se objevují v time managementu - **Eisenhowerův princip a Paretovo pravidlo (80/20)**, jež si v následujícím stručně popíšeme. Vzhledem k tomu, že nemáme v kurzu dostatečný prostor pro to, abychom se věnovali time managementu podrobněji, dovolujeme si jen říci, že jde o metody, které vedou k efektivnímu využívání času, ve kterém je zastoupen také odpočinek a regenerace.

**Eisenhowerův princip** řízení činností je metodou, která pracuje na základě naléhavosti a priorit. Cílem je rozdělit všechny činnosti do matice 2x2 a v rámci ní s nimi efektivně pracovat. Každé políčko má přitom svůj význam:

- ⤴ **Důležité a naléhavé** (kvadrant 2.) představuje činnosti, které „hoří“ a je třeba je řešit hned. Optimální by bylo, kdyby se je podařilo eliminovat a dosáhnout toho, aby tato položka byla prázdná. Jde samozřejmě o ideální situaci, kterou nelze nikdy zajistit. Tyto úkoly musí manažer obvykle plnit hned.
- ⤴ **Důležité a nenaléhavé** (kvadrant 1.) je z hlediska práce ideální. Člověk se může v klidu věnovat důležitým věcem, řešit je pečlivě a beze stresu. Jde o úkoly, které je možné na nějaký čas odložit, případně delegovat na podřízené.
- ⤴ **Nedůležité, ale naléhavé** (kvadrant 4.) představuje úkoly, které je vhodné (pokud je to možné) přesunout na podřízené. Vedoucí pracovník by s nimi neměl ztrácet čas.

- ✦ **Nedůležité a nenaléhavé** (kvadrant 3.) je třeba odfiltrovat a nijak se jimi nezabývat. Přítomnost většího množství položek v tomto kvadrantu svědčí o problematickém systému řízení.

Samozřejmě, že může docházet k tomu, že jednotlivé úkoly se po diagramu posouvají, zrají. Diagram je možné používat ve dvou stupních – buď ve smyslu manažerského řízení, kdy poslouží k určení úkolů, které je nutné delegovat, a nastavení priorit. Druhou možností je použití pro vlastní organizaci času, kdy se snažíme o to, abychom řešili co nejvíce činností z prvního kvadrantu tak, aby se do druhého vůbec nedostávaly.

Pro praktickou činnost je velice důležité **Paterovo pravidlo**, které je často označováno jako 80/20. Je pojmenované podle významného ekonoma a sociologa Itala Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že 80 % bohatství Itálie vlastní pouze 20 % lidí. Postupně se platnost tohoto pravidla rozšiřovala také do dalších oblastí, takže dnes můžeme v obecné rovině tvrdit, že: **dvacet procent příčin způsobuje osmdesát procent následků**. To v praxi může znamenat:

1. 80 % příjmů pochází od 20 % zákazníků
2. 20 % produktů generuje 80 % příjmů

Pro praktické řízení to znamená především to, že je dobré se soustředit na oněch 20 %, protože právě ty jsou zdrojem drtivé většiny příjmů či jiných profitů. Pravidlo jistě nefunguje úplně přesně, ale dobře ukazuje na nelinearitu mezi vloženými zdroji a výsledky.

## Shrnutí

Time management se využívá k efektivnímu plánování času a zvyšuje pracovní výkonnost. Může také posloužit v boji s **prokrastinací** a je užitečný pro informační hygienu. Z pohledu analýzy úkolů jsou důležité dva koncepty. První se označuje jako **Eisenhowerův princip** a pracuje s maticí, do které jsou zapisovány úkoly na základě své důležitosti a aktuálnosti. Může posloužit jako dobré síto pro delegování úkolů i nastavení vlastního pracovního prostředí tak, aby bylo možné pracovat beze stresu. **Paretovo pravidlo** (80/20) říká, že dvacet procent příčin má za následek osmdesát procent následků, pročez bychom se právě na ně měli soustředit.

Díky těmto metodám je možné provádět delegování úkolů a povinností. Je ale třeba vědět, že nikdy nedochází k delegování **zodpovědnosti**, mimo zvláštní případy outsourcingu, který je založený na myšlence, že by se společnost měla věnovat jen své niterné činnosti a vše ostatní delegovat na další subjekty.

Delegování by mělo být v rámci všech zúčastněných stran **přínosné**. Zaměstnance může rozvíjet a motivovat, slouží jako důležitý prvek ve vzdělávání a zvyšování kvality. Pro společnost přináší efektivnější a kvalitnější činnosti a pro manažera zbavení se nepříjemných a zbytečných povinností. Můžeme hovořit o **delegování tvrdém**, kdy je jasně popsána metoda plnění úkolu, a **měkkém**, kdy je tato činnost přenechána na zaměstnanci.

---

## Zdroje:



Zajímavý článek nabízí základní vhled do problematiky delegování.

[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:ucel-delegovani&catid=64:delegovani&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=137:ucel-delegovani&catid=64:delegovani&Itemid=214)

Velice dobře je téma úvodu do delegování zpracováno v knize Management a leadership (str. 66-69) a to včetně všech výhod a nevýhod, metod atp.

Armstrong, Michael. Management a leadership. Grada 2008.

V oblasti time managementu existuje obrovské množství literatury. Pro praktický život je vhodné se seznámit s jednotlivými metodami a nástroji. Odrazovým můstkem může být třeba kniha Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas.

Knoblauch, Jörg. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Grada 2006.