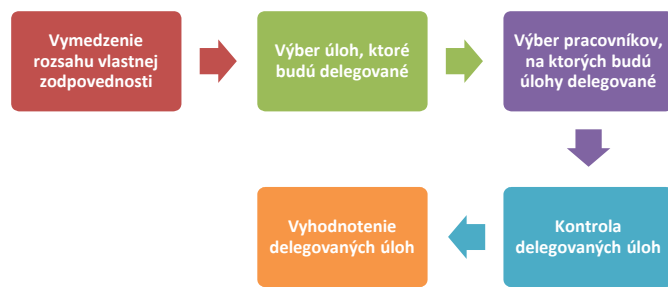


## DELEGOVANIE



Delegovať znamená zveriť moc svojmu zástupcovi, ale ponechať si konečnú zodpovednosť.

Delegovanie šetrí čas vedúceho a rozvíja schopnosti podriadených.

## ZÓNY DELEGOVANIA

Sú oblasti, do ktorých by mal manažér začleniť každú úlohu:

- Úlohy, ktoré má manažér plniť sám - hodnotenie pracovníkov, definovanie strategických cieľov.
- Úlohy, ktoré väčšinou rieši manažér sám, ale môže ich delegovať - úlohy s cieľom podporiť rozvoj pracovníkov, alebo úlohy delegované v časovej tiesni.
- Úlohy, ktoré by manažér mal delegovať - pracovníci majú pre ich riešenie kompetencie a kvalifikáciu.
- Úlohy, ktoré jednoznačne musia byť delegované - základné úlohy potrebné pre fungovanie oddelenia, či firmy.

## ČO MÔŽE BYŤ DELEGOVANÉ

- Úlohy, ktoré môže riešiť jednotlivec.
- Úlohy, ktoré nechcem, alebo nemôžem robiť.
- Jednoduché úlohy.
- Rutinné práce.
- Úlohy, ktoré sú v rámci schopností toho, komu delegujeme.
- Čokoľvek, čo nie je nutné, aby ste robil sám.

## ČO NEMÔŽE BYŤ DELEGOVANÉ

- Dôverné úlohy
- Nové úlohy
- Výnimočné úlohy
- Politicky citlivé úlohy
- Životne dôležité úlohy

## KOMU DELEGOVAŤ

Charakteristiky adresáta delegovania:

- spoľahlivosť
- schopnosť
- znalosť
- skúsenosť
- osobnosť
- zainteresovanosť na probléme
- použiteľnosť
- mám ho pod kontrolou

## AKO DELEGOVAŤ

- Presne písomne definovať úlohu.
- Zaisťiť zázemie.
- Musí byť povedané, kto bude robiť podporu.
- Vysvetliť kritické body úlohy a následky chýb.
- Definovať hranice zodpovednosti.
- Vysvetliť, či má právo delegovať nižšie.
- Vysvetliť, ako by som postupoval ja.
- Vysvetliť kontakty.
- Zaisťiť spätnú väzbu v okamžiku delegovania:
  - Chce to robiť?
  - Rozumie tomu?
  - Súhlasí s časovým harmonogramom?
  - Potrebuje ďalšie informácie?

## ZÁSADY EFEKTÍVNEHO DELEGOVANIA

- **Objasnite úlohu.**

Vymedzte, čo má byť delegované a komu. Určite osobu najlepšie spôsobilú k vykonaniu úlohy a rozhodnite, či má čas a je motivovaná k tomu, aby ju vykonala.

- **Špecifikujte rozsah voľnosti v konaní podriadeného.**

Delegujte oprávnenie konať, ale nie neobmedzenú právomoc. To, čo delegujete, je právomoc k jednaniu v určitých veciach, v rámci určitých parametrov. Potrebujete špecifikovať tieto parametre, aby boli úplne jasné vám, aj podriadenému.

- **Umožnite podriadenému participovať.**

Jedným z najlepších zdrojov pre určenie toho, koľko právomoci bude nutné k splneniu úlohy, je podriadený, ktorý bude za úlohu zodpovedný.

- **Informujte ostatných o tom, čo bolo delegované.**

Delegovanie sa neodohráva vo vzduchoprázdne. Nielen manažér a podriadený potrebujú vedieť, čo bolo delegované a koľko právomoci bolo poskytnutej, ale potrebujú byť informovaní i ďalší, koho by sa to mohlo týkať.

- **Vytvorte kultúru prostredníctvom spätnej väzby.**

Delegovať bez zavedenia kontroly znamená robiť problémy. Dohodnite sa na určitom čase pre splnenie úlohy a stanovte postupné lehoty na informovanie o priebehu danej záležitosti.

- **Pokiaľ sa objaví problém, trvajte na tom, aby podriadený navrhol jeho riešenie.**

Vyhňte sa spätnému delegovaniu, kedy sa podriadený obracia na vás a žiada radu, alebo rozhodnutie. Už od začiatku si vyjasnite, že pokiaľ podriadený bude chcieť s vami problém prediskutovať, príde vždy už s pripraveným odporúčením pre jeho riešenie.



**BARIÉRY DELEGOVANIA**



**Bariéry na strane manažérov:**

- Obava zo strany kontroly a z konkurencie zo strany pracovníkov.
  - Snaha zahaliť svoju prácu rúškom tajomstva a výlučnosti.
- Spoliehanie sa na „osvedčené“ postupy a ľudí.
  - Nedôvera voči ľuďom.
  - Strach z chýb a neúspechov.
  - Zlé skúsenosti.
  - Neovládanie technik delegovania.
  - Nízka sebadôvera a strach z prijatia zodpovednosti.

**Bariéry na strane pracovníkov:**

- Nedostatočné kompetencie.
- Pohodlnosť.
- Vysoké pracovné vyťaženie.
- Zlé skúsenosti.

**Bariéry na strane firemného prostredia:**

- Nejasná štruktúra a organizácia práce.
- Nedostatok pracovníkov.
- Nejasné priority a podnikové ciele.
- Atmosféra konfliktov, či strachu.