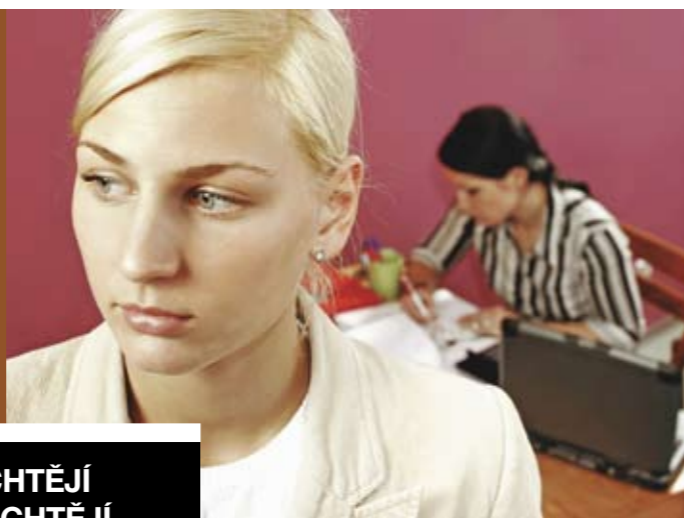


# Peklo a ráj delegování



**MANAŽEŘI OBYČEJNĚ DELEGUJÍ PROTO, ŽE CHTĚJÍ ZÍSKAT VÍCE ČASU, VÍCE VÝSLEDKŮ, NEBO SE CHTĚJÍ ZBAVIT RUTINNÍCH, NUDNÝCH, NEBO MÁLO DŮLEŽITÝCH ÚKOLŮ. TATO PŘÁNÍ VŠAK ZŮSTÁVAJÍ ČASTO POUZE PŘÁNÍMI A NAVÍC PŘINÁŠEJÍ EMOTIVNÍ VÝKŘIKY TYPU: „ON PO MĚ POŘÁD NĚCO CHCE!“, „COPAK NEVIDÍ, ŽE NA TY JEHO NESMYSLY NEMÁM ČAS?“**

Podle toho by se delegování dalo definovat jako manažerský akt, který se podílí na vytvoření pekla na zemi, a to jak pro delegujícího, tak delegovaného. Existují však i výjimky. Jsou manažeři, kteří opravdu získávají více času a více hodnotnějších i trvalejších výsledků a delegovaní se ze své práce a úkolů, které dostávají, těší a dělají je neuvěřitelně dobře.

## Stejní a přece jiní...

Porovnáme-li obě tyto manažerské skupiny dle jejich inteligence, zjistíme, že jsou v podstatě stejné: jedna skupina není o nic chytrější, než druhá. Porovnáme-li je na techniku provedení, zjistíme, že delegují v podstatě stejně. Všichni říkají, co se má udělat, jak, kdy a s jakým výsledkem, delegují odpovědnosti a pravomoci. Jak je tedy možné, že dosahují tak odlišných výsledků? Zásadní rozdíl spočívá v postoji manažerů. Manažeři, kteří se na vytváření pekla na zemi nepodílejí, delegují ne proto, že chtějí získat více času, nebo více výsledků, nebo že se chtějí zbavit rutinních, nudných, nebo málo důležitých úkolů. Jde jim spíše o to, aby se delegovaný stal tím, kým touží být. V tomto rámci zvláště usilují o to, aby delegovaný byl v tom, co dělat chce a co dělá rád, pokud možno co nejlepší. To znamená, že delegování je pro ně spíše procesem rozvoje lidí v organizaci, než jednorázovým opatřením, jak získat čas, nebo se něčeho zbavit.

## Chce to čas i energii

Je zřejmé, že takto pojatý proces delegování si od manažerů vyžaduje nemálo jejich času a energie. Tato investice však má, jak se ukazuje, vysokou návratnost. Dostávají vynikající lidi, kteří se s nadšením a ochotou podílejí na dosažení organizačních záměrů, a tak dostávají i vynikající výsledky i více času. Tak to funguje i v přírodě:

nejdříve zasadit, pěstovat a pak sklízet. Usilovat o opačné znamená koledovat si o manažerskou prohru. Pokud jste schopni akceptovat myšlenku, že čas a výsledky nejsou to, proč delegujete, možná, že je dostanete. Tento postoj je naprosto zásadním. K jeho podpoře jsou užitečné i následující praktické rady. Před tím, než delegujete, si sami se sebou vyjasněte vlastní očekávání. Delegování není jednosměrný akt. Delegováním na sebe berete ohromný osobní závazek, jehož splnění se významnou měrou podílí na vašem manažerském kreditu. Nemůžete si dovolit neuspět. Musíte pro danou věc vybrat správnou osobu a ve vlastním zájmu jí s tím pomoci. Proto je užitečné si položit následující otázky:

- Zvětší se tím pracovníky možnosti dělat to, co dělat chce nebo to, co umí dělat nejlépe a co jej baví?
- Jak to přispěje k jeho rozvoji?
- Ví pracovník přesně, co se od něj očekává? Tj. dělat to tak dobře, jak by to nezávadl nikdo jiný? Jak mu to sdělím?
- Co je na daném úkolu nebo práci z hlediska směřování a rozvoje pracovníka důležité? Jak to pracovníkovi sdělím?
- Co je na daném úkolu nebo práci důležité z hlediska poslání firmy? Jak to pracovníkovi sdělím?
- Co mu může ve vynikajícím plnění překážet a jak mu s tím pomohu?
- Co pracovníkovi může bránit v tom, aby si tuto práci užíval a jak mu s tím pomohu?
- Jak konkrétně pracovníkovi znovu sdělím, jak moc mi na něm a jeho úspěchu záleží? Jak mu dám na vědomí, co všechno a jak jsem ochoten pro to udělat?
- Jak mu sdělím, že se jedná o náš společný úkol?

Uvažte také následujících dvacet zásad, které při delegování aplikují manažeři, kteří výsledky mají, a které pánové Avolio a Bass shrnuli ve své publikaci The full range of leadership development:

1. Sdílejte s delegovaným problém, navrhujte alternativy jeho řešení.
2. Poskytněte informace, které jsou pro dosažení cíle nutné.
3. Zřídte přiměřenou úroveň osobní zodpovědnosti.
4. Zmocněte delegovaného – poskytněte mu přiměřené pravomoci.
5. Kdykoliv je to vhodné poskytněte pomoc, podporu a povzbuzení.
6. Pro splnění úkolu alokujte potřebné zdroje.
7. Požadujte hlášení o postupu.
8. Posuzujte důsledky činnosti delegovaného.
9. Poskytněte uznání a ocenění za dobře vykonanou práci.
10. Vyhněte se nevyžádaným intervencím.
11. Delegovaná odpovědnost a pravomoci musejí odpovídat potřebám a schopnostem delegovaných.
12. Berte jako fakt, že delegovaný se bude v procesu růstu dopouštět chyb.
13. Očekávejte také, že mu to bude z počátku trvat poněkud déle, než by to trvalo vám, nebo nějakému ostřílenému profesionálové.
14. Uvažte, jak delegování dané věci na danou osobu ovlivní další lidi v organizaci a jejich vztahy.
15. Ubezpečte se, že cíl je delegovanému jasný, a že jej akceptuje.
16. Delegování je o výkonu a rozvoji.
17. Snažte se delegovat to, co má pro delegovaného smysl a co jej zajímá.
18. Vysvětlete delegovanému důvod, proč jste si pro daný úkol zvolil právě jeho.
19. Vyjasněte si předem, kolik kontroly nad procesem a výsledky si ponecháte vy.
20. Zkuste nedelegovat příliš to, co vás osobně nebaví.

Martin Hájek  
www.vedeme.cz

# POKR (nejen) pro podnikatele

**PESTRÝ TELEVIZNÍ KALEIDOSKOP PŘÍBĚHŮ, OSUDŮ A ZKUŠENOSTÍ – JEDINEČNÝ SERIÁL POSTŘEHŮ, KOMENTÁŘŮ A RAD HLAVNĚ PRO ŽIVNOSTNÍKY A PODNIKATELE, VČETNĚ TĚCH ZAČÍNÁJÍCÍCH, NABÍZÍ ČTVRTEK CO ČTVRTEK NA ČT 1 V POZDNÍCH VEČERNÍCH HODINÁCH ŘADU ZAJÍMAVÝCH TÉMAT.**

Foto: Nada Kverková, Shutterstock.com



## Kapr, téma víc než vánoční

Ministerstvo průmyslu rozjelo mohutnou kampaň, jejímž hlavním cílem je zvýšit zájem české veřejnosti o sladkovodní ryby a navrátit jim zasloužené místo v našich jídelničkách. S 1,5 kilogramem roční spotřeby patříme hluboko pod průměr konzumace ryb v EU. Redaktorka POKRu Nada Kverková zjistila, že se v řadě evropských států konzumuje až 5 kg sladkovodních ryb na osobu. Jak se to odráží v ekonomice subjektů, které v této oblasti podnikají? Pro odpověď se POKR vydal do Pohořelic, kde stejnojmenné rybníkářství hospodaří na 1614 ha rybníků, na kterých ročně vyprodukuje okolo 1230 tun ryb – z toho 85 % kaprů. Společnost má vlastní zpracovatelská střediska i obchodní zastoupení. Jako první v ČR si v Bruselu tato firma zaregistrovala značku „Pohořelický kapr“ a též patří k aktivním subjektům, využívajícím peníze z EU. A to především na vybavení, technologie či třeba odbahňování rybníků.

## Svaž si svoji knihu

Některá umělecká řemesla jsou dnes doslova na vymření, jako třeba knihařina. O to víc je pak přínosný příběh paní Blanky Hančarové, která před dvaceti lety odešla do důchodu.



Nesložila však ruce do klína a již tři roky pracuje ve své původní profesi – knihařině. Pomáhá dceři a synovi obnovit dílnu, kterou před 123 lety založil v Rožďalovicích na Nymbursku její dědeček. První část rozsáhlého projektu, který počítal se zprovozněním dílny a otevřením muzea, věnovaného zakladateli firmy Jendovi Rajmanovi, se podařilo rodině dokončit v roce 2003. Nejnověji se krásu ručního knihvazačského řemesla rozhodli všem zájemcům přiblížit netradičním projektem „Svaž si svoji knihu“. Bohatství, kterým se dílna stojící nedaleko rožďalovického kostela Svatého Havla pyšní, je uloženo především v historickém vybavení dílny a pak v rodinných vědomostech a umu, jak vlastně na to. Více než sto let stará rezačka, šička, historický knihařský lis, zlatička či několik stovek tlačítek dnes odvedou stejnou práci jako kdysi. „Většinu vybavení pořídil můj děda na začátku minulého století a rozdíl v použití je na první pohled snad pouze v tom, jak se uvádějí do chodu. Dnešní stroje knoflíkem nebo fungují na fotobuňku, já musím ručně roztočit kolo,“ usmívá se paní Blanka Hančarová. „Myslím, že v tom je ale to kouzlo ruční práce. Dělat vše, jak se knížky vázaly kdysi – fortelně, s úctou a většinou i s nádhernou výzdobou na hřbetu a na deskách...to vše



k nám přivádí nové a nové zákazníky i zájemce o kurz ručního vazačství, který zde pořádáme s přáním, aby toto krásné umělecké řemeslo nezmizelo ze světa...“

## Co do konce roku?

- Výpovědi

Výpověď ze zaměstnaneckého poměru. Jaká jsou pravidla a povinnosti zaměstnavatelů při výpovědích? Jakým způsobem se výpovědi předávají, atd. Na otázky odpoví odborník POKRu Mgr. Ivo Štorek.

- Dotace EU a Občanské sdružení CVK  
Poradenská firma Confima zjistila, že malé a střední podniky mají často problémy řešit své inovační projekty vlastními kapacitami. Proto stála u vzniku Občanského sdružení CVK – Centra výzkumných kontraktů, které vyhledává pro inovační požadavky malých a středních firem externí kapacity, řešitele a zajišťuje odbornou, finanční i právní pomoc. Vznik CVK podpořila EU i ministerstvo pro místní rozvoj.

- Jak na daně

Daňová poradkyně POKRu ing. Jana Skálová poradí podnikatelům i divákům, co dělat před koncem roku, aby se co nejvíce snížil daňový základ.

- Úspory energie

Mnoho podnikatelů řeší úniky tepla ze svých objektů. Existuje řada možností, jak přesně zjistit a vytipovat slabá místa staveb a provozovan a vyřešit tak zateplení a úsporu energií. Služba měření úniků tepla je rok od roku využívanější a ušetří spoustu peněz.

icer

**NA ADRESE WWW.POKRSERVIS.CZ DIVÁCI NALEZNOU ODPOVĚDI NA SVĚ OTÁZKY, TÝKAJÍCÍ SE PODNIKÁNÍ. PROTOŽE POKR PŘINÁŠÍ ZAJÍMAVÉ PODNĚTY A INFORMACE PRO SOUČASNÉ A MOŽNÁ I BUDOUCÍ PODNIKATELE, PRAVIDELNĚ AVIZUJEME V KOMOŘE.CZ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘIPRAVOVANÉ NÁMĚTY. VÍCE NA: HTTP://WWW.CESKATELEVIZE.CZ/PROGRAM/PODNIKATELSKYSERVIS**