Moravská vysoká škola Olomouc

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009 **Martin Valenčík**

Moravská vysoká škola Olomouc

Ústav sociálních věd

Martin Valenčík

Delegování pracovních úkolů a povinností v Oblastní charitě Přerov

Delegating Tasks and Duties in Charity Přerov

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Lubica Juríčková

Olomouc 2008

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 23. 4 .2009

Děkuji PhDr. Lubici Juríčkové za vedení bakalářské práce a především za cenné rady při zpracování bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji vedení Oblastní charity Přerov za poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD 6

1 PRINCIPY PRÁCE V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....7
1.1 Specifikace neziskové organizace 7
1.2 Neziskové organizace v České republice 8
1.3 Cíle neziskové organizace 8

2 VÝCHODISKA A PRINCIPY DELEGOVÁNÍ.....10
2.1 Vymezení pojmu delegování a jeho přínosy.....10
2.2 Překážky delegování 12
2.3 Postup delegování 13

3 DELEGOVÁNÍ V OBLASTNÍ CHARITĚ PŘEROV.....17
3.1 Charakteristika Oblastní charity Přerov 17
3.2 Vyhodnocení úrovně delegování v Oblastní charitě Přerov 18
3.3 Návrh opatření pro zkvalitnění systému delegování v OCHP 19
3.3.1 Výběr vhodných pracovních úkolů pro delegování.....20
3.3.2 Delegování pracovních úkolů a povinností správným osobám.....22
3.3.3 Hodnocení osobního plánu.....28
3.3.4 Rozvoj schopností zaměstnanců.....32

ZÁVĚR 37
ANOTACE 38
LITERATURA A PRAMENY 39
SEZNAM TABULEK 40
SEZNAM PŘÍLOH 41
PŘÍLOHY 42

ÚVOD

Delegování jednoznačně patří mezi základní dovednosti každého manažera. Princip delegování spočívá v předávání pracovních úkolů a povinností, doposud vykonávaných nadřízeným managementem, podřízeným pracovníkům. Odpovědnost za delegovaný úkol, však dále zůstává na samotném manažerovi.

Z rozhovoru s ředitelkou Oblastní charity Přerov vyplynulo, že v současné době je pociťována potřeba zkvalitnit systém delegování v teto neziskové organizaci.

Cílem práce je navrhnout opatřeni pro zkvalitnění systému delegování v Oblastní charitě Přerov. Při realizaci cíle práce jsem využil poznatků z odborné literatury a také techniky zúčastněné pozorováni, dotazník a nestandardizovaný rozhovor. Tyto techniky jsem zaměřil na vedoucího pracovníka Oblastní charity Přerov, tj. ředitelku

Práce je členěna na tři hlavní kapitoly. V první kapitole s názvem *Principy práce v neziskových organizacích* charakterizuji neziskové organizace a jejich poslání. Ve druhé kapitole s názvem *Východiska a principy delegování* vymezuji pojem delegování, překážky delegování a postup delegování. Ve třetí kapitole *Delegování v Oblastní charitě Přerov* charakterizuji Oblastní charitu Přerov, vyhodnocuji úroveň delegování a navrhuji opatření pro zkvalitnění systému delegování.

Tato bakalářská práce si neklade za cíl vyčerpat stanovené téma úplně v celé jeho šíři a složitosti. Záměrem mé práce je zmapování, naznačení a zpřesnění jednotlivých okruhů problémů pro další detailnější šetření.

1 PRINCIPY PRÁCE V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

K tomu, abych se mohl zabývat problematikou vedení podřízených v neziskové organizace je nutné objasnit charakter neziskových organizací. Pracovní prostředí v neziskové organizace má oproti ostatním obchodním společnostem, jejichž cílem je dosažení zisku nebo pozice na trhu, zvláštní charakter, proto je důležité seznámit se s jejich specifiky. Charakteristiku neziskových organizací, jejich cíle a podstatu objasním v této kapitole.

1.1 Specifikace neziskové organizace

„Při definování neziskových organizací se setkáváme s řadou kategorií, jejichž obsah se překrývá, případně které lze považovat za synonyma. Jde zejména o následující kategorie: neziskový sektor, občanský sektor, třetí sektor a veřejný sektor.“[1]

Neziskový sektor chápeme jako veškeré neziskové organizace v zemi, které vyhovují tzv. strukturálně-operacionální definici neziskových organizací. Cílem organizací, které mají veřejně prospěšný charakter, je především úsilí o změnu chování a jednání člověka včetně zlepšení kvality jeho života i změnu celé společnosti. Vzhledem k tomuto cíli hraje neziskový sektor ve společnosti důležitou roli. Neziskový sektor dává prostor pro vlastní iniciativu občanů a je tak vlastně barometrem rozvinutosti občanské společnosti. Lidé mohou, pokud chtějí, vytvářet spolky za jakýmkoliv účelem, který není proti ústavě a mohou takto zajišťovat takové věci, o které se stát z různých důvodů nemůže postarat. Neziskový sektor funguje jako tzv. pojistka proti totalitnímu režimu. Občanská společnost s širokou škálou spolků, profesních organizací, profesních asociací apod. zabezpečuje demokratický vývoj ve společnosti. Totalitní režim jakéhokoliv typu v první řadě ruší ty organizace, které nejsou pod jeho vlivem. Neziskový sektor umožňuje zjišťovat potřeby přímo v terénu. Vyplňuje ta místa ve společnosti, která

[1] BOUKAL, P., a VÁVROVÁ, H., *Ekonomika a financování neziskových organizací,* s. 7.

nejsou předmětem zájmu státu ani podnikatelů. Pro podrobnější vymezení neziskového sektoru a organizací v něm působících neexistuje v současné době jednotná metodika. Mezi nejpoužívanější obecnější kritéria patří vymezování podle definičních vlastností neziskového sektoru a podle definování sektorů. **Občanský sektor** a třetí sektor lze považovat v podstatě za synonyma. Odlišení existuje ve vztahu ke kategorii „veřejný sektor“ a to z hlediska zdrojů financování. V tomto případě je občanský (neziskový, třetí(sektor širší kategorií, která zahrnuje subjekty financované jak z veřejných, tak ze soukromých zdrojů. Občanský (neziskový, třetí) sektor je širokým prostorem mezi státem reprezentovaným státními institucemi, trhem, na kterém se pohybují ziskově orientované podniky, a občanem, resp. skupinou občanů, kteří chtějí samostatně na základě vnitřního přesvědčení nabízet konkrétní službu, či řešit nějaký problém, který nemůže být řešen na ziskové bázi. **Veřejný sektor** je součástí národního hospodářství, která ve veřejném zájmu realizuje veřejné služby, je veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Tím zároveň představuje veřejnou část neziskového (občanského, třetího) sektoru, zahrnující veřejné prospěšné neziskové organizace (nikoliv vzájemně prospěšné neziskové organizace zakládané výhradně k realizaci zájmů svých členů). Diskuse o významu veřejného sektoru je do značné míry rozporná, neboť představuje diskusi o problematice rozložení celkových příjmů (důchodů) ve společnosti a řešení problému ekonomické rovnosti. Ekonomická rovnost, resp. ekonomická nerovnost jsou průběžné otázky, k jejichž zodpovězení má veřejný sektor přispět. Ekonomická teorie v této souvislosti nabízí teorii státu blahobytu, tj. státu sociálních služeb. Tato teorie se zabývá především otázkami normativními, tj. snaží se doporučovat způsoby rozdělení veřejných zdrojů s určitým cílem.[2]

1.2 Neziskové organizace v České republice

Neziskové organizace jsou ukazatelem vyspělosti občanské společnosti. Jsou to organizace, které nejsou státní, nejsou soukromé a nejsou komerční. Organizace nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele. Mohou zisk vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejich cílů. Mimo základního vymezení neziskového sektoru existují ještě specifická vymezení

[2] Srov. BOUKAL, P., a VÁVROVÁ, H., *Ekonomika a financování neziskových organizací,* s. 7-9.

neziskového sektoru v ČR, která jsou dána právní úpravou jednotlivých forem, vymezením v sektoru národních účtů, či klasifikaci Rady pro nevládní neziskové organizace.[3]

1.3 Cíle neziskové organizace

Hlavním cílem neziskové organizace je snaha změnit jednotlivce i společnost. Úkolem manažera neziskové organizace je transformovat poslání do specifických cílů. Cílem se rozumí žádoucí stav v budoucnosti, jež hodnotí rozhodovatel na základě pořádku preferencí jako žádoucí. Tento žádoucí stav se v budoucnosti může vztahovat na různé podmětové oblasti jako systémy nebo systémové části. Cíle neziskové organizace musí být definovány jasně a srozumitelně. Musí být zaměřeny na specifické skupiny klientů. Dosažitelné cíle lze stanovit skutečně pouze tehdy, pokud organizace zná dobře své zákazníky, ať už se jedná o školu, církev, nemocnici či sportovní klub. Systém cílů v neziskové organizaci je pouze omezeně srovnatelný se systémem cílů podniku. Díky účelu své existence disponují neziskové organizace hlavním cílem. Ten ale v porovnání s hlavními cíly podniků orientovaných na zisk není ve většině případů kvantitativně měřitelný a dosažitelný různými způsoby. Za posláním se skrývá značné množství svazků cílů, které musí být při dosažení optimalizovány.[4]

[3] Srov. BOUKAL, P., a VÁVROVÁ, H., *Ekonomika a financování neziskových organizací,* s. 10.

[4] Srov. tamtéž, s. 16-17.

2 Východiska a principy delegování

Předmětem této kapitoly bude nejen, ale především poukázat na nesporné výhody delegování pracovních úkolů a povinností, které se manažerům, pracovníkům a organizacím naskýtají. Při delegování nových pracovních úkolů a povinností musí jak manažer tak pracovník myslet na tyto výhody. Bude-li při delegování nových pracovních úkolů a povinností brát manažer i pracovník tyto výhody v potaz, pomůže to odbourat počáteční odpor nebo překážky delegování.

Efektivní delegování vyžaduje na manažerovi analyzování své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadávání a přiměřenou podporu. Tyto komponenty procesu delegování objasním v záměru této kapitoly.

2.1 Vymezení pojmu delegování a jeho přínosy

Princip delegování spočívá v předávání pracovních úkolů a povinností, doposud vykonávaných nadřízeným managementem, podřízeným pracovníkům. Delegování však nezahrnuje pouze zadání určitého úkolu, ale především předání odpovídající úrovně pravomoci, kompetence, vytvoření patřičných podmínek a poskytnutí zdrojů a informací potřebných k plnění zadaného úkolu. Je však třeba mít na paměti, že odpovědnost za výsledek zadaného úkolu nepadá na podřízeného pracovníka, ale zůstává na delegujícím manažerovi. Umění správně delegovat ty pravé úkoly na ty pravé podřízené není jednoduché a vyžaduje nemalé úsilí. Odměnou pro

delegujícího manažera je však řada výhod.[5] Svou mírou direktivnosti a podpory se delegování liší od přímého řízení. Delegování je založeno nejen na způsobilosti a ochotě k delegování ze strany manažera a schopnosti pracovníka plnit zadaný úkol, ale především na ochotě pracovníka plnit delegované úkoly a nést spoluodpovědnost za výsledek. Proto nelze delegování nařídit.[6]

Delegováním pracovních úkolů a povinností na své pracovníky získá manažer více času na plnění úkolů vyšší priority. Rozloží-li manažer složitý pracovní úkol na dílčí části, které dále deleguje svým podřízeným může dosáhnout výsledků, které by jinak byly za hranicemi možností jednotlivce. Přerozdělí-li tímto způsobem pracovní úkoly a povinnosti,které by jinak musel plnit sám, získává prostor pro řešení nových úkolů s novým přístupem. Nemalý přínos delegování spočívá také v rozvoji kompetencí pracovníků. Delegováním umožňuje manažer svým podřízeným získat zkušenosti, které se nedají plně nahradit žádnými jinými vzdělávacími aktivitami. Tímto způsobem manažer zároveň motivuje pracovníky k vyšším pracovním výkonům neboť delegování nového a náročného úkolu společně s částí pravomoci jejich nadřízeného je pro ně zpravidla výzvou a příležitostí. Navíc to pro ně znamená, že je jim tak vyjádřena důvěra v jejich schopnosti. Delegováním složitějších pracovních úkolů a povinností manažer snáze pozná, kteří pracovníci si zaslouží povýšení popř. vyšší ohodnocení. Manažer tak může snáze kontrolovat plnění zadaných úkolů a povinností u jednotlivých pracovníků. Delegování pracovních úkolů vzbuzuje u pracovníků nový zájem a zároveň nutnost osvojit si nové znalosti a dovednosti, což má automaticky za následek jejich profesionální růst. V důsledku tohoto rozvoje je pracovník schopen dosahovat lepších výsledků. Delegování nových úkolů a povinností přináší do práce proměnlivost a různorodost, která se postupem času z jeho práce vytratila, čímž se zvyšuje pracovníkův zájem o práci a zároveň si tak rozšiřuje vlastní obzory a kvalifikaci. Tím, že je pracovníkovi delegován nový úkol je mu zároveň projevena důvěra v jeho schopnosti čímž se motivuje k lepším výsledkům a dalšímu rozvoji. Delegováním správných úkolů správným pracovníkům je nejen rozvíjen, ale i lépe využíván potenciál pracovníků organizace což vede k vyšší produktivitě a efektivnosti. Plánuje-li organizace povýšit některé z pracovníků do vedoucí pozice, je delegování nejlepším

[5] Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., a ŠULER, O., *Management,* s. 637.

[6] Srov. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 110.

nástrojem pro odhalení, kteří z pracovníků jsou nejperspektivnější. Jsou-li pracovníci oceňováni, stimulováni a rozvíjeni delegováním, pravděpodobně nebudou mít zájem opustit takovou organizaci.[7]

2.2 Překážky delegování

I přes zmíněné přínosy delegování jsou v řadách manažerů tací, kteří mají vůči delegování výhrady. Manažeři jsou často přesvědčeni o tom, že zasvětit pracovníka do problematiky, kterou delegovaný úkol obnáší, dá více práce než kdyby úkol splnil vedoucí sám. Mylně se manažeři domnívají, že delegování pracovních úkolů a povinností jim neumožňuje dostatečnou kontrolu nad zadanou prací. V některých případech není manažer natolik zaneprázdněn, aby musel své úkoly delegovat a domnívá se ,že dělba práce mezi své pracovníky není zapotřebí. Mezi nejčastější příčinu odporu vůči delegování patří představa manažerů, že úkoly řešené vedoucím jsou vyřešeny kvalitněji, než kdyby je plnil podřízený. Manažer se mylně domnívá, že nikdo jiný nedokáže konkrétní úkol splnit korektně, což v něm budí dojem nenahraditelnosti. A to i přesto, že se jedná o úkoly, které by zvládl plnit kompetentní podřízený. Manažer se tak nemůže patřičně soustředit na problémy a úkoly, které si jeho pozornost a zájem opravdu zasluhují. Neméně podstatnou překážkou v delegování pracovních úkolů a povinností je také nedůvěra ve schopnosti pracovníků. Nekompetence pracovníků přitom bývá většinou zapříčiněna samotnými manažery. Buď manažer udělal prvotní chybu při samotném výběru pracovníka nebo u něj nedokáže správně rozvíjet schopnosti popř. vedoucí nedokáže správně odhadnout rozsah možností pracovníka. Tím, že manažer nedokáže na svého podřízeného delegovat část své činnosti nemůže nechat vyniknout a rozvíjet jeho schopnosti. Pro manažera není jednoduché dovolit ostatním, aby vykonávali práci, kterou manažer dobře umí. A je to přirozené. Jestliže trvá na tom že, práce musí být vykonána stejně kvalitně jako když ji plní on sám, je delegování takřka nemožné. Manažer musí být připraven akceptovat možnost, že úkol bude splněn za delší dobu a že výsledek bude horší kvality, než by dosáhl manažer sám. Manažer také musí brát v potaz vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků a v neposlední řadě ztrátu

[7] Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., a ŠULER, O., *Management,* s. 638-639.

příležitosti udržet si úroveň vlastních dovedností. Je řada úkolů, které berou manažeři velmi osobně a vidí v nich smysl své práce, ačkoliv tomu tak ve skutečnosti není, proto může být delegování některých pracovních úkolů a povinností pro manažera velmi obtížné. Manažeři často hledají smyšlené důvody, proč něco nejde delegovat, ačkoliv pravý důvod je v něčem jiném. Překonat tuto bariéru vyžaduje „zastavit se" v každodenním shonu a rekapitulovat své dlouhodobé cíle, popř. diskutovat tento problém s vlastním nadřízeným. Delegování pracovních úkolů a povinností podřízeným se nemusí vždy setkat s kladnou odezvou. Často v pracovnících převládá pocit, že jsou využíváni a může se v nich projevit i strach z neúspěchu. A proto manažeři raději riskují nezvládnutí úkolu, než aby obtěžovali pracovníky delegováním. Neochotu podřízených pracovníků akceptovat delegování může manažer překonat jedině přesvědčením o významu delegování pro jejich další rozvoj. Pro delegování pracovních úkolů a povinností také svědčí skutečnost, že manažeři, kteří umí dobře delegovat, jsou hodnoceni svými podřízenými v průměru lépe než ti, kteří se delegování vyhýbají. Základem úspěšného delegování úkolů na pracovníky je správné a věcné definování. Není- li úkol podřízenému správně definován, není možné aby se se zadaným úkolem ztotožnil a korektně ho provedl. Přestože delegování šetří manažerův čas, zaměstnance naopak bude stát více času plnit zadané úkoly a povinnosti. Mnohdy více času než se ušetřilo. Je třeba počítat s tím, že pracovník bude potřebovat pomoc s řešením zadaných úkolů, které jsou pro něj nové nebo jsou nad jeho síly. O delegování pracovních úkolů a povinností by proto neměl manažer rozhodovat pouze na základě času, ale měl by především zvážit očekávaný přínos delegování. Najít správnou míru delegování pracovních úkolů a povinností, vyžaduje hodně zkušeností což může vést k obavám z přehnaného delegování. Někdy může manažer delegovat nedostatečně, jindy může zajít příliš daleko a ohrozit zdroje nebo samotné výsledky delegovaného úkolu. Správný manažer své podřízené nepřetěžuje. Obecně platí, že zejména mladší pracovníci budou vyhledávat delegované úkoly a povinnosti než naopak.[8]

2.3 Postup delegování

Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, musí nejprve pravidelně analyzovat svou vlastní práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení, musí také

[8] Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., a ŠULER, O., *Management,* s. 639-643.

definovat ty úkoly, které může dělat jen on sám. Manažer si musí v první řadě uvědomit co může delegovat. Nejsnáze se delegují rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí. Je rozumné delegovat takovou práci, kterou jiní dokážou udělat lépe, rychleji popř. ekonomičtěji. Snáze se také delegují ty pracovní úkoly a rozhodnutí, která dělá manažer nejčastěji. Menší rozhodnutí, která se opakují často zabírají velkou část dne. Pracovníkům tedy stačí vysvětlit základní principy, detaily těchto rozhodnutí často znají lépe než sám nadřízený. Manažer musí delegovat takové pracovní úkoly a povinnosti, které umožní podřízeným získat užitečné zkušeností. Rozvoj a motivace podřízených je jednou ze základních povinností manažera. Postupem času se stává pro podřízené jejich práce rutinní a stereotypní. Manažer musí delegovat takové pracovní úkoly a povinností, které práci podřízených oživí a vzbudí v nich přirozený zájem. Vedoucí pracovník si však při delegování musí stále uvědomovat, které z úkolů musí nadále vykonávat pouze on sám. Je nepřípustné delegovat svým podřízeným formulace vizí popř. cílů organizace, stejně tak mu svěřit kontrolu a hodnocení výkonnosti ostatních pracovníků. Pracovníkovi nesmí být delegovány pracovní úkoly a povinnosti spojené s důvěrnými informacemi. Manažer nemůže přenést na své podřízené úkoly, které jsou absolutně důležité a jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen on sám i přestože se jedná o povinnosti, které jsou mu nepříjemné. Deleguje-li vedoucí nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni, musí dopředu počítat s neúspěšným plněním úkolu. To samé platí i u úkolů, které jsou natolik vágní, nebo špatně definované, že pracovníci stráví zbytečně spoustu času o způsobu řešení. Má-li být delegování úspěšné, mělo by být předem alespoň v myšlenkách naplánováno. Takový plán delegování by mel postihovat: cíl úkolu, dílčí termíny úkolu, úroveň, které má být dosaženo, potřebná rozhodnutí, rozsah delegování, rozsah delegované pravomoci, instrukce nebo příkazy, které bude pracovník oprávněn vydávat, případný rozpočet, spolupráci s jinými pracovníky, potřebné informace, zapojení vedoucího a v neposlední řadě termíny kontroly plnění zadaného úkolu. Má-li manažer jasnou představu o tom jaké pracovní úkoly povinnosti bude delegovat, musí se také rozhodnout komu zvolený úkol svěří. Výběr správného pracovníka, který disponuje schopnostmi daný úkol splnit a pro kterého bude delegování přínosem, je zpravidla složitější než výběr samotného úkolu. Při výběru pracovníka nejvhodnějšího k delegování určitého úkolu by měl manažer opět postupovat systematicky a vzít v úvahu celou řadu okolností. Manažer se musí rozhodnout zda-li přísluší delegování práce určité funkci? Některé úkoly souvisí úzce s už delegovanou

pravomocí a právě proto by měly být delegovány téže pozici. Je předem marné delegovat úkol pracovníkovi, který nemá o daný úkol zájem nebo mu schází potřebné schopnosti. Nekvalifikovaný pracovník se může do delegovaného úkolu pustit s velkou chutí a úsilím a potřebné dovednosti si rychle osvojit. Oproti tomu dobře kvalifikovaný pracovník, bez zájmu o delegovanou práci odvede práci špatnou. Manažer musí ve svém pracovním kolektivu najít pracovníky, kterým by delegování nových pracovních úkolů a povinností pomohlo v jejich růstu. Někteří pracovníci náročnějšími úkoly „rostou“ a jsou ochotni se učit novým dovednostem. Zároveň musí být manažer opatrný, aby nedelegoval pracovní úkoly a povinnosti stále stejným pracovníkům, kteří by byli tímto jednáním přetěžováni. Je nutné delegovat rovnoměrně na všechny podřízené a přednostně delegovat na ty pracovníky, kteří byli v minulosti přehlíženi. Stejně tak je možné delegovat pracovní úkoly a povinnosti pouze těm pracovníkům, kteří mají dostatek času k plnění nového úkolu. Plánuje-li manažer některé z pracovníků povýšit, je účelné těmto podřízeným delegovat takové úkoly, které se vztahují k jejich budoucí funkci. Pracovníkovi je třeba co nejjasněji vysvětlit, co se od něj očekává. Vyplatí se projít s ním úkol vícekrát, aby vše bylo správně pochopeno. Jen správně definovaný úkol může být správně splněn. Je vhodné pracovníkovi vysvětlit smysl a důvody, proč má být úkol delegován. Pracovník se s delegovaným úkolem ztotožnit jen tehdy, pochopí-li smysl a důležitost svého úkolu. Stejně tak by měla být jasně stanovena úroveň resp. kvalita očekávaného výsledku a především reálný termín splnění úkolu se kterým musí pracovník souhlasit. K tomu, aby byl pracovník schopen kvalitně splnit delegovaný úkol je zapotřebí ho vybavit potřebnými informacemi, pravomocemi a seznámit ho s lidmi se kterými bude muset spolupracovat. Je-li možné delegovat pracovníkovi celou práci, může tím získat celkový nadhled a lépe tak rozpozná smysl delegovaného úkolu a jeho cíl. K efektivnějšímu delegování pracovních úkolů a povinností vede řada opatření, která by si měl manažer osvojit. Například tím, že manažer dá najevo důležitost delegovaného úkolu, dá pracovníkovi znát, že tento úkol si zaslouží jeho maximální úsilí. Deleguje-li manažer úkol většího rozsahu je z důvodu vytížení pracovníka a zachování očekávané kvality provedení úkolu vhodné tohoto pracovníka na čas uvolnit od některých jeho obvyklých povinností. Přičemž by měl pracovník dostatečně často dostávat zpětnou vazbu, resp. manažer by mu měl dávat najevo odvádí-li dobro práci nebo ne. Z počátku by tato zpětná vazba měla být častější ale i postupem času, kdy už nebude nutná soustavná kontrola, je třeba dávat pracovníkovi najevo, že se nadřízený nadále zajímá o výsledky delegovaného úkolu.

Pracovník tak bude stimulován k udržení dobrého výkonu. Pokaždé odvede-li pracovník dobrou práci, je třeba jej adekvátně odměnit. Nemusí se jednat právě o odměnu finanční nebo hmotnou. Mnohdy je pro pracovníka mnohem více než finanční odměna právě poděkování, pochvala nebo zveřejnění úspěchu, kterého s delegovaným úkolem dosáhl.[9]

[9] Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., a ŠULER, O., *Management,* s. 643-646.

3 Delegování v Oblastní charitě Přerov

V této kapitole se zaměřím na delegování v OCHP. Na základě teoretických znalostí principu delegování a použitých technik k vyhodnocení úrovně delegování vedoucího pracovníka navrhnu opatření pro zlepšení procesu delegování v OCHP.

3.1 Charakteristika Oblastní charity Přerov

Oblastní charita Přerov (dále OCHP) vznikla 3. února 1992 a působí v Přerově a jeho okolí. Je evidovanou právnickou osobou podle zákona č. 3/2002 Sb. Registrovanou u Ministerstva kultury České republiky dne 30. 10. 1996. Působí v oblasti zdravotní, sociální a humanitární. OCHP se řadí k samostatným složkám Arcidiecézní charity Olomouc, která patří k Charitě Česká republika, a ta je od roku 1995 členem celosvětové organizace Caritas Internationalis. Činnost OCHP zajišťovalo k 31.12.2007 celkem 30 stálých pracovníků v hlavním pracovním poměru a 28 pracovníků na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Během roku se do aktivit organizace zapojilo více než. 470 dobrovolníků. Pojem caritas je chápán jako projev milosrdné lásky k bližnímu. Posláním charity je usilovat o zachování lidské důstojnosti bez ohledu na věk, vzdělání, vyznání či barvu pleti.[10]

Oblastní charita Přerov zajišťuje:

- **Charitní ošetřovatelská službu**
- **Charitní pečovatelská službu**
- **Občanská poradnu**
- **Setkávání seniorů SPOLU**
- **Chráněnou dílnu sv. Terezičky**
- **Romské komunitní centrum Lačo jilo - Dobré srdce**
- **Romské komunitní centrum - Žížalka**

[10] Srov. TKADLECOVÁ, P. *Výroční zpráva 2008*, s.7-8.

- **Půjčování kompenzačních pomůcek**
- **Provoz charitního šatníku a humanitárního skladu nábytku**
- **Tříkrálovou á sbírku v Přerově a okolí**

3.2 Vyhodnocení úrovně delegování v Oblastní charitě Přerov

Pracovní prostředí v neziskové organizace resp. OCHP má oproti ostatním obchodním společnostem zvláštní charakter. Tím, že tato organizace není zaměřena na vytváření zisku nebo své pozice na trhu, ale na pomoc těm, kteří jí potřebují, vzniká u zaměstnanců OCHP zvláštní pocit sounáležitosti a loajality. Díky této specifické zvláštnosti dokáží pracovníci vydávat skvělé výkony. Časem však tento zvláštní pocit z pracovníků vyprchává a jejich pracovní výkon klesá. Delegování pro pracovníky nového a náročného úkolu společně s částí pravomoci jejich nadřízeného je pro ně zpravidla výzvou, příležitostí „ukázat se". Navíc to pro ně znamená, že je jim tím vyjádřena důvěra v jejich schopnosti a to je motivuje k lepším výkonům

Abych objektivně zmapoval a vyhodnotil úroveň delegování ředitelky rozhodl jsem se pro techniku zúčastněného pozorování[11], dotazníku a nestandardizovaného rozhovoru[12]. Zúčastněnému pozorování a nestandardizovanému rozhovoru s ředitelkou předcházelo sepsání teoretické části této bakalářské práce. Tímto krokem jsem nabyl dostatek znalostí k porovnání stávajícího procesu delegování ředitelky s teoretickými poznatky a vytvoření okruhu otázek pro nestandardizovaný rozhovor. Okruh otázek, které jsem si připravil pro tento nestandardizovaný rozhovor korespondují s poznatky zjištěnými pomocí zmíněných technik a uvádím je v příhoze této práce.

Jako první metodu vyhodnocení úrovně delegování jsem použil dotazník. Dotazník se skládá z 35 otázek na které pomocí číselné škály a příslušného klíče ředitelka zakroužkovala za každou z výpovědí čísla, která vypovídají o tom, jak často podle nich jedná.

Ředitelka dosáhla po sečtení zakroužkovaných bodů, viz. dotazník v příloze, 97 bodů, které ji řadí do druhé kategorie hodnocení. Toho hodnocení pomůže stanovit míru schopnosti delegovat pracovní úkoly a povinnosti a především vymezit oblasti delegování, ve kterých lze dosáhnout zlepšení.

[11] Srov. SCHNEIDER, a M., KOUDELKA, F., *Úvod do základů sociologických výzkumů*, s. 27-29.
[12] Srov. tamtéž, s. 44-54.

Otázky na které bylo zodpovězeno body 0 až 2, jsem použil pro sestavení standardizovaného rozhovoru. Poté co jsem zhodnotil výsledky testu a standardizovaného rozhovoru, jsem byl mile překvapen. Zprvu jsem očekával, že delegování pracovních úkolů a povinností probíhá v OCHP s většími nedostatky. Ve skutečnosti se však delegování pracovních úkolů a povinností potýká jen s málo, za to však podstatnými problémy. V delegování celé řady pracovních úkolů a povinností brání vedoucímu pracovníkovi především méně kvalifikovaní pracovníci, jejichž schopnosti nestačí na úspěšné splnění zadaného úkolu. Samozřejmě se nejedná o všechny pracovníky. Na druhou stranu jsou i tací jejichž schopnosti a kompetence dovolují delegování, jak nových tak i složitých, pracovních úkolů a povinností. Tito schopní pracovníci jsou však často přetěžování úkoly, které by mohli a měli plnit ostatní.

Výsledky testu a standardizovaného rozhovoru, jsem pečlivě porovnal s teoretickými poznatky z předchozí kapitoly a rozhodl se pro sestavení plánu delegování pracovních úkolů a povinností v souladu se zjištěnými nedostatky.

3.3 Návrh opatření pro zkvalitnění systému delegování v OCHP

Tuto podkapitolu bych rád zaměřil na vytvoření plánu delegování, který by měl pomoci účinnějšímu delegování pracovních úkolů a povinností ze strany řídícího pracovníka OCHP.

Plán je sestaven z jednotlivých komponent procesu delegování pracovních úkolů a povinností. Tyto jednotlivé komponenty korespondují se zjištěnými nedostatky v předchozí podkapitole. Tento plán bude postupovat od rozložení na nejjednodušší komponenty až po komplexní program delegování.

Součástí plánu budou tabulky jejichž postupné vyplnění dopomůže k efektivnímu sestavení plánu delegování pracovních úkolů a povinností přímo na podřízené pracovníky OCHP. Archivace vyplněných tabulek spolu s osvojením jednotlivých částí plánu delegování umožní kdykoliv v budoucnu efektivní delegování správných pracovních úkolů a povinností správným osobám, kontrolu plnění zadaných úkolů a v neposlední řadě rozvoj schopností zaměstnanců.

3.3.1 Výběr vhodných pracovních úkolů pro delegování

Výběr úkolů, které plánuje ředitelka delegovat musí začít jejich analýzou na jednotlivé komponenty. Nejvhodnější je začít popisem práce. Formální popis práce ředitelky a seznam úkolů, je třeba rozepsat na co možná nejjednodušší komponenty. Už při tomto rozepisování úkolů se naskýtá ředitelce celá řada pracovních úkolů, které může jednoznačně delegovat. Tento soupis je východiskem kde s delegování začít.[13] Analyzovat jednotlivé úkoly pomůže následující tab. č.1[14]

Tab. č.1 - *Výběr úkolů a povinností*

Výběr úkolů a povinností	
Obecné kategorie	**Zvláštní úkoly**

Pro definici úkolů, které lze nejsnáze delegovat, je vhodné do tabulky č.1 vytvořit ještě třetí sloupec vpravo od každého úkolu a označit ho „Delegování“. Do tohoto sloupce ředitelka odpoví (ano-ne) jestli je daný úkol takové povahy, že by měl být proveden

[13] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.29.
[14] Tamtéž, s. 31.

někým jiným. Dále si musí ředitelka odpovědět zda-li bude klidná, svěří-li tento úkol vhodné osobě a sama zůstane odpovědná za jeho splnění? Zda-li je některý ze zaměstnanců kvalifikovaný a schopný tento úkol zvládnout? Bude mít osoba, které úkol svěří, dostatek času k tomu, aby ho splnila? Může tento úkol prezentovat jako důležitý, aby mohla přesvědčit toho, komu ho svěří, že je třeba věnovat mu veškerou pozornost? Touto reflexí zjistí nejsnáze, zda-li mohou být její jednotlivé úkoly delegovány nebo ne. Ne všechny úkoly, které lze delegovat, mohou být delegovány trvale. Možná se nenajde nikdo kvalifikovaný, kdo by daný úkol splnil. Možná bude nutné provést instruktáž, na kterou není dostatek času. Některé úkoly a povinnosti mohou být nárazové a není třeba je delegovat. Na základě těchto úvah je vhodné vyplnit následující tab. č.2.[15]

Tab. č.2 - *Soupis Přednostních úkolů, určených k delegování*

Soupis Přednostních úkolů, určených k delegování

Úkol	**Překážky**	**Datum provedení**

Do levého sloupce se vepíší úkoly, které se rozhodne ředitelka delegovat a ke každému úkolu se připíšou překážky, které brání jeho okamžitému delegování. Do pravého sloupce se zapíše cílové datum delegování příslušného úkolu - včetně času, potřebného k překonání překážek, uvedených v prostředním sloupci.[16]

[15] TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s. 32.
[16] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.31-33.

3.3.2 Delegování pracovních úkolů a povinností správným osobám

Teoreticky by měl nový úkol zvládnout každý pracovník. Ve skutečnosti je však třeba vzít v úvahu řadu okolností. Prvním krokem při rozhodování o tom, zda daná osoba je či není schopna nový úkol splnit, je zodpovědět následujících šest otázek. Má příslušná osoba čas plnit daný úkol? Jde o zásadní otázku. Ředitelka musí rozhodnout, zda daný úkol naruší hlavní pracovní náplň zaměstnance. Je příslušná osoba schopna daný úkol splnit? Pokud daný úkol vyžaduje fyzickou sílu, matematické vlohy, tvůrčí myšlení atd., jednotlivec nemusí být vždy schopen těmto požadavkům vyhovět. Je příslušná osoba kvalifikovaná pro daný úkol? I když je jednotlivec schopen úkol splnit, nemusí pro něj mít odpovídající kvalifikaci. Pokud není příslušná osoba schopna daný úkol splnit, lze jí to naučit za přiměřenou dobu? Je příslušná osoba spolehlivá? Za ideální situace by každý ze zaměstnanců měl být spolehlivý, skutečnost však bývá jiná. Spolehlivost by mohla být klíčovým faktorem, zda daný úkol bude či nebude dokončen v termínu. Je příslušná osoba ochotna přijmout novou odpovědnost? Jedním z důvodů delegování pracovních úkolů a povinností je snaha pomáhat profesionálnímu růstu zaměstnanců. Pokud jednotlivci z jakéhokoliv důvodu odmítají další odpovědnost nebo povinnosti, není dobré je zatěžovat dalšími úkoly. Naopak je vhodné najít někoho, komu prospěje, že může být nápomocen. V ideálním případě by se dalo na všechny otázky odpovědět ANO. Není-li vedoucí schopný na všech šest otázek odpovědět kladně, bude v jistých případech nutné dané úkoly delegovat a pečlivě sledovat jejich plnění. Není vhodné čekat s kontrolou až do chvíle, kdy je práce skončena. Ne každý zaměstnanec bude schopen splnit každý úkol, který mu hodlá manažer svěřit. Tehdy je na místě vzít úkoly jeden po druhém a určit nezbytné předpoklady pro jejich splnění. Určit kdo se pro daný úkol nejlépe hodí, pak bude mnohem snazší.[17]

K tomu poslouží následující tab. č.3[18]

[17] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.34-36.

[18] Tamtéž, s.37.

Tab. č.3 - *Charakteristika pracovního úkolu*

Charakteristika pracovního úkolu

ÚKOL:_____

Způsob myšlení:

Rychlé rozhodování

Tvůrčí myšlení

Schopnost globálního pohledu

Jiný

Charakteristické rysy osobnosti:

Trpělivost

Vstřícnost a chápavost

Přátelskost

Citlivost

Aktivita

Laxnost

Vytrvalost

Energičnost

Individualismus

Schopnost pracovat v týmu

Jiné

Existující schopnosti (které se netřeba učit a prohlubovat):

U každého úkolu, který plánuje ředitelka delegovat, se zakroužkují ty vlastnosti, které jsou nezbytné pro jeho splnění. Bude-li to třeba přidají se další vlastnosti. Výsledek odpoví na otázku, co daný úkol vyžaduje. Dalším krokem je skloubit charakteristické rysy zaměstnanců a požadavky jednotlivých úkolů. Bude třeba určit, pro jaký úkol se ten který zaměstnanec hodí.[19]

Pro každého zaměstnance se vyplní následující tab. č.4[20]

[19] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.36-38.

[20] Tamtéž, s.38.

Tab. č.4 - *Charakteristika zaměstnance*

Charakteristika zaměstnance

Jméno zaměstnance:_____

1. Které vlastnosti charakterizují osobnost zaměstnance? (Energický, rozhodný, ostýchavý, nerozhodný atd.

2. Jaký je jeho způsob myšlení? (Přizpůsobivý a tvůrčí, schopný chápat věci v širších souvislostech, schopnost realizovat myšlenky jiných, úzce spjatý s vlastní profesí – vlastním oddělením atd.)

3. Jaké zvláštní schopnosti a vlohy má? (Fyzická síla, mimořádné nadání pro matematiku atd.

Další krok je zřejmý: najít optimální spojení pracovních úkolů a lidí, kteří jsou k dispozici. I když je vždy vyžadován ten nejvhodnější, okolnosti mohou vést k jinému řešení. Např. může být k dispozici jedna osoba, která se nejlépe hodí k plnění všech úkolů, určených k delegování. Nebylo by však rozumné ani spravedlivé svěřit veškerou práci jednomu člověku. K vypracování plánu delegování pracovních úkolů a povinností, bude třeba u každého úkolu stanovit požadované předpoklady a schopnosti zaměstnance. K tomu poslouží následující tab. č.5 [21]
ze které bude patrné jaké vlastnosti a schopnosti ten který úkol vyžaduje, pořadí jejich důležitosti, a osoby, které se pro jeho plnění nejlépe hodí.[22]

[21] Tamtéž, s.39.

[22] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.38-39.

Tab. č.5 – *Předpoklady zaměstnance pro plnění daného úkolu*

Předpoklady zaměstnance pro plnění daného úkolu

Úkol	**Požadované vlastnosti a schopnosti**	**Pořadí důležitosti**

1 = velmi naléhavé
2 = velmi prospěšné
3 = prospěšné, nikoli však nezbytné

Poté co se ředitelka rozhodne, komu daný pracovní úkol delegovat, je nutné, aby pracovníkovi určila termín do kdy má být delegovaný úkol splněn, resp. kolik času má na je ho splnění. Nejlepším způsobem jak stanovit dobu, potřebnou ke splnění daného úkolu, je vypracovat jeho časový plán. Na rozdíl od běžných časových harmonogramů bude zaznamenán pouze celkový čas, nikoli jednotlivé operace. Vypracovaný časový plán musí ke splnění úkolu poskytnout dostatečný prostor. Při tom záleží na tom, jak často je ten který úkol prováděn. Je-li opakován pětkrát v týdnu, týdenní plán postačí. Větší počet úkolů by pak měl být zaznamenán v měsíčním plánu.[23] Vytvořit časový plán delegování pomůže tab. č.6[24]

[23] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.42.

[24] Tamtéž, s. 42.

Tab. č.6 - *Časový plán*

Časový plán		
Úkol	**Čas, který k jeho provedení potřebuji**	
	já	**zaměstnanec**

Po časovém rozpisu všech úkolů ředitelka vyhodnotí, jak dlouho budou své úkoly plnit zaměstnanci. Pod vedením manažera by měli být schopni plnit stejně rychle jako manažer sám. Pro vypracování programu delegování pracovních úkolů a povinností, musí mít ředitelka k dispozici přehled úkolů, požadovaných schopností a příslušných lidí(viz tabulky č.1, 2, 3, 4, 5). Je to nejdůležitější krok k tomu, aby program fungoval. Pro každý úkol se vyplní následující tab. č.7[25]

[25] Srov. tamtéž, s. 43.

Tab. č.7 - *Schopnosti, požadované k plnění daného úkolu*

Schopnosti, požadované k plnění daného úkolu			
Úkol: _____			
	Jména zaměstnanců:		
	zaměstnanec A	zaměstnanec B	zaměstnanec C
Schopnosti:			
- _____			
- _____			
- _____			
- _____			
- _____			

Do levého sloupce se vepíší schopnosti, charakteristické rysy a vlohy, které jsou nezbytné pro plnění daného úkolu. Pro porovnání se schopnosti seřadí do stupnice. Nejvyšším stupněm je I. Poté, co je k dispozici soupis toho, co je třeba v případě každého úkolu udělat,i přehled o schopnostech všech zaměstnanců, bude ředitelka připravena začít s delegováním úkolů. Poté, co se rozhodla, které osobě svěří daný úkol, bude třeba ji připravit. Sepsání instrukcí pro každý úkol. Instrukce pracovníkovi musí být jednoduché, přesné a týkat se všech aspektů daného úkolu. Aby zaměstnanec práci přijal, musí být instrukce co nejjednodušší, aby dotyčný věděl, jak začít i jak si počínat dál. Psané pokyny obsahují výchozí informace a pomohou zaměstnanci daný úkol bez problémů zvládnout. Zaměstnanec musí vědět co se od něho očekává, proto je vhodné nechat ho klást otázky, které vyjasní sporné body.[26]

Seznámením a diskuzí se zaměstnanci je možné odhalit řadu podmětných připomínek, včetně návrhů lepších kritérií. Ředitelka musí být připravena na eventualitu, že daný pracovník nemá čas splnit úkol v termínu, neví, co má dělat, nebo není schopen provést ho požadovaným způsobem. V tomto případě musí

[26] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s. 43-45.

ředitelka nad změnou úkolu pro druhou volbu, popř. hledat jiný způsob, jak úkol provést nebo provést úkol sama.[27]

K plánu delegování je vhodné vytvořit tabulku č.8., která pomůže určit, kdo je za co zodpovědný a jasně tak vymezí úkoly a povinnosti.[28]

Tab. č.8 - *Odpovědnost za daný úkol*

Odpovědnost za daný úkol		
Úkol	**Jméno**	**Datum**

3.3.3 Hodnocení osobního plánu

Na základě výše uvedeného programu delegování pracovních úkolů a povinností byly delegovány jednotlivé úkoly, založené na maximálním množství informací a přizpůsobené schopnostem zaměstnanců. V některých případech toto spojení nefunguje tak, jak by se očekávalo. Může tomu tak být např. protože nároky na daný úkol se ukázaly jiné, než se paní ředitelka domnívala a pracovník nemá potřebné předpoklady. Nebo se ukáže, že zaměstnanec není tak schopný jak ředitelka předpokládala a nedokáže tedy úkol provést dobře a efektivně. V některých případech

[27] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.45-46.

[28] Tamtéž, s.46.

je neúspěšné delegování zapříčiněno nechutí ze strany pracovníka úkol splnit, což má za následek špatně odvedenou práci. Bez ohledu na důvod, výsledky budou horší, než se čekalo. Analýza problémů může začít návratem k úkolům samotným. Byly vskutku vybrány logicky?[29]

Následující tab. č.9 pomůže zjistit důvody proč daný úkol nebyl splněn jak být měl. Jakákoli záporná odpověď je důvodem k zamyšlení.[30]

Tab. č.9 - *Kontrola delegování pracovních úkolů*

Kontrola delegování pracovních úkolů

ÚKOL:_____

	ANO	**NE**
1. Budí zaměstnanec dojem, že danému úkolu rozumí:	_____	_____
2. Chápe zaměstnanec, jaké výsledky jsou od něho očekávány?	_____	_____
3. Má zaměstnanec náležitou kvalifikaci k tomu, aby úkol provedl?	_____	_____
4. Má zaměstnanec čas úkol splnit tak, jak se vyžaduje?	_____	_____
5. Zaujímá zaměstnanec v daném úkolu konstruktivní postoj?	_____	_____
6. Má zaměstnanec dost fyzických sil úkol provést?	_____	_____
7. Má zaměstnanec dost psychických sil úkol provést?	_____	_____
8. Má zaměstnanec dostatečné pochopení a podporu svého nadřízeného k tomu, aby daný úkol splnil?	_____	_____

[29] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s.49-50.

[30] Tamtéž, s. 50.

Je rozdíl mezi tím pracovat naplno a odvádět pouze předepsané minimum. Vedoucí pracovník je odpovědný za produktivitu práce v kolektivu. V důsledku toho zaměstnanci, kteří odevzdávají pouze požadované minimum, mohou mařit úsilí ostatních. Proto musí být každý u každého delegovaného úkolu řečeno, jak má být plněn.[31]

Následující tab. č.10 pomůže plnění úkolu kontrolovat. Zcela libovolně může být tabulka doplněna body, které jsou pro danou situaci specifické.[32]

Tab. č.10 - *Kontrola výsledků plnění daného úkolu*

Kontrola výsledků plnění daného úkolu

ÚKOL:

_____

1 = výborně
2 = dobře
3 = přijatelně s potřebou zlepšení
4 = nepřijatelné

	Jména osob, jimž byl úkol svěřen		
1. Úkol splněn včas.	_____	_____	_____
2. Úkol splněn řádně	_____	_____	_____
3. Práce je vykonávána Efektivně	_____	_____	_____
4. Kladný přístup k delegování úkolů	_____	_____	_____
5. Vůle nést odpovědnost za svou práci.	_____	_____	_____
6. Naprosté pochopení Úkolu	_____	_____	_____

[31] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*„ s.49-51.

[32] Tamtéž, s. 51.

Tabulka užívá bodovací systém, který pomůže analyzovat plnění daného úkolu. Pokud je úkol svěřen na různou dobu různým osobám, tabulka umožní porovnat jejich pracovní morálku. Pokud úkol plnila vždy jedna osoba, je na zvážení, zda dát příležitost někomu jinému a rozšířit mu tak jeho pole působnosti. Tab. č.10 pomůže zjistit zda-li nebude vhodnější přerozdělit úkol, aby mohl být delegován ve smyslu rozpracování na dílčí úkoly a rozdělení těchto úkolů mezi větší počet zaměstnanců. Rozhodne-li se paní ředitelka ponechat úkol jedné a té samé osobě je účelné ji pomoci plnit určité body daného úkolu popř. poskytnout dodatečnou instruktáž, který by pomohla dané osobě úkol provést. Tabulka však nemá jednoznačné využití. Je vhodné ptát se zaměstnanců na jejich pocity a diskutovat s každým zaměstnancem individuálně o jeho komplikaci. Je třeba zjistit co zaměstnanec pokládá za příčinu toho, že práce je pro něj nepřijatelná, a co je možné jako tým udělat pro zlepšení situace. Obvykle není moudré zaměstnanci úkol odebrat a dokončit ho sám. Takový krok svědčí o nedostatku důvěry i ochoty pomoci. Pokud se zaměstnanec necítí schopný nebo kvalifikovaný, aby daný úkol splnil a sám navrhuje, aby mu byl odebrán, je vhodné mu dát úkol podobného charakteru. I když je úkol určen a práce se jeví jako přijatelná nebo dokonce ještě lépe , neznamená to, že vše půjde stále stejně hladce. Různé okolnosti mohou působit na to, jak dobře je dlouhodobě delegovaný úkol plněn. Lze očekávat, že zaměstnanci budou nové úkoly plnit stále lépe. Růst kvality práce je součástí jejich zaškolování. Jakmile se zaměstnanec seznámí s tím, jak daný úkol provádět, je patrné, že během dvou týdnů se práce pro něj stala přijatelnou a patrně bude schopen vykonávat ji sám. Na základě vlastních zkušeností a zkušenostech ostatních zaměstnanců získá paní ředitelka pocit, že pracovník by měl zvládnout příslušný úkol dobře nebo dokonce výborně během šestí týdnů. Na konci tohoto období však nedošlo k žádnému zlepšení.[33] Následující tabulka č.11 by měla pomoci v případě, že daný úkol je plněn dlouhodobě.[34]

[33] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*„s.51-53.

[34] Tamtéž, s.53.

Tab. č.11 - *Průběžné plnění úkolů*

Průběžné plnění úkolů

ÚKOL: _____

Časové období	**Úroveň plnění úkolů**

Do levého sloupce se vepíší časové úseky, aktuální pro příslušný úkol. Tabulka by měla obsahovat období, které bude třeba k perfektnímu provedení daného úkolu. Do pravého sloupce vedle sloupce pro časové údaje se vepíší kritéria, která by měla ukazovat, jak by v tom kterém časovém období mělo plnění úkolu probíhat. V určitém slova smyslu je tato tabulka podrobným popisem jedné stránky příslušné profese.

3.3.4 Rozvoj schopností zaměstnanců

V této podkapitole objasním nutnost rozvoje schopností zaměstnanců. Bude-li paní ředitelka postupovat dle plánu delegování, dokáže vyhodnotit schopnosti každého pracovníka a zejména odhalit v čem by se měl pracovník zlepšit.
Před delegováním pracovních úkolů a povinností je nutné se ujistit, že zaměstnanci jsou schopni tyto úkoly plnit.

V podkapitole Delegování pracovních úkolů a povinností správným osobám byly ověřeny znalosti, přání a obecné předpoklady zaměstnanců. Cílem bylo určit, jak nejlépe sladit zaměstnancovi dispozice s požadavky příslušného úkolu. Před testováním schopností zaměstnanců je důležité vědět, co úkol vyžaduje v dané chvíli a co bude vyžadovat v budoucnu.[35]

V následující tab. č.12 [36] se podobně popíší schopnosti, které budou v dané chvíli a budoucnu vyžadovány k plnění úkolu, který má být delegován.

Tab. č. 12 - *Úroveň zaměstnancovi způsobilosti*

Úroveň zaměstnancovi způsobilosti

Stupnice zaměstnancovy způsobilosti:

1 = výborně, 2 = dobře, 3 = přiměřeně, 4 = potřebuje pomoc.

Jméno zaměstnance: _____

ÚKOL: _____

Schopnosti požadované momentálně	**Úroveň zaměstnancovy způsobilosti**	**Schopnosti které budou patrně vyžadovány v budoucnu**

Seznam těchto úkolů se vepíše do levého sloupce. V pravém sloupci se vyznačí úroveň schopností příslušného zaměstnance. To pomůže určit, v čem potřebuje pomoci. Je na místě o této tabulce se zaměstnancem diskutovat, aby měla ředitelka jistotu, že stanoviska jsou správná a že je sdílí i ona sama. Je třeba co nejpřesněji určit, které nové schopnosti budou nezbytné. Např. pokud úkol vyžaduje dokonalou textovou úpravu, je pravděpodobné, že bude brzy vyžadovat pokročilou znalost počítače. Postrádá-li zaměstnanec schopnosti, nezbytné k provedení úkolu, musí se ředitelka

[35] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*,s.56.

[36] Tamtéž.

rozhodnout, že pracovníkovi úkol nesvěří nebo ho dodatečně zaškolí, aby byl schopen úkol splnit. Druhá alternativa je vhodnější, pokud zaměstnanec bude ochoten školení absolvovat. Jakmile se paní ředitelka rozhodne delegovat pracovní úkol, nesmí ho brát zpátky, není li to bezpodmínečně nutné. Podobný postup by mohl způsobit pokles pracovní morálky zaměstnanců, kteří se upřímně snaží. Zároveň by mohl vést k jejich snaze vyhnout se školení. Měli by pokládat za samozřejmé, že práce, která jim byla svěřena, se musí naučit vykonávat co nejlépe. Občasnou kontrolou plnění zadaných úkolů, je třeba se ujistit, že se zaměstnanci naučili všemu, co je třeba. Zaměstnancům by mělo být umožněno, aby sami hledali řešení problému, spojených s daným úkolem. Ředitelka musí motivovat své zaměstnance, aby pracovali jak nejlépe dovedou. Například tím, že bude apelovat na jejich pocit sebeuspokojení z dobře vykonané práce nebo využít veškerých motivačních programů, sponzorovaných organizací. Budou-li pracovníci zainteresováni do vytyčování cílů pracovních úkolů, bude pro ně mnohem snazší plnit cíle, které sami pomáhali stanovit. Tím, že se vysvětlí zaměstnancům, jak příslušné úkoly a úsilí personálu odpovídají záměrům organizace. Je mnohem snazší motivovat zaměstnance, kteří vidí výsledky své práce a jejich dopad na ostatní, než ty, kteří vidí pouze daný úkol a nechápou jeho širší rámec.[37]

Na pomoc zaměstnanci, který odmítá svěřenou práci nebo neví, jak ji provést, pomůže následující tab. č.13[38]

[37] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*,s.57-58

[38] Tamtéž, s.58

Tab. č.13 - *Kontrola delegovaných úkolů*

Kontrola delegovaných úkolů
Úkol:
Kritéria hodnocení:
Průběžný postup:
Časový plán:

Jedním z cílů delegování pracovních úkolů a povinností je rozvíjet zaměstnancovi schopnosti. Pokud zaměstnanci nemají nezbytné předpoklady, jejich pracovní produktivita klesá a mohou mít pocit, že jsou ve své snaze stát se výkonnými pracovníky bezmocní.[39]Po té co byl úkol delegován, je vhodné vypracovat seznam schopností, které zaměstnanec postrádá. Pomůckou může být následující tab. č.14[40]

[39] Srov. TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*,s.60.

[40] Tamtéž

Tab. č.14 - *Rozvoj zaměstnancových schopností*

Rozvoj zaměstnancových schopností	
Jméno zaměstnance	**Potřeba zlepšení v**
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout opatřeni pro zkvalitnění systému delegovaní pracovních úkolů a povinností v Oblastní charitě Přerov.

V první kapitole s názvem *Principy práce v neziskových organizacích* jsem popsal obecné principy práce v neziskových organizacích. Ve druhé kapitole *Východiska a principy delegování* jsem definoval pojem delegování, překážky delegování a postup delegování. Díky těmto poznatkům jsem se mohl ve třetí kapitole *Proces delegování v Oblastní charitě Přerov* zaměřit na návrh opatření pro zkvalitnění systému delegování.

Jako hlavní nedostatky dělby práce ze strany vedoucího pracovníka jsem shledal především neúměrné delegování úkolů na některé schopné pracovníky a naopak nevyužití potenciálu ostatních, sice méně výkonných pracovníků. Problém ředitelky tedy nespočívá ani tak v delegování samotném, jako spíše v motivaci některých pracovníků, jejichž pracovní výkony postupně klesají.

K odstranění těchto problémů jsem sestavil plán delegování, pomocí něhož dokáže ředitelka rovnoměrně a efektivně delegovat správné úkoly správným osobám a především je prostřednictvím nových delegovaných úkolů motivovat k lepším výkonům. V tomto ohledu má práce splnila svůj cíl. Zůstává zde však prostor pro další šetření, jako např. kontrola delegovaných úkolů a povinností, rozvoj schopností pracovníků nebo nehmotná motivace pracovního jednání.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Martin Valenčík
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Delegování pracovních úkolů a povinností v Oblastní charitě Přerov
Název práce v anglickém jazyce:	Delegating of Tasks and Duties in Charity **Přerov**

Vedoucí práce:	PhDr. Lubica Juríčková
Počet stran:	41
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2009

Klíčová slova v českém jazyce: delegování, plán delegování

Klíčová slova v anglickém jazyce: the Delegating, the Plan of Delegating

Práce je zaměřena na delegování pracovních úkolů a povinností v Oblastní charitě Přerov resp. její ředitelky. Práce je členěna na tři hlavní kapitoly, v kterých je objasněna problematika neziskových organizací, delegování a především návrhu pro zkvalitnění systému delegování v Oblastní charitě Přerov.

The work is directing into delegation tasks and duties in charity Přerov mainly it is directress. The work is component into three main chapters which explains problems about non profit association, delegation and mainly about the project for improve system of delegation in charity Přerov.

Literatura a prameny

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠTAN, Pavol., ŠULER, Oldřich.,a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BOUKAL, Petr., VÁVROVÁ, Hana., a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.

DISMAN, Miroslav., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.

TEPPER, B., Bruce., *Delegování pracovních úkolů a povinností*, Grada publishing, 1996, ISBN 80-7169-321-9

TURECKIOVÁ, Michaela., *Klíč k účinnému vedení lidí*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

TKADLECOVÁ, Eva, *Výroční zpráva 2007 Oblastní charity Přerov*, Přerov: 2008

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Výběr úkolů a povinností 18
Tab. 2 - Soupis Přednostních úkolů, určených k delegování 19
Tab. 3 - Charakteristika pracovního úkolu 21
Tab. 4 - Charakteristika zaměstnance 22
Tab. 5 - Předpoklady zaměstnance pro plnění daného úkolu 23
Tab. 6 - Časový plán 24
Tab. 7 - Schopnosti, požadované k plnění daného úkolu 25
Tab. 8 - Odpovědnost za daný úkol 26
Tab. 9 - Kontrola delegování pracovních úkolů 28
Tab. 10 - Kontrola výsledků plnění daného úkolu 29
Tab. 11 - Průběžné plnění úkolů.....31
Tab. 12 - Úroveň zaměstnancovi způsobilosti 32
Tab. 13 - Kontrola delegovaných úkolů 34
Tab. 14 - Rozvoj zaměstnancových schopností 35

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. 1 - Dotazník

Příl. 2 – Otázky pro nestandardizovaný rozhovor

Příl. 3 - Osnova zúčastněného pozorování

Příl. 1 - Dotazník[41]

Následující dotazník pomůže stanovit míru schopností delegovat pracovní úkoly a povinnosti a vymezit oblasti, ve kterých lze dosáhnout zlepšení. Podle příslušného klíče se zakroužkuje za každou odpovědí číslo, které vypovídá o tom, jak často se podle ní jedná. Nakonec se body sečtou.

1. Upozorňuji, že nebudu dělat práci, svěřenou zaměstnancům. 0 1 2 3 4
2. Udílím jasné pokyny, týkající se pracovních úkolů, které mají být splněny. 0 1 2 3 4
3. Necítím se ohrožen schopnými zaměstnanci.
4. Můj vliv a úspěch pramení z úspěchu mých podřízených. 0 1 2 3 4
5. Cítím odpovědnost – dokonce i za projekty, které jsem svěřil jiným. 0 1 2 3 4
6. V roli řídícího a vedoucího pracovníka se cítím jistý. 0 1 2 3 4
7. Věřím, že moji podřízení odvádějí dobrou práci. 0 1 2 3 4
8. Vyhradím si čas učit své podřízené jak plnit úkoly, které jsem jim svěřil. 0 1 2 3 4
9. Věřím, že delegování co možná nejvíce pracovních úkolů je v zájmu všech. 0 1 2 3 4
10. Chápu rozdíl mezi postavením nadřízeného a toho, kdo plní svěřené úkoly. 0 1 2 3 4
11. Mám důvěru ve vlastní schopnosti vést a řídit ostatní. 0 1 2 3 4
12. S trpělivostí umožňuji zaměstnancům dokončit svěřené úkoly a učit se z vlastních chyb. 0 1 2 3 4
13. Raději poskytnu zaměstnancům přesčas, aby splnili daný úkol, pokud se tak nestalo napoprvé, než abych jim ho odebral a dokončil ho sám. 0 1 2 3 4
14. Před rozdělením práce analyzuji každá úkol na dílčí komponenty, abych zjistil, jaké schopnosti bude vyžadovat. 0 1 2 3 4

[41] TEPPER, B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*, s. 9-13.

15. Ujišťuji zaměstnance, že mají odpovídající kvalifikaci k tomu splnit každý úkol. 0 1 2 3 4

16. Poskytuji zaměstnancům ke splnění daného úkolu odpovídající čas. 0 1 2 3 4

17. Jsem si vědom překážek, na které by zaměstnanci mohli narazit při plnění daného úkolu. 0 1 2 3 4

18. Snažím se přizpůsobit úkoly charakteristickým rysům zaměstnancovi osobnosti, způsobu myšlení a schopnostem. 0 1 2 3 4

19. Vytvářím si profil každého zaměstnance a jeho schopností. 0 1 2 3 4

20. Dávám zaměstnancům k dispozici písemné instrukce ke každému úkolu, který mají splnit. 0 1 2 3 4

21. Podrobně konzultuji plnění každého úkolu a ujišťuji se, že zaměstnanec chápe, co se od něho žádá. 0 1 2 3 4

22. Vypracoval jsem rezervní plány, týkající se svěřených úkolů, abych měl jistotu, že budou splněny. 0 1 2 3 4

23. Vypracoval jsem plán, umožňující sledovat do jaké míry zaměstnanci plní svůj úkol. 0 1 2 3 4

24. Umožňuji zaměstnancům aby činili vlastní rozhodnutí a řešili problémy týkající se nových problémů. 0 1 2 3 4

25. Vyzívám zaměstnance, aby vypracovávali vlastní plány plnění daných úkolů. 0 1 2 3 4

26. Zaujímám vstřícný postoj vůči všem svým zaměstnancům. 0 1 2 3 4

27. Vyhýbám se ostré kritice toho, jak zaměstnanec

plní nové úkoly. 0 1 2 3 4

28. Snažím se získat od zaměstnanců informace, jak se cítí při plnění nových úkolů. 0 1 2 3 4

29. Při delegování pracovních úkolů a povinností se snažím zjistit, co by zaměstnance nejvíce motivovalo. 0 1 2 3 4

30. Snažím se získat podporu svého nadřízeného pro plány dělby práce, které jsem vypracoval. 0 1 2 3 4

31. Delegování pokládám za prostředek dosažení maximální produktivity a metodu rozvíjení zaměstnancových schopností. 0 1 2 3 4

32. Svou roli chápu jako roli smluvní strany, resp. rádce. Mám přehled o tom, jak řídit činnost ostatních. 0 1 2 3 4

33. Snažím se motivovat podřízené, aby rozšiřovali své schopnosti. 0 1 2 3 4

34. Jsem přístupný novým způsobům řešení starých úkolů, které předkládají moji pracovníci. 0 1 2 3 4

35. Věřím, že delegování pracovních úkolů a povinností je základním prvkem dobré řídící práce a je důležité pro mě, mé zaměstnance, mého nadřízeného i naše zákazníky. 0 1 2 3 4

Vyhodnocení:

Pokud jste dosáhli 110 bodů a více, znamená to, že jste připraveni převzít úlohu řídícího resp. vedoucího pracovníka a delegovat pracovní úkoly a povinnosti. Ačkoliv zde zůstává prostor ke zlepšení, blížíte se k tomu stát se typem nadřízeného, schopného motivovat své zaměstnance k práci.

Pokud jste dosáhli 80 – 109 bodů, znamená to, že jste se vyrovnali s požadavkem delegování pracovních úkolů a povinností a snažíte se ho splnit. Zůstávají určitá slabá místa, která budou vyžadovat zvýšenou pozornost. Tato kniha vám pomůže uvedené nedostatky odstranit.

Pokud jste dosáhli méně než 80 bodů, znamená to, že jste prakticky začínajícími řídícími resp. vedoucími pracovníky, pro které je delegování pracovních úkolů a povinností něčím novým, a kteří dosud bojují s četnými překážkami. Tato kniha vás naučí návykům, které potřebujete k tomu, abyste se stali výkonnými koordinátory a tak i lepšími řídícími resp. vedoucími pracovníky.

Příl. 2 – Otázky pro nestandardizovaný rozhovor

- Podle jakých kritérií probíhá výběr pracovníků pro delegování?
- Plánuje se delegování?
- Deleguje se spolu s úkoly dostatek pravomocí, prostředků a informací?
- Deleguje se komplexní úkol nebo jen jeho část?
- Dochází k uvolnění pracovníka při delegování rozsáhlého úkolu?
- Kontroluje se provádění a průběh delegovaného úkolu?
- Delegují se úkoly rovnoměrně mezi všechny pracovníky?
- Jsou pracovníci oceněni za dobře provedený úkol?

Příl. 3 - Osnova zúčastněného pozorování

- Jestli dochází k pravidelné analýze vedoucí práce,
- Jaké úkoly se delegují,
- Jestli dochází k oživení rutinní práce delegováním nových úkolů,
- Jestli se nedelegují úkoly určené jen manažerovi,
- Jestli se plánuje delegování,
- Jak se formuluje delegovaný úkol pracovníkovi,
- Jaká míra pravomoci je delegována,
- Kolik informací a zdrojů je poskytováno k plnění úkolu,
- Je-li delegován celý úkol nebo jen jeho část,
- Zda-li se zdůrazňuje důležitost delegovaného úkolu,
- Intervaly zpětné vazby.