

Delegování

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
Management

- **Význam delegování**
- **Vliv osobnosti manažera na delegování**

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pojem delegování je odvozen od latinského „*delegatio*“ ve smyslu „odkazovat“, „**vysílat s poselstvím**“. Slovní základ je pak odvozen od latinského „*lex*“ (zákon) a od výrazu „*legát*“ (zplnomocněný vyslanec papeže) z latinského „*legatus*“ (vyslanec, posel). Termín má také blízko k výrazu „**kolega**“ z latinského „*collega*“ (druh v úřadě, spoluúředník) odvozeného od slovesa „*legare*“ (vysílat, pověřit).

Delegování v sobě tedy zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci.

- Prvním krokem při delegování je **přenesení části pravomoci** za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený „právo“ mocensky disponovat.
- Druhým krokem delegování je **poselství**, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy.
- Třetím krokem delegování je **spolupráce s manažerem i s kolegy** na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování

- Možnosti delegování přitom nejsou blokovány ani tak vnější situací jako spíše **strukturou osobnosti manažera**, která jim znemožňuje přistupovat k delegování jako k základnímu paradigmatu výkonu manažerských funkcí.
- Podle toho jak jednotliví manažeři přistupují ke své řídicí práci lze manažery rozdělit na několik typů uvedených v následujících slidech (*převzato z knihy: CIPRO, M. - Delegování jako způsob manažerského myšlení*).

Paranoidní manažer

- nedůvěřuje a podezírá kolegy na pracovišti i mimo něj,
- obviňuje okolí ze svých neúspěchů, má pocit, že mu všichni chtějí škodit, protože mu závidí jeho schopnosti a pravomoci,
- neustále kontroluje a vynakládá mnoho energie na dokazování domnělé ztráty důvěry, jsou často nevyvratitelně přesvědčeni o své pravdě.

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

- Paranoidní manažer je přesvědčen, že **nikdo neudělá práci tak dobře** jako on sám, a to ne z důvodů že by byl perfekcionista, ale spíše kvůli silné podpoře kontroly, aby někdo nemohl disponovat informacemi, které by ho mohli ohrozit v jeho funkci.
- Obklopuje se **méně schopnými** zaměstnanci, kteří nepůjdou názorově proti němu.
- Deleguje jen nepodstatné a nedůležité odpovědnosti. Pokud by delegoval některé významnější odpovědnosti, musel by podřízený zaměstnanec neustále chodit vysvětlovat své záměry.
- Má tendenci udržovat svůj tým v nevědomosti. Určité osobnostní rysy a styl vedení paranoidního manažera jsou společné s osobnostními vlastnostmi a stylem řízení u autokratického manažera.

Schizoidní manažer

- Schizoidní manažer působí jako výrazný introvert.
- Často má nadprůměrnou obecnou inteligenci, ale na úkor inteligence sociální.
- Je minimálně ambiciózní, na svou manažerskou pozici, je většinou dosazen ne z vlastní vůle, ale na základě své vysoké odbornosti. Chybí mu manažerský potenciál.

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

- Schizoidní manažer by většinou rád delegoval úplně všechny odpovědnosti, ale protože neumí adekvátně komunikovat a sociální kontakt je pro něj velkou zátěží, raději si vše dělá sám i za cenu vlastního přetěžování.
- Pokud schizoidní manažer deleguje nějakou činnost, většinou jí umí dobře vydefinovat v měřitelných výstupech, ale nedokáže podřízené k plnění odpovědnosti náležitě motivovat.
- Jeho delegování spočívá pouze v rovině strohému předání úkolů bez zajištění podpory, se slabou kontrolou a bez náznaku koučování.

Diktátorský manažer

- Je orientován pouze na výkon a tvrdě vyžaduje plnění úkolů, nedokáže odložit uspokojení svých potřeb, chce, aby jeho podřízení plnili příkazy ihned, projevuje se panovačností.
- Vybírá si pracovníky, kteří se mu bezpodmínečně podřídí a nekriticky ho obdivují.

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

- Delegování je u diktátorů prakticky nemožné, protože se nechtějí s nikým dělit o své kompetence,
- Nikoho nechtějí posilovat pravomocemi a jejich styl vedení lidí je o pouhém přikazování i v situacích, kdy by bylo vhodnější delegovat.

Hyperprotektivní manažer

- Ke svým podřízeným se chová laskavě, o své lidi úzkostlivě pečuje, je přátelský a snaží se udržet klidný a pozitivní vztah za každou cenu.
- Podřízené pořád kontroluje, aby je ochránil před potenciální chybou.
- Svě podřízené sice chrání, ale současně je poškozují tím, že je udržuje ve vývojové stagnaci a nepřenáší na ně dostatečné pravomoci.

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

- Hyperprotektivní manažer ví, že delegování je velmi prospěšné a taky si uvědomuje potřebu delegovat úkoly na své podřízené, ale v reálu se chová podle své osobnosti.
- Delegování je u něj provázeno velmi dlouhou fází pomáhání, a to i v situaci, kdy pracovník již nové odpovědnosti zvládá dobře. Jeho kontrola je neustálá, nikdy nenechá podřízeného, aby sám analyzoval a napravil vzniklé problémy.
- Hyperprotektivní manažer má na rozdíl od výše uvedených typů manažerů šanci na změnu jednání a chování, i když podstata jeho osobnosti již pravděpodobně změnit nepůjde.

Byrokratický manažer

- Neustále se zabývá detaily, dokonalými plány a od svých podřízených vyžaduje vzornou disciplínu, má sice vysokou výkonovou motivaci, ale málokdy svých cílů dosáhne.
- Brání mu v tom neschopnost nadhledu, týmové práce, nedokáže delegovat, protože nikdo neudělá práci tak dobře jako on sám.
- Byrokrati jsou sice dobří „manažerští řemeslníci“, ale selhávají v roli lídrů, protože ve své nepružnosti jen vykonávají dohled a kontrolu.

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

Význam delegování a vliv osobnosti manažera na delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

- Delegování je značně omezováno příliš přísnou a svazující kontrolou.
- Podřízený se musí přesně držet vymezené odpovědnosti, určených pravomocí a o každém kroku neustále informovat svého nadřízeného.

Narcistický manažer

- Navenek se projevuje jako osoba dokonalá ve všech směrech, má extrémně vysoké sebevědomí, je přesvědčený o své jedinečnosti, vlastní důležitosti.
- Není schopen snášet objektivní kritiku, vnitřně se urazí, ale navenek nedá nic znát.
- Pracovní vztahy se řídí podle narcistického výběru – podřízený musí být stejně tak dokonalý jako on sám.
- Velikášství a nadřazenost je vlastně jakousi fasádou či obranným mechanismem jejich vnitřní křehkosti a zranitelnosti.

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

Jaké existují možnosti delegování pro tento typ manažera?

- Delegování narcistickým manažerem je limitováno tím, nakolik oceňuje své podřízené jako schopné, na které se nemusí obávat delegovat významné odpovědnosti.
- Pokud není přesvědčen o jejich dokonalosti srovnatelné s dokonalostí vlastní, pak delegovat nemůže.
- Nikdy nepřipustí, že by na nějaký úkol nestačil a rovněž bytostně nesnáší být na někom závislý v rámci spolupráce na delegovaných odpovědnostech.

Jaký styl je nejvhodnější?

- Neexistuje univerzální styl
- Nejvhodnějším stylem je demokratický
- Méně vhodnými jsou autoritativní, liberální
- Záleží, v jaké situaci se organizace nachází
- Nezavrhovat ostatní styly



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz