

76Případová studie 1 – delegování napříč firmou

Manažer logistiky potřebuje získat více času a energie na řešení odpovědností za distribuci, dodavatelské vztahy, vnitřní audit, centralizaci logistiky a nastavování procesů napříč firmou. Proto se rozhodl delegovat část svých méně důležitých odpovědností na své podřízené a část na

nově založené oddělení lidských zdrojů. Konkrétně chce předat odpovědnost za vedení recepce, která kumuluje mnoho funkcí z důvodu, že firma se teprve nyní organizačně strukturuje a rozrůstá. Recepce řeší nejen kontakt se zákazníky, organizaci času a podpůrných aktivit kanceláře, ale připravuje také podklady pro mzdy. Proto chce manažer logistiky převést recepci do kompetence nové kolegyně – personální manažerky. Když tuto svou představu manažer logistiky sdělil kolegyni, jeho návrh odmítla s tím, že recepce vzhledem k náplni práce musí patřit pod logistiku. Manažer je ve firmě tři roky a očekával, že nová kolegyně bude vstřícnější, proto došlo mezi nimi na dohady o tom, které dílčí činnosti recepce spadají pod personální oddělení a které pod logistiku.

Po neúspěšném přesvědčování personální manažerky si manažer uvědomil, že pokud nezíská podporu u většiny vedení společnosti, a hlavně u generálního ředitele, bude jeho delegování závislé pouze na dobré vůli kolegyně z personálního. Uvědomil si, že pokud bude jednat osobně a bude chtít delegovat na „osobu“, nikoli na „oddělení“, pak jeho úspěch bude nejistý. Rozhodl se tedy promluvit s kolegy z vedení firmy a postupně si individuálně vyjednat jejich podporu s tím, aby rozhodnutím top managementu byly potvrzeny konkrétní odpovědnosti, které musí realizovat personální úsek, samozřejmě včetně odpovědnosti za chod recepce. V případě úspěchu a potvrzení nového popisu odpovědnosti chce manažer zajít za personální manažerkou a domluvit si postup a proces předávání delegované odpovědnosti s doporučeními a sděleními vlastních zkušeností s vedením recepce. Pokusí se také manažerku pozitivně motivovat tím, že ona tímto navýšením odpovědností rovněž navyšuje své pravomoci, a získává tím vlivnější pozici ve firmě. Rozhodně se bude snažit, aby si celou věc kolegyně neinterpretovala jako svou osobní prohru, ale aby řešení bylo oboustranně chápáno jako win-win, i kdy subjektivně může mít personální vedoucí pocit, že prohrála. Ovšem vzhledem k její reálné mocenské pozici ve firmě by se rozhodně o prohru nejednalo, spíše o zdravý adaptační mechanismus, který posílí pocit vstřícnosti a ochoty spolupracovat.

1. Jak hodnotíte postup manažera? Zkuste navrhnout jiný postup řešení situace.
2. Jaké výhody a bariéry delegování se v tomto případě projeví?

Případová studie 2 – Milí nadřízení, na delegování zapomeňte!

Padesátitřetí letý ředitel divize velké stavení společnosti svolal poradku k řešení nových developerských projektů. Sám nejprve sdělil své návrhy, a pak otevřel diskusi, ve které vyzval deset přítomných kolegů k hledání dalších nápadů a možných řešení. Diskuse byla plodná, nakonec se účastníci po dvou hodinách shodli na třech návrzích. Na závěr porady si vzal slovo pan ředitel a zhodnotil: „Petře, tvůj návrh je nereálný z těchto a těchto důvodů, Josefe, tvůj návrh je příliš drahý, to si teď nemůžeme dovolit, a tvůj návrh, Karle, to je čirá utopie. Uděláme to tak, jak jsem řekl na začátku porady.“ V jednací místnosti to zahučelo, ale jen jeden nový kolega vedl ruku a zeptal se, proč tady tedy ty dvě hodiny všichni diskutovali, když už byl šéf předem rozhodnutý? Ředitel se vítězoslavně poušmál a pravil: „Vyšší bere!“ a tímto argumentem ukončil další diskusi. Kolega, který ve firmě podával výpověď, pak popsal chování svého nadřízeného následovně: „Má vždy ‘pantent na rozum’, nikdo opravdu schopný pod ním dlouho nevydrží, zůstávají jen neschopní úředníci a patolízalové, chová se arogantně i k ženám, je povýšený, zachutnala mu moc. Své oponenty už ‘zlikvidoval’ a v top managementu má takřka neomezenou moc, cítí se být, a do značné míry i je, nenahraditelným. Má politické styky a ambice. Jsem rád, že už pod ním nebudu pracovat.“

1. Jak byste reagovali na tento způsob chování svého nadřízeného?
2. Které bariéry delegování se v tomto případě projevíly a co byste doporučili na jejich odstranění?

Případová studie 3 - Manažer „Udělej si sám“

Joanne byla považována za schopného a nadšeného zaměstnance ve svém oboru, a proto byla povýšena, aby vedla skupinu pěti odborníků, kteří vykonávají velmi podobnou práci, kterou v minulosti dělala ona sama.

Na své pozici začínala s myšlenkou: „Povýšili mě pro výborné plnění mých dosavadních pracovních úkolů, a proto jsem určitě považována za většího odborníka než všichni mí podřízení a pravděpodobně udělám všechnu práci lépe a rychleji než oni. Zaškolím je, až budu mít čas, ale teď se raději musím soustředit, abych všechnu práci stihla.“

Joanne nedelegovala žádnou práci na své zaměstnance, ale udělala všechnu práci raději sama. S postupem času se její pracovní doba postupně prodlužovala a Joanne věnovala čím dál méně času jejím spolupracovníkům i jejímu nadřízenému, se kterým byla její úzká spolupráce velmi důležitá. Její zaměstnanci vykonávali jen tu nejrutinnější práci, nedostali žádné školení, a věděli velmi málo o důležitých, právě probíhajících projektech. Jeden zaměstnanec dal výpověď z důvodu nedostatku výzev a tím i nemožnosti se dále rozvíjet. Joanne neměla ani čas za něj vybrat nového zaměstnance.

Nakonec, po 60-ti dnech, si Joanne zavolali její nadřízení, aby prodiskutovali její dosavadní posun v práci.

1. Co byste řekli Joanne, kdybyste byli jejími nadřízenými vy?
2. Proč je delegování pro nadřízené důležité?
3. Jakou roli hraje „školení“ v procesu delegování?
4. Z jakých důvodů se nadřízeným nedaří delegovat práci?