

< 0
CL

UNIVERZITA KARLOVA

i 'witeina
l 2 ř -rn

"

Pedagogická fakulta

t'

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI VEDOUCÍCH
PRACOVNÍKŮ - DELEGOVÁNÍ

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Kubalová Hana

Obor: školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Ing. Helena Černíková

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených

/

Kubalová Hana

Resumé:

Na ředitele škol jsou kladeny stále větší požadavky, které předpokládají, že budou jak výborní pedagogové, tak schopní manažeři. Se zavedením příspěvkových organizací přibyla ředitelům škol spousta povinností, které jsou natolik rozsáhlé, že již není v silách jednotlivce, aby dělal všechno sám a zároveň dobře. Vzhledem k tomu, že ne každý manažer ví, jak a komu úkoly efektivně rozdělit, snaží se tato práce vysvětlit důležitost rozdělování úkolů a objasnit nejčastější zábrany delegování. Více se zaměřuje na postupy výběru pracovníků a vhodných úkolů k delegování. Nedílnou součástí je i vyhodnocení šetření, které mapuje postoje a postupy řídicích pracovníků škol, různých typů a velikostí, v této oblasti. Poslední část práce hledá osvědčené metody této manažerské dovednosti a snaží se vytvořit jakousi pomůcku pro manažery, kteří zatím delegovali jen minimálně .

Summary:

Nowadays, headmasters of schools are burdened with increasing demands. They are expected to be excellent teachers and qualified managers at the same time. Since the introduction of allowance organizations among educational bodies, there have appeared lot of new and demanding duties, so it is no more possible for one person to manage them all alone. This paper seeks to explain the importance of distribution of tasks and most frequent problems with such a delegation, whereas number of managers is/are not able to divide these duties effectively. It is focused on the process of selection of employees (co-workers) and also on the choice of tasks suitable to hand over. An assesment of a survey for approaches and methods used by headmasters of various kinds of schools in terms of this problem is an integrate part of the paper. The final part of the paper tries to find best practices related to this ability and seeks to be something like a guidebook for managers, who have had only a little experience with distribution of work yet.

Klíčová slova:

Manažerská dovednost, delegování úkolů, zábrany delegování, výběr pracovníků, vhodné a nevhodné úkoly, rozvoj pracovníků, motivace

Obsah

1. Úvod
2. Cíl
3. Delegování úkolů
 - 3.1 Definice delegování
 - 3.2 Důležitost rozdělování úkolů, výhody delegování
 - 3.3 Zábrany delegování
4. Výběr pracovníků
5. Vhodné úkoly pro delegování
6. Nevhodné úkoly pro delegování
7. Jak správně delegovat?
8. Delegování a kontrola
9. Metody použité v práci
10. Šetření
 - 10.1 Cíle šetření
 - 10.2 Výsledky šetření
 - 10.3 Analýza výsledků
 - 10.3.1 Údaje o respondentech

10.3.2 Otázky k danému tématu

11. Využití výsledků v praxi

12. Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Teoretická část

1. Úvod

Ředitel školy má v současné době velice těžké postavení. Jsou na něj kladeny vysoké nároky. Vystupuje jako odborník ve směru pedagogickém a zároveň i jako vrcholový manažer. Být dobrým manažerem vyžaduje tři základní dovednosti: lidské, technické a koncepční¹. Podíl těchto dovedností a jejich význam závisí na pozici manažera, kterou v organizační struktuře zastává. Tyto dovednosti prolínají všemi manažerskými funkcemi, kterými jsou: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. S organizováním a vedením lidí úzce souvisí i delegování, které patří ke klíčovým schopnostem manažera.

2. Cíl

Zefektivnit proces delegování ve školách

3. Delegování úkolů

3.1 Definice

Delegování umožňuje manažerovi věnovat více času prioritním úkolům, šetří mu čas, motivuje pracovníky a umožňuje jim získat nové zkušenosti,

¹ H.Katz., Teorie a praxe školského managementu, Praha 2005

přináší do organizace nové nápady a přístupy, zjednodušuje proces kontroly a umožňuje hodnotit pracovníky na základě individuálního výkonu.²

Schopnost delegovat úkoly patří ke klíčovým schopnostem manažera. Má úzkou vazbu na organizování práce v pracovní skupině - týmu, ale také na řízení času manažera.³

Delegování zvyšuje odpovědnost i důvěru.⁴

3.2 Důležitost rozdělování úkolů, výhody delegování

Okamžité plánování (operativní) a rozhodování týkající se budoucnosti (koncepční) je považováno za základní funkci řízení. Přes toto primární postavení se velmi často provádí špatně. Vedoucí mají většinou „moc práce“, tráví všechny svůj čas tím, že „hasí co dnes hořelo“. Těmito operativními úkoly se musí vedoucí pracovník zabývat a nelze se jich zříci. Ale na druhou stranu nelze „šidit“ koncepční práci operativou. Je nutné některé operativní úkoly delegovat dle naléhavosti a náročnosti podřízeným a najít vyvážený stav mezi operativním a koncepčním řízením.

Plánování do budoucna je obtížnější, než činit krátkodobá rozhodnutí. Proto by vedoucí zaměstnanci měli ostatní zapojit do organizačního procesu a tak ze sebe setřást relativně triviální dennodenní zátěž. Jak říká čtvrté maloneovo

² Obst, Prášilová, 2001

³ Eger, 1998

⁴ Urban, 2006

příkázání o vedení: „*Tvá mysl bude prodlévati v budoucnosti, kdykoli to bude možné. Neučiníš rozhodnutí, které právě tak může učiniti podřízený*“.⁵

Delegování můžeme také chápat jako svěření části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka. Určitým rozporem pro manažery je, že delegovat mohou jen částečnou odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na nich. Každý vedoucí je zodpovědný nejen za svou práci, ale i za práci svých podřízených. Znamená to, že se nezbavují odpovědnosti za případný neúspěch, ale pouze se jim uvolní ruce pro jinou práci a tu delegovanou mohou sledovat pouze očima.

Delegování pracovních úkolů a povinností přináší prospěch oběma stranám - manažerům i zaměstnancům. Manažerům proto, že jim umožňuje soustředit se na úkoly a rozhodnutí, které mohou vykonat jen oni, zaměstnancům z toho důvodu že tvoří důležitý nástroj jejich motivace a rozvoje. Delegování jim dovoluje rozvíjet jejich schopnosti, vede k větší zainteresovanosti v podniku, rozvíjí pracovní morálku a svědčí o důvěře manažera v jejich schopnosti. Delegování nám přináší řadu výhod. Například:

Více času na důležité úkoly. Delegování úkolů a části pravomoci umožní strávit více času nad úkoly vyšší priority.

Více práce za kratší čas. Úkoly většího rozsahu se obvykle snáze vyřeší, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části.

Nové nápady a přístupy. V některých případech jsou manažeři natolik uvyklí některým úkolům nebo situacím, že pro ně není jednoduché pustit se do řešení novým způsobem a energicky.

Rozvoj kompetencí pracovníků. Podřízení získají formou delegování nové zkušenosti.

⁵ B.P.Malone III, 1991

Motivování pracovníků. Delegováním vyjadřujeme důvěru v schopnosti lidí.

Vyhnutí se stagnaci. A to nejen stagnaci zaměstnanců, ale i vedoucích pracovníků.

delegováním se můžeme vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, ve které skončila řada talentovaných a schopných manažerů. Hřbitovy jsou plné lidí, kteří se domnívali, že nemohou být nahrazeni

Loajalita ke škole a k práci ředitele školy. Díky delegování úkolů si podřízení uvědomí náročnost práce vedoucího pracovníka a zároveň více vnímají potřeby organizace. To vede k loajalitě vůči jeho práci i vůči škole.

i.3 Zábrany delegování

Řídící a vedoucí pracovníci pokládají delegování pracovních úkolů a povinností za obtížné a to z několika důvodů. V manažerské literatuře se uvádějí převážně tyto důvody: manažeři svým zaměstnancům nedůvěřují, že práci dokončí správně a včas, jsou často příliš zaměstnání a na správné delegování jim nezbývá dostatek času, nevědí jak delegovat efektivně apod. Společným rysem těchto důvodů jsou často obavy či předsudky pramenící z příčin, které si manažer nemusí plně přiznávat. Patří k nim například:

Delegováním manažer ztrácí kontrolu nad úkolem a jeho výsledkem. Deleguje-li manažer správně, kontrolu nad úkolem a jeho výsledkem neztrácí.

⁶ O.Šuleř, 1995

Nad čím kontrolu ztratit může, je způsob, kterým je výsledku dosaženo. Úkolem manažera je popsat zaměstnancům výsledky, které vyžaduje a ponechat alespoň částečně na jejich úvaze, jak jich dosáhnout. Plně by se měl soustředit pouze na otázku, jaký bude výsledek a kdy ho získá.

Manažer je jediný, kdo má komplexnější informace. I nejschopnější manažer, není-li jediným zaměstnancem firmy, nemůže vědět vše, co se v organizaci děje ani znát odpovědi na všechny otázky, které se v organizaci objeví.

Manažer může práci vykonat rychleji. Manažer se může domnívat, že úkol dokončí rychleji, provede-li ho sám, než zadá-li jeho provedení někomu jinému. Tato domněnka je však pouhou iluzí. Deleguje-li manažer poprvé, může jeho vysvětlení a zadání zaměstnanci vyžadovat určité množství času. Deleguje-li se však správně, pak další delegování zabere již podstatně méně času.

Delegování snižuje manažerskou pravomoc a autoritu. Delegování vede ve skutečnosti k opaku - zvyšuje autoritu manažera, který je stále tím, kdo stanoví cíle a časový plán jejich dosažení.

Zaměstnancům přinese dobrá práce uznání, manažerovi však nikoli. Překonání této domněnky je jednou z největších překážek při přechodu od funkce vychovatele k funkci manažera. Úspěšní manažeři vědí, že zazáří-li jejich zaměstnanci, dosahují úspěchu i oni sami.

Delegování omezuje flexibilitu manažera. Tato neoprávněná obava vychází z domněnky, že vykonává-li manažer všechny důležité úkoly sám, má plnou kontrolu nad postupem a dokončením. Ve skutečnosti tomu tak být nemůže.

Zaměstnanci nemají přehled o celkové situaci. Tento přehled mít skutečně nemohou, pokud k jeho získání nedostanou příležitost. Uchováním zaměstnanců

v informační temnotě manažeři pouze oehromují svou organizaci a schopnost jejich zaměstnanců učit, růst a stávat se skutečnou součástí své organizace.

Manažer se obává neoblíbenosti. Snaha delegovat nemusí být vždy ze strany pracovníků přijímána s nadšením. Většině manažerů záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými a proto často raději riskují nezvládnutí úkolu, než aby „obtěžovali“ své podřízené.

Manažer má pocit nenahraditelnosti (omnipotence). To je onen syndrom „Jen já to můžu udělat pořádně“. Je třeba si ale uvědomit že nejde o rozhodování se mezi kvalitou zpracování úkolu manažerem a jeho podřízeným, ale o rozhodování mezi přínosem práce manažera nad jednoduchými úkoly nebo nad úkoly důležitými.

Nechuť opustit něco, co dobře umíme. Dovolit někomu, aby vykonával něco, co dobře umíme je často bolestivé. Přesto se od toho musíme odprostit a být připraveni akceptovat, že úkol může být splněn za delší dobu, že kvalita může být horší, že ztratíme příležitost udržovat si cvik v určité dovednosti a musíme počítat s vyšším rizikem selhání.

4. Výběr pracovníků

Určení vhodných lidí pro plnění delegovaných úkolů není snadné. Klíčovým předpokladem pro úspěšné delegování je uvědomění si kvality lidí, lépe řečeno jejich určitých schopností, postojů a vlastností.

Schopnosti jsou souhrnným názvem pro znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy pro to, co tento člověk ví a co umí. Schopnosti samy od sebe nestačí, ještě je velmi důležité, aby lidé svůj potenciál využívali kýmžným činům. To ovlivňují postoje. Ty vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality

konkrétního člověka. To, co člověk chce a co si myslí. Úzce souvisejí s jeho motivací. Se schopnostmi i postoji se dá pracovat a měnit je. Co ovšem změnit nelze jsou vlastnosti. Může to být proto, že jsou to neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Tento poznatek nám napovídá, že se vyplatí jednotlivé osobní vlastnosti prostě akceptovat. Řečeno českým klasikem Cimrmanem, mohou se nám nelíbit, ale to je tak všechno, co s nimi můžeme dělat.

Z hlediska schopností a postojů můžeme rozdělit lidi na čtyři typy právě podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává⁷(J.Plamínek,2002)

Umí, ale nechce. Nejnaléhavější problém představují schopní, ale neochotní lidé. Mohou být pro školu či firmu nebezpeční. Ostatní lidé je pro jejich schopnosti často uznávají a mohou se tak stát vzorem chování pro své okolí, což je nežádoucí.

Chce a umí. To je pozitivní kategorie, v níž bychom rádi měli všechny lidi.

Chce, ale neumí. Lidé sice snaživí, ale nedostatečně schopní. Tady hrozí, že jejich aktivita nebude pro školu vždy prospěšná.

Neumí a nechce. Od těchto lidí opravdu nemůžeme příliš čekat. Jejich prospěšnost je však pochopitelně problematická.

Na své podřízené se můžeme podívat i z jiného hlediska. Například z hlediska stylu osobnosti.

Pomocník: Pro tento styl osobnosti jsou důležité dobré vztahy s okolím. Pomocníci potřebují kontakty s jinými lidmi, jsou vnímaví, vyhovuje jim spolupráce, jsou loajální a okolí se na ně může spolehnout.

Organizátor: Organizátoři jsou zodpovědní, pečlivě dodržují pravidla, jsou spolehliví, práce je pro ně téměř vždy přednější než zábava.

⁷ J.Plamínek, 2002

Myslitel: Lidé tohoto typu dokážou pracovat samostatně, logicky uvažují, působí jako nestranní pozorovatelé. Rádi shromažďují informace a vědomosti. Záleží jim na tom, aby dělali svou práci dobře.

Katalyzátor: Tito lidé jsou spontánní, hraví, všechno dělají rychle, jsou rádi středem pozornosti a nevdí jim riziko. Problémy jsou pro ně výzvou, předpisy jsou pro ně nutným zlem.

Tato rozřazení podřízených nám pomůžou k určení strategie vedení a podpory každého jednotlivce. Jednou z metod je také delegování úkolů.

Od teorie přejdeme pomalu k praktické stránce výběru pracovníků. Před samotným rozdělením úkolů je třeba vzít v úvahu řadu okolností a zodpovědět si otázky typu: Má příslušný pracovník čas plnit daný úkol? Nenaruší to jeho hlavní pracovní náplň? Dále bude nutné zamyslet se nad tím, zda je příslušná osoba schopna daný úkol splnit. Zda vyhovuje požadavkům, které vyžaduje zadaný úkol. S tím úzce souvisí i kvalifikace vybraného zaměstnance. Ne každý kdo je schopen úkol splnit, má příslušnou kvalifikaci. Pokud se stane, že příslušná osoba není schopna daný úkol splnit, lze ji to naučit za přiměřenou dobu? Klíčovým faktorem výběru je též spolehlivost zaměstnance, zda bude určitý úkol dokončen v termínu. V neposlední řadě se musíme ptát, zda je příslušná osoba ochotna přijmout novou odpovědnost. Jedním z důvodů delegování pracovních úkolů a povinností je snaha pomáhat profesionálnímu růstu zaměstnanců. Pokud jednotlivci z nějakého důvodu odmítají odpovědnost nebo povinnosti, nebudeme je zatěžovat zvláštními úkoly a pokusíme se najít někoho, kdo má o úkol zájem a komu delegování prospěje.

Nejtěžší je rozhodnout, kdo je pro plnění úkolů, které chceme delegovat nejvhodnější. Ne každý zaměstnanec bude schopen splnit každý úkol, který mu hodláme svěřit. Proto je dobré vzít úkoly jeden po druhém a určit nezbytné předpoklady pro jejich splnění. Určit, kdo se pro daný úkol nejlépe hodí bude potom snazší. B. B. Tepper uvádí, že je dobré vypracovat si tabulku, která nám po

vyplnění vhodně pomůže. Do tabulky si vypíšeme možné předpoklady a dle charakteristiky úkolu zaškrtneme ty potřebné. Příklady předpokladů: týkající se způsobu myšlení (rychlého rozhodování, schopnost globálního pohledu, tvůrčí myšlení....), charakteristické rysy osobnosti (trpělivost, vstřícnost a chápavost, přátelskost, citlivost, aktivita, laxnost, vytrvalost, energičnost, schopnost pracovat v týmu...), existující schopnosti, které není třeba učit a prohlubovat (fyzická síla, matematické vlohy, jazykové vlohy, manuální zručnost, hlasové dispozice...) a samozřejmě i další kategorie a požadavky.

Dalším krokem je skloubit charakteristické rysy zaměstnanců s požadavky jednotlivých úkolů. Je třeba určit pro jaký úkol se ten který zaměstnanec hodí. Posledním krokem bude najít optimální spojení pracovních úkolů a lidí, kteří jsou k dispozici. I když je vždy vyžadován ten nejvhodnější, okolnosti nás mohou donutit k jinému řešení. Máme například jen jednu osobu, která se nejlépe hodí k plnění všech úkolů určených k delegování. Nebylo by však moudré ani správné svěřit veškerou práci jednomu člověku. Čím větším počtem úkolů je takový pracovník zatěžován, tím výrazněji pak musí rozdělovat svou energii a to s sebou nese nepříznivé výsledky:

- a) Výkony nejlepších pracovníků se začnou zhoršovat. A jsou to právě ty skutečně důležité úkoly, které už nemohou být optimálně plněny.
- b) Jestliže nejlepší spolupracovníky zatěžujeme nebo dokonce přetěžujeme delší dobu, je nevyhnutelným důsledkem jejich neúměrné opotřebení.
- c) Méně kvalifikovaní spolupracovníci zůstávají mimo hru, nemají možnost se zdokonalovat, cítí se být demotivováni a vůči čelným nositelům zaostávají.

Zkušení vedoucí dobře vědí, že právě svým nejlepším spolupracovníkům musejí ponechávat rozumný volný prostor. Nejvíc získáme, když své nejlepší spolupracovníky ponecháme, aby se plně soustředili na nejdůležitější úkoly. Za určitých okolností musíme dokonce aktivně bránit tomu, aby náš nejvýkonnější tahoun byl využíván pro všechny možné úkoly. Zároveň musíme dávat šanci těm „z druhé řady“, aby se vyznamenali a rozvíjeli svou kvalifikaci.

„Pomáhejte lidem, aby mohli pracovat naplno. Snažte se je přistihnout, až si povedou dobře.“

K.Blanchart, S.Johnson⁸

Můžeme se ovšem ve svém úsudku o svém spolupracovníkovi i zmylit. Soudy o předpokladech a schopnostech podřízených bývají vynášeny na základě nahodilých informací. Proto je důležité o svých zaměstnancích co nejvíce vědět. Omezíme tak omyly v rozhodování. Dojde-li k chybě, nezbude nám než ji napravit a přehodnotit předpoklady a schopnosti dané osoby pro plnění úkolu, který ji byl svěřen.

To komu delegovat má i svá pravidla v manažerské literatuře. R.Coleman a G.Barrie ve své knize uvádějí, abychom delegovali jen svým bezprostředním podřízeným, abychom vždy delegovali pouze jednotlivci a nikoli skupině, nemáme delegovat pouze osvědčeným talentům, ale máme pomáhat svým lidem získávat sebevědomí a postupně zvyšovat jejich odpovědnost. Nemáme se bát požadovat maximální výkon, zároveň neblokovat postup svých schopných podřízených z důvodu vlastního pohodlí, a v neposlední řadě nám radí, abychom si zacvičovali vlastního nástupce ovšem bez slibování jeho povýšení.

⁸ Učitel'ské listy č.9/2005-06

5. Vhodné úkoly pro delegování

Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědnosti, dále z hlediska hlavních cílů své organizace či útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení a měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on .

Delegování by vždy mělo začít jednoduššími úkoly, jejichž nesplnění v daném čase podstatně firmu neohrozí. Získají-li zaměstnanci postupně větší sebedůvěru a zkušenost, můžeme delegovat i náročnější úkoly. Je nutné delegovat pouze ty úkoly, které jsou na odpovídající či mírně vyšší úrovni. Některé pracovní úkoly se k delegování přirozeně nabízejí a manažer by měl využít každé příležitosti k tomu tyto úkoly delegovat. K činnostem, které by měl manažer delegovat vždy patří následující⁹.

Detailní práce. Například ověřování či hledání chyb. Pro manažera je to plýtvání časem, je důležité, aby plnil úkoly, které mají největší dopad.

Shromažďování informací. Ani tato činnost není efektivní a často se stává pastí, do které manažeři padají. Díky čtení novin, časopisů a zpráv či surfování po internetu odkládají manažeři záměrně manažerské úkoly, které jsou pro ně obtížnější.

Opakované úkoly. Řada úkolů se v organizaci pravidelně opakuje. I pro tyto úkoly je manažerský čas příliš drahý. Různé sepisování zpráv nebo srovnávání výdajů s rozpočtem mohou po tréninku provádět zaměstnanci i sami.

⁹ J.Urban, 2003

Zastupování. Manažer nejen nemůže, ale ani by neměl být všude. Každý den přináší mnoho příležitostí, aby byl svými zaměstnanci zastoupen. Například: prezentace, telefonní rozhovory, schůze.

Budoucí povinnosti. Manažer by měl vždy vyhledávat možnosti, jak připravovat a trénovat své zaměstnance pro budoucí úkoly. Oproti drahým školením tento trénink nic nestojí a jsou-li zaměstnancům zadávány postupně stále náročnější a důležitější úkoly roste spolu s nimi i jejich sebedůvěra a samostatnost.

Nevhodné úkoly pro delegování

Přestože by manažer měl vždy vyhledávat možnosti jak delegováním připravovat a trénovat své zaměstnance pro jejich budoucí úkoly a odpovědnosti, některé pracovní úkoly manažera delegovat nelze. K těmto „nedelegovatelným“ úkolům patří ¹⁰.

Dlouhodobé vize a cíle. Manažer stojící v čele organizace má z povahy své vedoucí pozice jedinečnou perspektivu pro vidění potřeb své organizace. Jednou z klíčových manažerských funkcí je formování vize a cílů.

Kontrola a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, zajišťování pracovní disciplíny, poskytování rad. Manažer stanovuje zaměstnancům cíle a standardy, podle kterých budou posuzovány jejich výsledky. Vše kontroluje a rozhoduje o tom, zda-li zaměstnaneckých cílů dosáhl. Tuto činnost, podobně jako řešení disciplinárních problémů nemůže manažer delegovat, aniž by tím organizace utrpěla.

Politicky citlivé situace. Odpovědnost za předání politicky citlivých informací na zaměstnance nelze přenést.

¹⁰ J.Urban, 2004

Osobní úkoly. Je-li úkol zadán s očekáváním že jej vykoná sám vedoucí zaměstnanec, pak nemůže být delegován na někoho jiného.

Důvěrné okolnosti. Součástí manažerské pozice je i přístup k důvěrným informacím. Úkoly spojené s těmito informacemi by si měl manažer ponechat pro sebe.

7. Jak správně delegovat?

Stává se, že v praxi bývá často velký rozdíl mezi zadaným úkolem a skutečně odvedenou prací. To je způsobeno z různých důvodů a je potřebné si přiznat, že některé zapříčiňují sami vedoucí pracovníci. Pokud se chceme vyhnout tomuto úskalí, je dobré se poučit z dále uvedených pravidel¹¹:

a) **Nepoužívejte mlhavých neurčitých výrazů.** Buďte konkrétní.

b) **Nepředpokládejte, že zadání úkolů je zcela jasné.** V každém případě si musíte ověřit, že pracovník správně rozumí zadanému úkolu.

c) **Vysvětlete smysl úkolu.** Řekněte pracovníkovi proč, k čemu to je.

„Pamatujte si, pánové, že rozkaz, který může být nesrozumitelný, také nesrozumitelný bude.“

Helmut von Moltke¹²

d) **Sdělujte přiměřené množství detailů.** Chybou je říkat příliš mnoho podrobností zkušenému a málo nezkušenému pracovníkovi.

¹¹ Náhlovský, 1995

¹² Z knihy „Mějte je rádi a vedte je“, 1991

- e) **Přizpůsobte úkol pracovníkovi.** Neexistují dva identičtí pracovníci. Někteří vyžadují přímý pokyn, jiní uslyší požadavek vedoucího jako přání. Mnozí chtějí jenom podnět.
- f) **Zvolte správné načasování úkolu.** Zadávat úkol v době, kdy lidé opouštějí pracoviště a odcházejí není vhodné.
- g) **Nevydávejte příliš mnoho příkazů a úkolů najednou.** Riskujete, že žádný nebude splněn.
- h) **Nezachovávejte mezi sebou a zaměstnancem příliš velký odstup.** Zde se skrývají četná úskalí. Písemný úkol-důvěra? U podstatných úkolů je jistě dobré mít i písemnou formu úkolu, kterou je vždy vhodné doplnit ústním sdělením. U některých lidí je velmi důležitá osobní komunikace i forma „požádání“ o úkol. Jiné naopak musíme řídit autoritativně a zde je vhodné mít téměř vždy písemnou formu.

8. Delegování a kontrola

Kontrola je jedním z nástrojů, jejichž prostřednictvím manažer delegované úkoly řídí. Vše, co bylo delegováno musí být i kontrolováno. Kontrola patří k nedelegovaným úkolům nadřízeného. Její provádění nemá nic společného s jeho důvěrou či nedůvěrou v zaměstnance. Od samého začátku musí být jasné, že se musí prověřit alespoň konečný výsledek. U nezkušených nebo nových pracovníků se vyplatí i průběžná kontrola, aby se vedoucí zaměstnanec ujistil, že vše probíhá, tak jak má. Jejím cílem není hledat chyby, ale včas rozpoznat případné nedostatky

v práci a prostřednictvím podpory zaměstnanců dosáhnout toho, aby se tyto nedostatky neopakovaly.

Kontrola výsledků musí být důsledná a slouží k ověření toho, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Termín kontroly je vhodné včas ohlásit, aby se zaměstnanec i manažer mohli připravit. Na základě výsledků kontroly hodnotíme výkonnost zaměstnance.

Provádění kontroly není však jedinou cestou jak vykonání úkolů zajistit. Důležité je, co nastane, je-li úkol vykonán dobře. Jan Urban zdůrazňuje postup pozitivního posílení. Za včasné splnění úkolu, pracovníky informujeme o tom, že si vážíme jejich včasného splnění úkolu. Prý to funguje znamenitě.¹³

Pokud pracovník úkol nezvládne úkol, neměl by manažer reagovat tak, že úkol bude pracovníkovi odebrán a manažer jej bude realizovat sám nebo ho předá někomu jinému. Takováto reakce působí negativně na sebevědomí i motivaci pracovníka. Proto bychom měli malé chyby, kterých se lidé dopustí tolerovat, protože se učí.

Delegováním může manažer ušetřit spoustu času. Na druhé straně to ale v součtu může stát času více než se ušetřilo. Pracovník bude potřebovat pravděpodobně pomoc, něco může být nad jeho síly nebo schopnosti. O delegování práce by v takovém případě manažer neměl rozhodovat jen na základě času, ale měl by pečlivě zvážit jeho širší očekávaný přínos.

¹³ Jan Urban, 2003

Výzkumná část

9. Metody použité v práci

V této práci bylo využito metody dotazníku a osobních rozhovorů. K sestavení dotazníku jsem využila knihu: **B.B.Tepper, Delegování pracovních úkolů a povinností, Praha 1996**. Tento dotazník byl pilotován na dvou školách. Z pilotáže vplynuly dílčí změny ve formulaci otázek.

10. Šetření

10.1 Cíle šetření

- a) **Vytipovat úkoly vhodné k delegování**
- b) **Vytipovat vhodné lidi pro plnění delegovaných úkolů**

10.2 Výsledky šetření

Šetření bylo provedeno ve školách různých typů a školských zařízeních v Královéhradeckém kraji. Dotazníky byly rozeslány e-mailovou poštou náhodně vybraným školám (viz příloha č. 2). Rozesláno bylo 94 dotazníků, navráceno zpět 45 dotazníků. Návratnost dotazníků činí 48 % .

Přehled oslovených škol

Typ školy	Mateřská	<i>wmmmn</i>	Střední škola	<i>EĚ2M5M.</i>
	H	m		<i>V^mmmm</i>
Počet zaslaných dotazníků	32	45	12	5
Počet navrácených dotazníků	19	17	8	1
Návratnost dotazníků v %	60%	38%	67%	20%

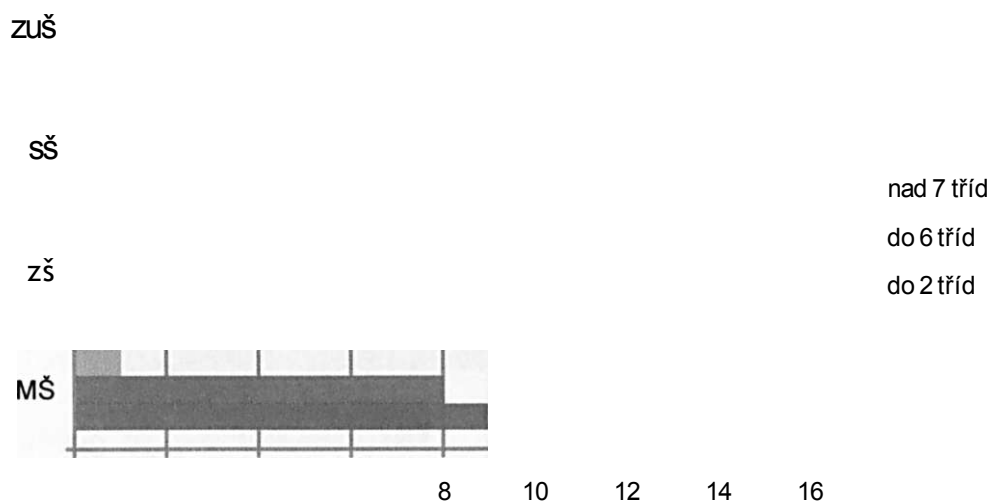
10.3 Analýza výsledků

10.3.1 Údaje o respondentech

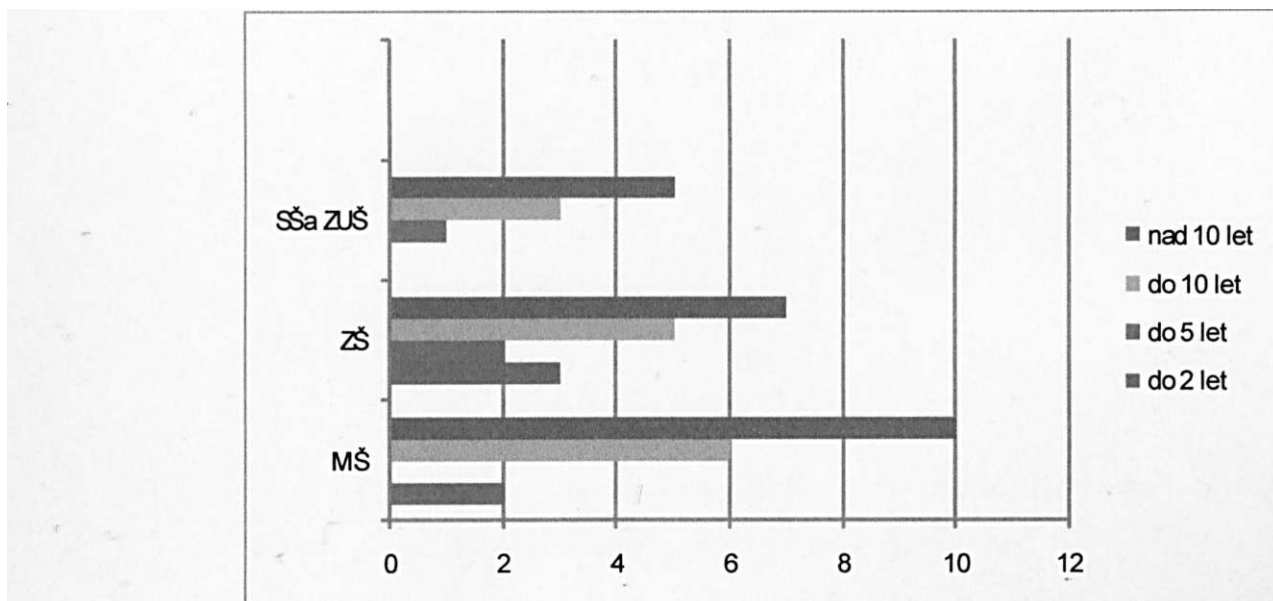
Byla zjišťována velikost školy, počet let ve funkci ředitele školy a stupeň vzdělání v oboru management.

Z navrácených dotazníků vyplývá, že odpověděli především ředitelé větších škol (nad tři třídy), kteří jsou ze 70 % vzdělání v oboru management. Nejvíce frekventované je studium FI. Ve zbývajících 30% jsou to ředitelé s dlouholetými (nad 10 let) zkušenostmi.

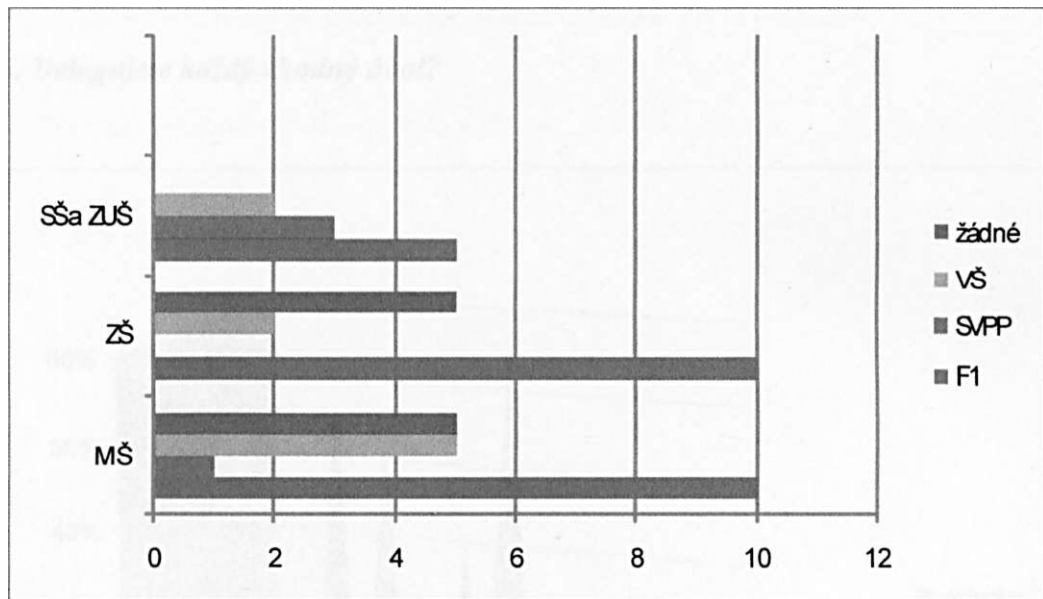
Velikost školy



Počet let ve funkci ředitele školy

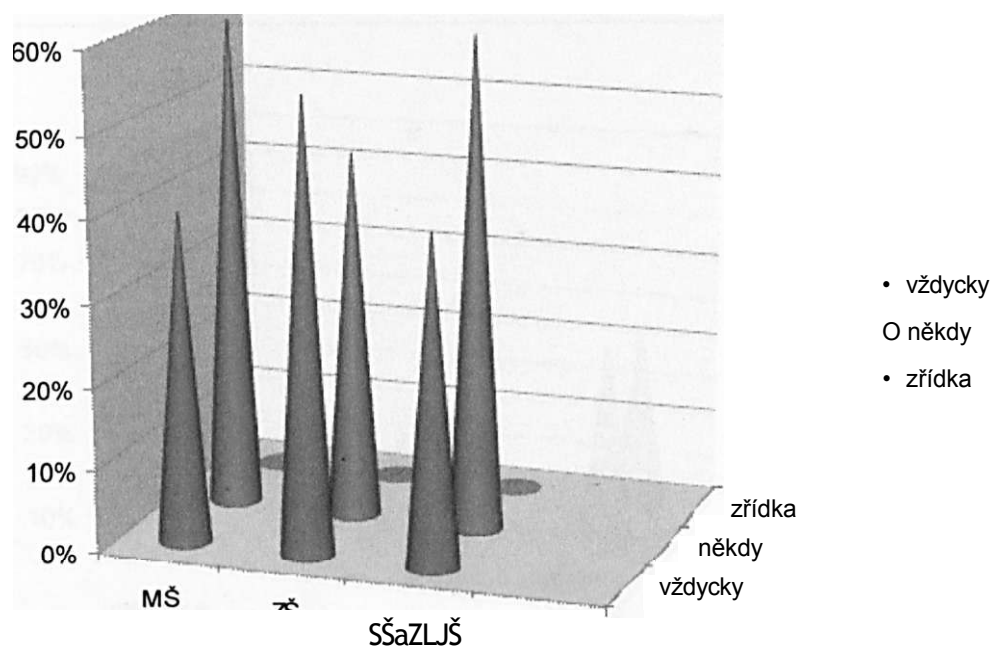


Stupeň vzdělání v oboru management



10.3.2 Odpovědi na otázky k danému tématu

5. Delegujete každý vhodný úkol?



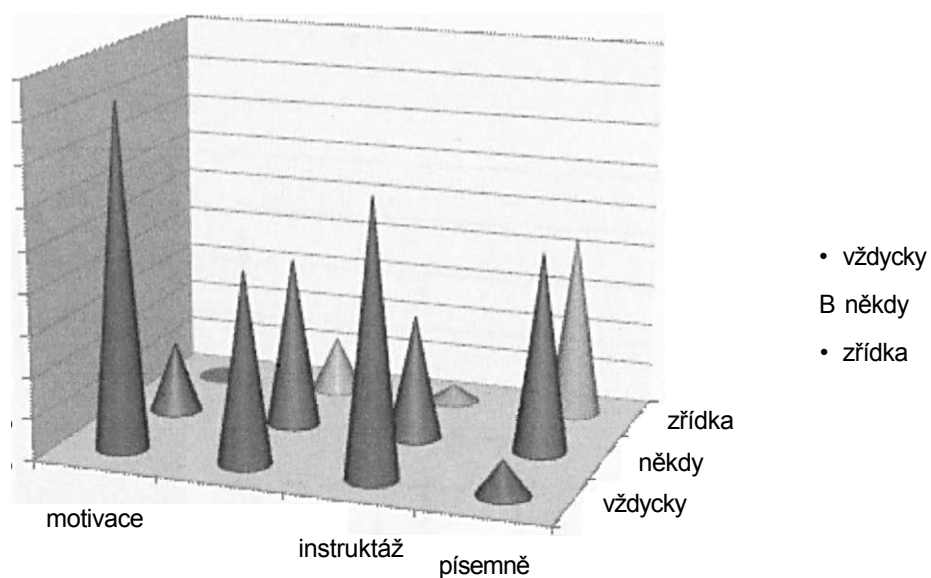
Z grafu vyplývá, že na dotazovaných školách delegování úkolů probíhá velice často, ale zdaleka ne každý, vhodný úkol je delegován.

6. *Snažíte se motivovat zaměstnance a rozvíjet jejich schopnosti?*

7. *Berete v úvahu nejen schopnosti pracovníků, ale i jejich zájem?*

8. *Provádíte důkladnou instruktáž o daném úkolu?*

9. *Delegujete písemně?*



Motivace a rozvoj schopností zaměstnanců je pro naprostou většinu ředitelů prvořadá (80%).

Delegované úkoly se v praxi nedelegují písemně nebo jen v malém počtu případů. Důkladnou instruktáž o daném úkolu jako důležitou si manažeři na školách uvědomují a uvádějí, že ji v 62% provádějí.

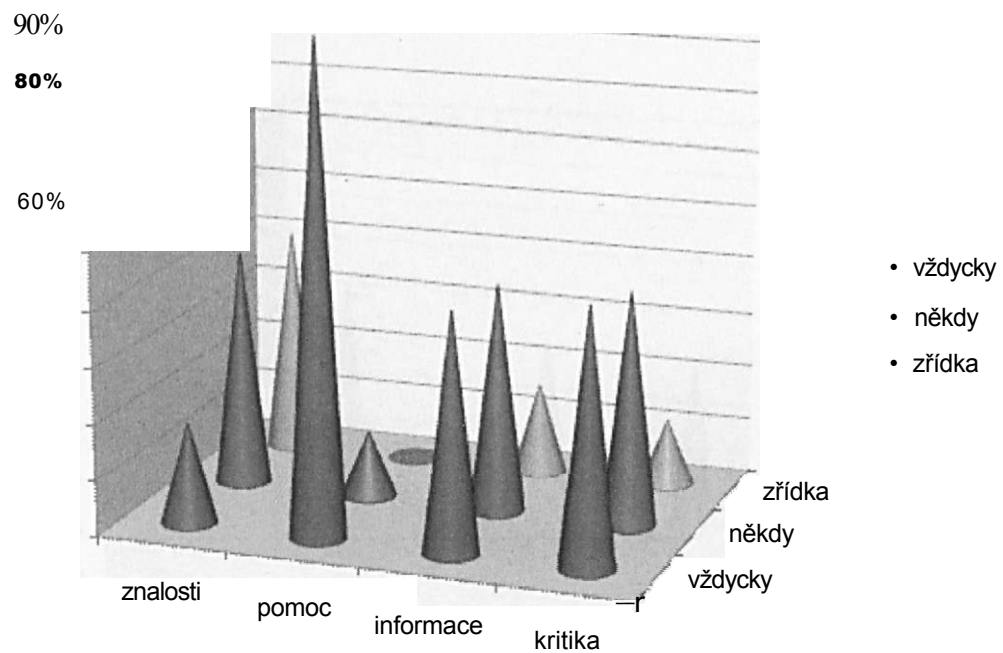
Na zájem zaměstnance o delegovaný úkol se nepřihlíží tak často.

11. *Testujete zaměstnancovy znalosti, abyste měl(a) jistotu, že svěřenému úkolu rozumí?*

12. *Pomáháte zaměstnanci v případě potřeby?*

13. *Vyžadujete od zaměstnance informaci, zda se cítí na úkol, který mu byl svěřen?*

14. *Snažíte se vyvarovat ostré kritiky zaměstnance, který provádí daný úkol?*



Z dotazníků vyplývá, že v praxi není příliš běžné testovat zaměstnancovy

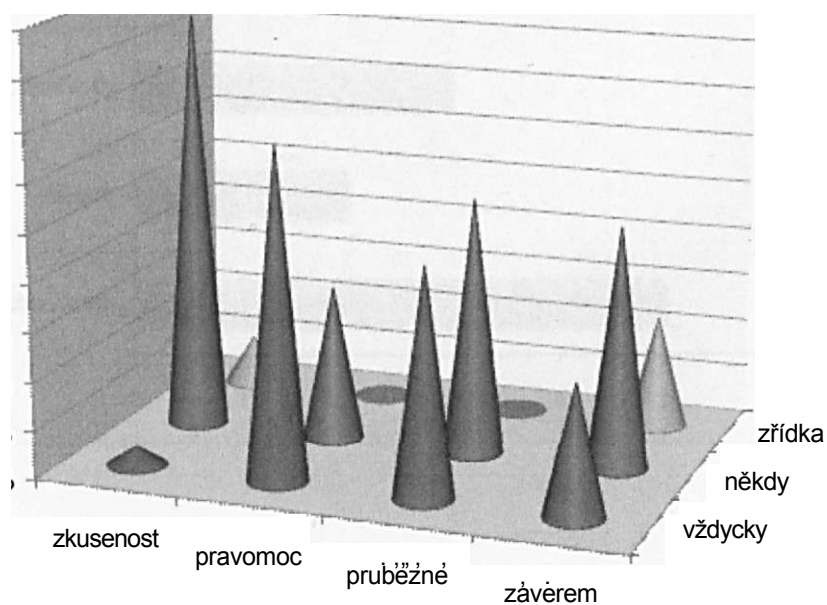
znalosti a zjišťovat, zda svěřenému úkolu rozumí či zda se na delegovaný úkol cítí. Velice často se však v případě potřeby zaměstnanci pomáhá a to až v 75%. Také ostré kritice se značné procento ředitelů vyhne pouze někdy či zřídka.

15. Delegujete i na méně zkušené pracovníky?

16. Delegujete s úkolem i odpovídající pravomoc?

17. Kontrolu delegovaného úkolu provádíte průběžně?

18. Kontrolu delegovaného úkolu provádíte až na závěr?



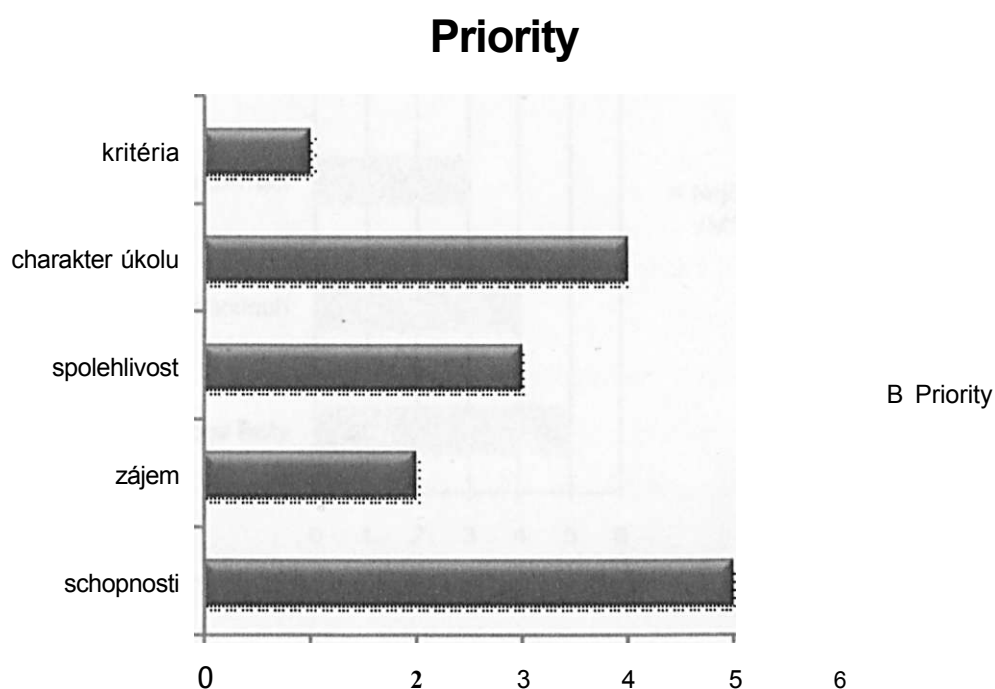
H vždycky
O někdy
• zřídka

Z následujícího grafu vyplývá, že se deleguje především zkušeným zaměstnancům, těm méně zkušeným se dává příležitost v 80% pouze někdy.

V 70% se společně s úkolem deleguje i pravomoc, ve 30% pouze v některých případech.

Kontrola delegovaného úkolu se spíše provádí průběžně než jenom na závěr.

18. Priority, podle kterých oslovení manažeři vybírají pracovníky k delegování

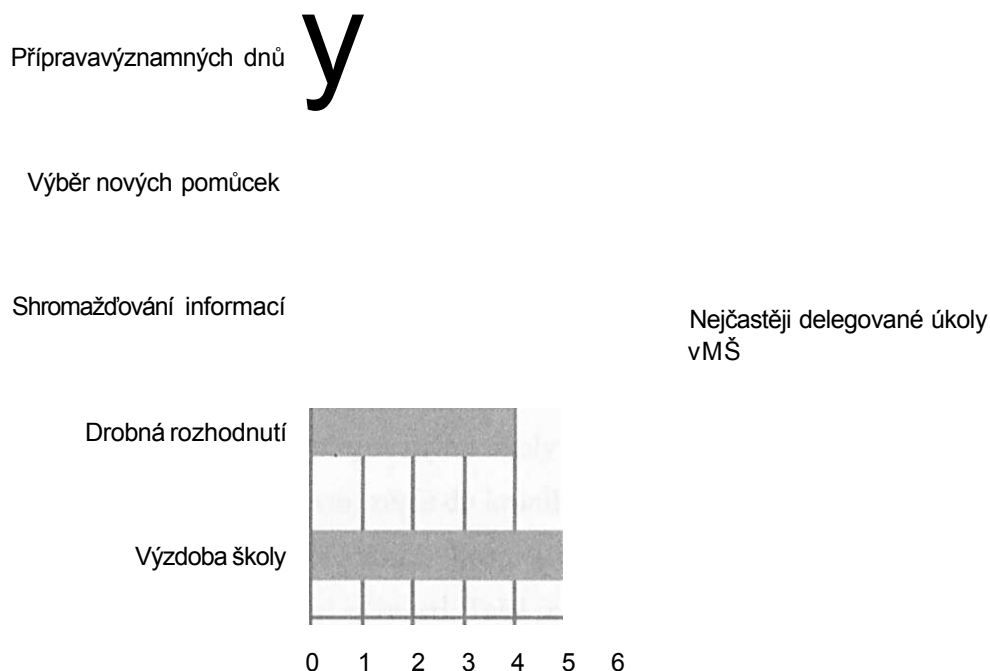


Z výzkumu vyplývá, že největší prioritou při výběru pracovníka k delegování úkolu jsou schopnosti. Těsně za schopnostmi ředitelé uvádějí

charakter úkolu. Třetí a čtvrtou prioritou v pořadí jsou spolehlivost a zájem zaměstnance. Nejméně často se pracovník vybírá dle předem určených kritérií.

19. Pět nejčastěji delegovaných úkolů v různých typech škol.

Nejčastěji delegované úkoly v MŠ



Z grafu vyplývá, které úkoly jsou na mateřských školách nejčastěji delegovány. V závěsu za těmito úkoly jsou (dle pořadí):

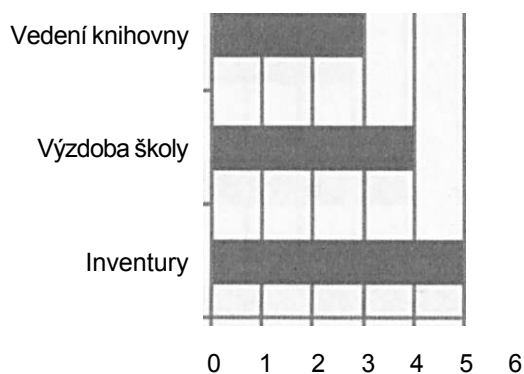
pohovory s rodiči, vedení knihovny, zápis do kroniky školy, dopisování do místních novin, inventury, FKSP-večeře ke dni učitelů, vedení porad, hospitační činnost a řešení stížností. V jednom případě se objevilo také vedení pokladní knihy.

Nejčastěji delegované úkoly ZŠ

Drobná rozhodnutí, dopisování do novin, vedení spisovny

U

číslo nových učebnic
pomůcek



• Nejčastěji delegované úkoly ZŠ

Na základních školách se nejčastěji delegované úkoly od mateřských škol liší. Za pěti nejčastějšími delegovanými úkoly to jsou (dle pořadí): dopisování do místních novin, zápis do kroniky školy, FKSP, pohovory se žáky či rodiči, shromažďování informací, hospitační činnost, vedení provozních či pedagogických porad, řešení stížností. Také se v dotaznících objevily úkoly: projektové dny, kulturní vystoupení pro veřejnost, kroužky, protidrogové a sportovní akce, organizace reedukační péče.

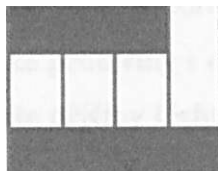
Nejčastěji delegované úkoly SŠ

výběr nových učebnic a pomůcek

U

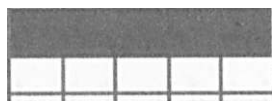
Příprava významných dnů, dopisování do novin

Vtedení knihovny



Inventury

Výzrioba školy



0 1 2 3 4 5 6

Nejčastěji delegované úkoly SŠ

Na středních školách na úkoly v tabulce navazují podle pořadí tyto úkoly: hospitační činnost, zápis do kroniky školy, drobná rozhodnutí, kdy stačí pracovníkům vysvětlit základní princip, shromažďování informací, vedení spisovny, FKSP, vedení provozních a pedagogických porad, řešení stížností. V odpovědích se vyskytla i odpověď, že je vše, kromě porad a vyřizování stížností, trvale delegováno.

Když porovnáme výsledky dotazníků z různých typů škol, vidíme, že na mateřských školách se nejčastěji delegují méně významné úkoly. Kdežto na školách základních a středních se v nejčastěji delegovaných úkolech objevují úkoly jako: inventury, vedení knihovny, vedení spisovny a hospitační činnost.

To vede k zamyšlení, proč tomu tak je. K vysvětlení pomohly rozhovory s řediteli škol, kterým jsem položila otázky:

- a) Jakým způsobem motivujete zaměstnance?**
- b) S jakou ochotou se setkáváte?**
- c) Máte nějaké problémy s delegováním na Vaší škole?**
- d) V čem vidíte příčiny těchto problémů?**

ad a) Motivace penězi je ve školství komplikovaná jelikož tu není nadbytek financí. Finanční odměna za odvedenou práci nemůže být vysoká a tudíž není přílišnou motivací. Proto ředitelé zaměstnance motivují především vlastním příkladem, pochvalou, poděkováním, oceněním, což přispívá k spokojenosti a rozvoji zaměstnanců.

ad b) Snaží se zaměstnance nepřetěžovat. Setkávají se s asi 80% ochotou. Ochota je velice individuální záležitost, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků.

ad c) Problémy na školách souvisejí se vzděláním jak ředitelů, tak zaměstnanců. Ředitelé neví, jak správně delegovat, občas se vyskytne delegování vzhůru, zaměstnancům chybí vzdělání informatiky (mateřské školy). Některé úkoly není na koho delegovat, například v MŠ se čtyřmi třídami, legislativa neumožňuje mít jmenovaného zástupce ředitele. Úkoly týkající se účetnictví si musí ředitelé menších škol, kteří nemají nárok na hospodářku, vyhotovit sami.

ad d) Mezi příčiny problémů s delegováním úkolů bezesporu patří nedostatek financí, nízký počet zaměstnanců, vyšší úvazky učitelek (v MŠ), vzdělání (informatika v MŠ), ale i odloučená pracoviště.

20. Uveďte úkoly, které zatím nedelegujete, ale rádi by ste je delegovali

Respondentky mateřských škol uvedly, že by rády delegovaly úkoly jako jsou například: uspořádávání dokumentů, tiskopisů, archivace, zápis do kroniky, články do místních novin, vedení www stránek, vedení pedagogických a provozních porad, hospitační činnost formou vzájemných hospitací. Z odpovědí vyplývá, že delegování těchto úkolů není na mateřských školách zcela běžné.

Ředitelé a ředitelky některých základních škol uvedli, že chtějí delegovat například: objednávky divadel, seminářů, dopravy, BOZP a PO, evidence pracovní doby, vyplňování dotazníků, podklady pro mzdy, zápis do kroniky, vedení archivu, dopisování do místních novin, školní mléko.

Někteří respondenti středních škol se dle dotazníků připravují delegovat úkoly: zápis do kroniky, dopisování do místních novin, vedení provozních i pedagogických porad.

11. Využití poznatků v praxi

Delegování na jednotlivých školách vypovídá o zkušenostech a umu ředitele a schopnostech jeho podřízených. Zároveň se odvíjí od velikosti školy a tudíž i počtu pracovníků. Z těchto důvodů se míra a četnost delegování úkolů na jednotlivých pracovištích velmi liší. Ze studia manažerské literatury a z dotazníkového šetření vyplynuly skutečnosti, se kterými bych ráda ředitele, kteří si ještě nejsou jistí s tím jak správně delegovat, seznámila a poskytla jim pomoc v této manažerské dovednosti.

Proč delegovat?

protože chcete efektivně řídit svoje školské zařízení

protože chcete, aby se všichni pracovníci podíleli na řízení

protože uvolníte svoji kapacitu pro jiné úkoly - dlouhodobé, strategické

zjistíte schopnosti ostatních pracovníků

u pracovníků se objeví uvědomování si pocitu odpovědnosti a důležitosti

vtáhnete pracovníky do procesu řízení školy

probudíte a využijete nápady a řešení svých pracovníků

Následujícího testu využijte k tomu, abyste určili, jak naléhavě potřebujete delegovat pracovní povinnosti na své podřízené.¹⁴

Ano Ne

Cítíte se zavaleni prací?		
Máte pocit, že pracujete příliš mnoho hodin?		
Necháváte úkoly nedokončené?		
Nestíháte termíny?		
Je kvalita práce, kterou odvádí vámi řízený útvar taková, jaká má být?		
Žádají vaši zaměstnanci pravidelně o práci navíc respektive o větší odpovědnost?		
Máte potíže při organizování práce?		
Máte málo času k dlouhodobému plánování, tvůrčí práci a práci s lidmi?		
Pochybujete o tom, že se vaši podřízení učí stále něco nového a rozvíjejí své schopnosti?		
Jste v některých činnostech prakticky nezastupitelný (á)?		

Jak delegovat?

Snažte se překonat vnitřní překážky delegování tím, že budete považovat delegování za nevyhnutelné. Přijměte roli řídicího pracovníka a nesnažte se plnit úkoly, kteří by měli plnit jiní. Buďte důslední k sobě a nedělejte práci za druhé. Rozhodněte, co uděláte, rozhodněte, co udělají druzí. Soustřed'te se na svoje manažerské schopnosti a rozvíjejte je. Delegujte a teprve potom začněte dělat svoji práci. Udělejte vše pro to, aby se delegování stalo součástí vašeho myšlení a posléze běžnou rutinou.

¹⁴ Metodický materiál

Na papír si vypište úkoly čekající na vyřízení ze všech oblastí řídicích pravomocí v rámci školy - oblast pedagogická, organizační, ekonomická a právní. Vytýčené úkoly si rozdělte do tří skupin:

- **nemohu delegovat** (musím vyřídit sám)

do této kategorie úkolů například patří tyto úkoly: strategie školy, pracovní hodnocení, rozpočty, porady školského zařízení, přijímání nových pracovníků, ukončování pracovního poměru

- **mohu delegovat** (tento úkol někdo zvládne)

mezi tyto úkoly patří: pohovory se žáky či rodiči, inventury, vedení provozních a pedagogických porad, hospitační činnost, řešení stížností (zástupce ředitele)

musím delegovat (tento úkol někdo zvládne určitě lépe než já)

výzdoba školy ve společných prostorách budov, příprava dne dětí a jiných významných dnů, večere při příležitosti Dne učitelů, výběr nových učebnic a pomůcek, příprava a realizace výletu či lyžařského výcviku

Můžete použít i přiloženou tabulku „Inventář úkolů a odpovědností“,¹⁵ kde máte možnost určit si i prioritu.

¹⁴ Metodický materiál

Pro úkoly, které jste se rozhodli delegovat, si vytipujte vhodného pracovníka. Z praxe vyplývá, že nejosvědčenější je metoda výběru dle schopností pracovníka a dle charakteru úkolu. Při rozhodování o jednotlivých pracovnících zvažte odpovědi na následující otázky:

Má čas plnit daný úkol?

Je schopen daný úkol splnit?

Je pro úkol kvalifikovaný?

Pokud není schopen daný úkol splnit, lze ho naučit za přiměřenou dobu?

Je spolehlivý?

Je ochoten přijmout novou odpovědnost?

Vybraného pracovníka co nejdůkladněji instruujte o úkolu. Tzn. vysvětlete proč, jak a do kdy má úkol splnit a to velice důkladně. Poskytněte dostatek informací potřebných ke zvládnutí úkolu. Přesvědčte se, že zaměstnanec pochopil svůj úkol. Určete kritéria hodnocení každého úkolu. Tento čas se Vám mnohonásobně vrátí. Osvědčilo se, delegované úkoly a jejich časové termíny napsat písemně a vyvěsit je na přístupném místě. Písemná instrukce má své požadavky, kterými jsou: jednoduchost, přesnost, úplnost.

Vyžadujte, aby byly úkoly splněny včas a kompletně, práci napůl nepřebírejte. Odevzdaný úkol zkontrolujte a konstruktivním ohodnocením poskytněte zaměstnanci zpětnou vazbu. Při kontrole výsledků delegování posuzujte následující oblasti:

- *úkol splněn včas*
- *úkol splněn řádně*
- *práce je vykonána efektivně*
- *kladný přístup k delegování úkolu*

- *vůle nést odpovědnost za svou práci*
- *naprosté pochopení úkolu*
- *uspokojení z důvěry projevené svěřením daného úkolu*

Na co nezapomenout!

Důvěřujte všem, považujte všechny pracovníky za vhodné ke splnění úkolu.
Dejte možnost i méně zkušeným zaměstnancům.

Hodně chvalte:

- *v případě splnění úkolu tak, jak byl zadán*
- *oceňujte i běžné věci (samostatnost, aktivitu, přesnost)*
- *chvalte adresně*

Podporujte a motivujte zaměstnance v procesu delegování, mějte radost z jejich úspěchů.

- *motivujte své podřízené, aby pracovali, jak nejlépe dovedou. Motivačními faktory mohou být: odpovědnost, větší samostatnost, nové poznatky a schopnosti, zajímavější práce, zlepšení komunikace, uznání*
- *využijte k podpoře delegování všechny vhodné motivační prostředky, zavedené ve vaší škole*
- *vysvětľujte, jak příslušné úkoly odpovídají cílům vaší školy a jaký mají pro školu význam*

Postupujte krok za krokem a ono to půjde!

Co musí udělat ředitel	Co musí udělat pracovník
Popište, co se má udělat	
Definujte jakého výsledku má být dosaženo	Opakovaně se ujistěte, jakého výsledku má být dosaženo. O cíli celého snažení musíte mít absolutně jasno.
Určete, kdo je zodpovědný za splnění úkolu	
Jasně vymezte pravomoci (o čem mohou rozhodnout sami a o čem Vás mají informovat před konečným rozhodnutím)	Vyjasněte si svoje pravomoci, vyhnete se možným nedorozuměním
Stanovte termíny	Ujistěte se o daných termínech a dodržujte je. Neakceptujte termíny, o kterých jste přesvědčeni, že jsou nereálné
Všechno delegujte písemně (termíny, jména)	
	Informujte ředitele školy, když se setkáte s problémy, které nemůžete sami vyřešit
	Ujistěte se, kdo může zastupovat ředitele v jeho nepřítomnosti
	Než něco odevzdáte, pořádně si to zkontrolujte
	Pokud uděláte chybu, přiznejte to a poučte se z vlastních chyb

12. Závěr

Delegování patří k důležitým manažerským dovednostem, bez kterých se vrcholový manažer, kterým ředitelé škol zajisté jsou, neobejde. Delegování není a nemělo by být, používáno jako výmluva, když chceme přehodit nějakou otravnější práci na své podřízené. Lepší je vidět delegování jako příležitost pro rozvoj pracovníků. Díky této dovednosti získá manažer čas a prostor pro svoji manažerskou činnost. Pro vedení, kontrolu, plánování nebo získávání potřebných zdrojů. Právě díky delegování úkolů, si manažer vytváří více prostoru pro svůj vlastní rozvoj a tím investuje do své budoucnosti.

Abecední seznam použité literatury:

BURDÍKOVÁ, L. *Ředitelka mateřské školy jako manažerka 2 - Delegování.* Učitelské listy 2006, č. 9, str. 11

COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem.* 5. Vydání Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-049-X

Ing. ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta - Centrum školského managementu, 2005

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu.* 1. Vydání Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2006. ISBN: 80-7238-583-6

Ing. KESNER, Z. *Ředitel, manažer, leader.* Řízení školy 2006, č. 10, str. 7-10

MALONE, P. B. III. *Mějte je rádi a ved'te je.* 1. Vydání Praha: nakladatelství Práce, 1991.

ISBN: 80-208-0235-5

NÁHLOVSKÝ, P. *Nejčastější chyby při delegování úkolu.* Moderní řízení 1996, č. 2.

ISBN 0026-8720

NOLKE, M. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace.* 1. Vydání Praha: GRADA, 2004. ISBN: 80-247-0912-0

OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. *Základy školského managementu.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 1. Vydání Praha: Grada Publishing a.s. 2002. ISBN:80-247-0403-X

ŠULEŘ, O. *Manažerské Techniky.* 1. Vydání Olomouc: Rubico, s.r.o. 1995.
ISBN: 80 -85839-06-7

TEPPER, B. B. *Delegování pracovních úkolů a povinností.* 1. Vydání Praha: Grada, 1996.
ISBN: 80-7169-321-9

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* 1. Vydání Praha: nakladatelství ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN: 80-86395-46-4

URBAN, J. *Delegování a jeho zábrany.* Moderní řízení, 2004. č. 9, str. 64-66

DOTAZNÍK

Vážený(á) pane(i) řediteli(ko),

jmenuji se Hana Kubátová, pracuji jako ředitelka Mateřské školy v Opočně a studuji třetím rokem Karlovu univerzitu v Praze, obor Školský management.

V souvislosti s vypracováním bakalářské práce na téma: Manažerské dovednosti vedoucích pracovníků - delegování se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere více než 15 minut času. Veškeré informace získané touto formou budou pouze podkladem pro mou práci. Pokud budete mít zájem o vyhodnocení dotazníku, obraťte se na moji e-mailovou adresu. Vyplněný dotazník zašlete na adresu: **skoIka.opocno@centrum.cz** nebo **kubalova7@seznam.cz**.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem

Kubalová Hana

Zaškrtněte jednu z možností. Při vyplňování použijte prosím znak pro tučné písmo.

1. Typ školy

- a) mateřská
- b) základní**
- c) střední
- d) umělecká

2. Velikost školy

- a) 1-2 třídy
- b) 3-6 tříd
- c) 7 a více tříd

3. Počet let ve funkci ředitele školy

- a) do dvou let
- b) do pěti let
- c) do deseti let
- d) nad deset let

Stupeň vzdělání v oboru management

- a) F1
- b) SVPP (dříve označováno F2)
- c) Vysokoškolské (bakalářské)
- d) žádné

5. Delegujete každý vhodný úkol ?

a) vždycky

b) někdy

c) zřídka

6. Snažíte se motivovat zaměstnance a rozvíjet jejich schopnosti?

a) vždycky

b) někdy

c) zřídka

7. Berete v úvahu nejen schopnosti pracovníků, ale i jejich zájem?

a) vždycky

b) někdy

c) zřídka

8. Provádíte důkladnou instruktáž o daném úkolu?

a) vždycky

b) někdy

c) zřídka

9. Delegujete písemně?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

10. Testujete zaměstnancovy znalosti, abyste měl(a) jistotu, že svěřenému úkolu rozumí?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

11. Pomáháte zaměstnanci v případě potřeby?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

12. Vyžadujete od zaměstnance informaci, zda se cítí na úkol, který mu byl svěřen?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

13. Snažíte se vyvarovat ostré kritiky zaměstnance, který provádí daný úkol?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

14. Delegujete i na méně zkušené pracovníky?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

15. Delegujete s úkolem i odpovídající pravomoc?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

16. Kontrolu delegovaného úkolu provádíte průběžně ?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

17. Kontrolu delegovaného úkolu provádíte až na závěr?

- a) vždycky
- b) někdy
- c) zřídka

**18. Zvolte priority, podle kterých vybíráte pracovníka k delegování
(nejčastěji 1, méně často 2.....)**

- dle schopností zaměstnance
- dle zájmu zaměstnance
- dle míry spolehlivosti
- dle charakteru úkolu
- podle předem určených kritérií

-jinak (uveďte)

1. Očíslujte 5 nejčastěji delegovaných úkolů (nejčastěji 1, nejméně často 5)

- Vedení provozních či pedagogických porad
- Shromažďování informací
- Řešení stížností
- Drobná rozhodnutí, kdy pracovníkům stačí vysvětlit základní princip
- Inventury
- Hospitační činnost
- Pohovory se žáky či rodiči
- Výzdoba školy ve společných prostorách
- Výběr nových učebnic a pomůcek
- Příprava významných dnů
- Vedení knihovny
- Dopisování do místních novin

- Zápis do kroniky školy
- Vedení spisovny (archiv)
- FKSP-večeře ke Dni učitelů
- Jiné (uved'te)

20. Uved'te úkoly, které zatím nedelegujete, ale rádi by jste je delegovali

Ještě jednou mnohokrát děkuji a přeji Vám hodně pracovních úspěchů

**SEZNAM ŠKOL KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE. KTERÝM BYL ODESLÁN
DOTAZNÍK**

MS Val	ZŠ Podbřezí
MS Rohenice	ZŠ Opočno
MŠ Pohoří	ZŠ Olešnice
MS Houdkovice	ZŠ Ohnišov
MŠ Dobré	ZŠ Dobré
MŠ Bačetín	ZŠ Pulická 378, Dobruška
MŠ J.A.Komenského, Komenského 577, Dobruška	ZŠ Františka Kupky 350, Dobruška
MŠ České Meziříčí	ZŠ a MŠ Deštné
MŠ Kamarád, Veverkova 1495, Hradec Králové	ZŠ České Meziříčí
MŠ Čtyřlístek, Švendova 1127, Hradec Králové	ZŠ a MŠ Přepychy
MŠ Zvoneček, Čajkovského 1093, Hradec Králové	ZŠ a MŠ Černilov
MŠ Sluníčko, Štefánikova 373, Hradec Králové	ZŠ a MŠ Bezručova 1468, Hradec Králové
MŠ Smiřice	ZŠ Habrmanova 130, Hradec Králové
MS Sloupno	ZŠ Jiráskovo náměstí 1166, Hradec králové
MS Jinolice	ZŠ a MS Pohádka, Mandysoval 434, Hradec Králové
MŠ Bělohradská, Lázně Bělohrad	ZŠ Štefánikova 566, Hradec Králové
2 MŠ, Školní 1257, Nová Paka	ZŠ a MŠ Pražská 198 Kukleny
MŠ Červená Hora	ZŠ a MŠ Spojovací 66, Svobodné Dvory
Mateřská škola Kramolna	ZŠ a MŠ Libčany
MŠ 1. máje 100, Nové Město nad Metují	ZŠ Librantice
MŠ Krupková 1411, Kostelec nad Orlicí	ZŠ a MS Nechanice

MŠ Mánesova 987, Kostelec nad Orlicí	ZŠ Třebechovice pod Orebem
MS u Dubu 938, Týniště nad Orlicí	ZS Nový Bydžov
MŠ-Město 259, Týniště nad Orlicí	ZŠ a MŠ Miletín
Mateřská škola Kytička, Rychnov nad Kněžnou	ZŠ a MŠ Dětenice
MŠ Klíček, Rychnov nad Kněžnou	ZŠ Sobotka
Mateřská škola Sluníčko, Skuhrov nad Bělou	ZS a MS Pecka
MS Solnice	ZŠ Meziměstí
MS Úpice	ZS a MS Bernartice
Mateřská škola Komenského 248, Vrchlabí	ZS a MS Hajnice
MŠ Letná 1249, Vrchlabí	ZŠ a MŠ Horní Kalná
MŠ Nový Hrádek	ZŠ a MŠ Jásenná
ZŠ Pohoří	Gymnázium, Pulická 779, Dobruška
ZS a MS Hronov	SPŠ, Čs. odboje 670, Dobruška
ZŠ a MŠ Bílý Újezd	SOU obchodu a řemesel Javornická 501, Rychnov nad Kněžnou
ZS Javornice	SPŠ Školní 101 Trutnov
ZŠ Javornická 1596, Rychnov nad Kněžnou	SOŠ a SOU Krkonošská 265, Vrchlabí
ZŠ a MŠ Voděrady	Gymnázium Boženy Němcové Pospíšilova 324, Hradec Králové
ZŠ a MŠ Špindlerův Mlýn	SOŠ a SOU Vocelova 1338, Hradec Králové
ZŠ náměstí Míru 283, Vrchlabí	SOŠ a SOU Heldovo náměstí 231, Třebechovice pod Orebem
ZŠ Školní 1336, Vrchlabí	SŠ Smiřice
ZŠ Soudná 12, Jičín	SPS kamenická a sochařská Holice
Speciální ZŠ Červený Kostelec	SPŠ Nové Město nad Metují
ZŠ Opočenskál 15, Dobruška	SOŠ a SOU Nové Město nad Metují
Speciální ZŠ a MŠ Trutnov	ZUŠ Na Střezině 1042, Hradec Králové
ZUŠ Kostelec nad Orlicí	ZUŠ Dobruška
ZUŠ Dvůr Králové nad Labem	ZUŠ Opočno

Příloha č.3

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní ing. Heleně Černíkové za vedení a pomoc, ochotu a vstřícný přístup při psaní méj závěrečné bakalářské práce a paní ing. Lence Žáčkové za překlad resumé do anglického jazyka.

Kubalová Hana