

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**DELEGOVÁNÍ V PRÁCI ŘEDITELE ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Iveta Rašková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr. Irena Lhotková</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>8. dubna 2011</b>

## **Čestné prohlášení**

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

Iveta Rašková .....

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Ireně Lhotkové za cenné připomínky, pomoc a vedení bakalářské práce. Za podklady a údaje do praktické části děkuji kolegyním z mateřských škol ze Středočeského kraje.

## **Resumé**

Závěrečná bakalářská práce pojednává o různých problémech spjatých s procesem delegování pravomocí z hlediska pozice ředitele školy. Zvláště zkoumá vliv osobnosti vedoucího pracovníka v organizaci. Vzhledem k tomu, že ne každý vedoucí pracovník ví, jak má správně pravomoc delegovat, pokouší se tato práce tento proces vysvětlit a poskytnout pomoc při odstraňování překážek. Výzkum je založen na rozhovorech a zkušenostech ředitelek a učitelek mateřských škol. Moje bakalářská práce může být považována za příručku pro proces delegování ve školách. Po jejím pročetí by vedoucí pracovník měl dojít k závěru, že proces delegování může představovat výhodnou investici do jeho budoucnosti.

## **Summary**

My bachelor's thesis is about the various difficulties connected with the process of delegation of competences as seen from the position of the director of school. In particular, I explore the influence of personality of the head/manager in the organization. Because not every head/manager knows how to delegate some competences correctly I try to explain this process and give some help in order to eliminate the difficulties. My research is founded on the discussions and experiences of the directors and teachers of the nursery schools. My bachelor's thesis may be read as a manual for the process of delegation in schools. After reading my bachelor's thesis the head/manager may conclude that the process of delegation may represent a useful investment in his/her future.

## **Klíčové pojmy**

Delegování

Motivace

Odpovědnost

Podřízený pracovník

Pravomoc

Kontrola

Vedoucí pracovník

Zpětná vazba

## Obsah

Úvod a cíl .....	2
1 Termín delegování .....	4
1.1 Úkolování .....	6
1.2 Zmocnění .....	6
1.3 Pravomoc a odpovědnost .....	8
2 Delegování z pohledu vedoucího pracovníka .....	9
2.1 Výhody delegování vedoucího pracovníka .....	10
2.2 Nevýhody delegování pro vedoucího pracovníka .....	12
2.2.1 Odstranění nevýhod delegování u vedoucích pracovníků .....	13
2.2.2 Překonávání překážek .....	14
2.2.3 Co delegovat .....	15
2.2.4 Co nedelegovat .....	16
3 Delegování z pohledu podřízeného pracovníka .....	17
3.1 Volba vhodného pracovníka .....	18
3.1.1 Schopnosti vhodného pracovníka .....	19
3.1.2 Charakterové rysy vhodného pracovníka .....	19
3.1.3 Motivace vhodného pracovníka .....	20
3.1.4 Sociální dovednosti vhodného pracovníka .....	22
4 Úrovně delegované pravomoci a vlastnosti pracovníka .....	24
5 Kontrola delegování .....	28
5.1 Zpětná vazba u delegování .....	29
6 Výzkumná část .....	30
6.1 Metody použití v práci .....	30
6.2 Pilotní sonda .....	30
6.3 Cíle šetření .....	31
6.4 Výsledky šetření .....	31
6.4.1 Údaje o respondentech .....	32
6.4.2 Interpretace získaných poznatků ředitelek MŠ .....	36
6.4.3 Interpretace získaných poznatků učitelek MŠ .....	40
6.4.4 Vyhodnocení výzkumu .....	46
7 Závěr .....	47

## Úvod:

Tématem bakalářské práce je delegování v roli ředitele. Zvoleným tématem jsem se rozhodla zabývat, protože problematika delegování je v teoretické i praktické rovině složitý proces, který vyžaduje nejen základní manažerské dovednosti, ale i rozsáhlou paletu schopností, dovedností a hlavně zodpovědnost při delegování dílčích úkolů na delegované.

Ředitelé školských zařízení vstupují velmi často do bezprostředních kontaktů s pedagogickými pracovníky a z jejich konfrontací a poznatků je jasné, že většina z nich má v řízení a vedení lidí velké rezervy.

Mezi základní pravidla delegování můžeme vyjmenovat pojmy, jako jsou důvěra, kontrola, motivace, srozumitelnost pokynů, pochvala jako stimulační metoda, časový rozvrh při plnění úkolů, atd. Cílovým subjektem, který je nositelem přenesené moci, pravomoci a odpovědnosti je zvolený zástupce, kterému může být delegována dílčí nebo plná moc či pravomoc na základě analýzy potřeb v daném prostředí (školské zařízení, zřizovatel, široká veřejnost, atd.).

Řízení školy má svou hierarchickou strukturu, kde na nejvyšším postu je ředitel daného subjektu s nezastupitelnou pozicí z pohledu odpovědnosti vůči vnitřnímu uspořádání subjektu, mezi které patří vedení pracovního týmu, výchova žáků, image a prezentace, personalistika, ekonomika, právo, administrativa, zásady BOZP a mnoho dalších povinností. Navenek musí ředitel spolupracovat s mnoha subjekty jak státní správy (obecní úřad, krajský úřad, apod.), tak i se subjekty soukromého či veřejného prostředí (dodavatelé, rodiče).

Dnešní ředitelé nemohou být jen dobrými pedagogy, ale musí být i velmi dobrými manažery.

Na pozici ředitele by měla být osobnost, která s neustále rostoucí škálou činností pravidelně uplatňuje svůj osobní profil, který sehrává na pracovišti podstatnou úlohu a více či méně působí na své pracovníky.

Samostatná kapitola bude věnována delegování, které je hlavním tématem bakalářské práce. Tak následně další kapitoly upozorní na problematiku delegování vedoucích pracovníků a podřízených a to prostřednictvím průzkumu či anket a rozhovorů ve školských zařízeních.

Delegování je problém pro začínající vedoucí pracovníky stejně jako pro zkušené profesionály. Proto má být tato bakalářská práce příručkou pro všechny vedoucí pracovníky ve školství, kteří chtějí správně delegovat. Jakmile se vedoucí pracovník snaží udělat všechno sám, snadno udělá chybu.

Podstatné rozdíly v názorech různých autorů lze nalézt ve velkém množství dostupné literatury. Definice a teorie, na kterých se shoduje většina autorů, byly vybrány do této práce.

## **Cíl:**

Na základě poznatků z odborné literatury je cílem této práce určit konkrétní obtíže delegování pro ředitelky i učitelky mateřských škol. Stanovit příčiny a nápravná zlepšení v problematice delegování z pozice ředitele na subjekty delegovaných pracovníků jako jsou zástupci ředitelů a další pedagogičtí pracovníci. Po vyhodnocení dotazníkového šetření vyvrátit či potvrdit tvrzení týkající se delegování v práci ředitele školy.

Výstupem bakalářské práce je příručka pro všechny vedoucí pracovníky ve školství, kteří chtějí správně delegovat.



# 1 Termín delegování

Pod pojmem delegování se každému představí základní manažerská dovednost.

Tento pojem je odvozen od latinského „*delegati*“, ve smyslu „odkazovat-vysílat s poselstvím.“

Základ slova je potom odvozen od latinského „*lex*“ (zákon) a od výrazu legát (vyslanec). Termín nemá daleko od výrazu „kolega“ z latinského „*college*“ (spoluúředník).

## **Cipro<sup>1</sup> vidí delegování takto:**

Manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí. Delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Základním principem úspěšného delegování je dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než jejich manažer. Manažer pak může lépe rozdělovat kompetence podle individuálních kvalit pracovníků a sám má více prostoru věnovat se podstatnějším věcem.

## **Pod pojmem delegování si nejčastěji představíme:**

- Svěření částí manažerských funkcí i s odpovědností a pravomocemi do rukou podřízeného pracovníka,
- přenesení pravomocí na jiný orgán nebo osobu než je původně oprávněna,
- pověřování pracovníků dílčími úkoly s odpovědností tak i s kompetencemi,
- přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností na podřízenou osobu,
- pěstování spoluzodpovědnosti za příští rozhodnutí při řešení problému.

---

1. M. CIPRO, Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 12

Pro efektivní a účinné delegování v organizačních složkách hraje důležitou a běžnou roli řízení. S pojmem delegování se pojí nejen pověřovat pravomoc a odpovědnost na jinou či jiné osoby. Tento proces umožňuje přiřazování pravomocí a rozhodování podřízeným. Jestliže vedoucí pracovník deleguje plnou nebo částečnou pravomoc na svého podřízeného poskytuje mu možnost k rozhodování v rámci vytyčených hranic delegování. Umožňuje jedinci právo učinit rozhodnutí bez souhlasu svého nadřízeného.

Delegování se dělí na dvě části, a to na věcnou a formální. Věcná stránka odpovídá na otázky „komu“ a „co“ delegovat. Formální stránka řeší způsob „jak“ delegovat. Schopnosti a kvalifikace pracovníků, spolehlivost, pracovní ambice, znalosti pracovníků v návaznosti na požadavky a nároky přenášeného úkolu. Toto je pro manažery jeden z nejnáročnějších úkolů, které musí stále řešit při řízení a vedení svých zaměstnanců. Při přenesení odpovědnosti na zaměstnance konkrétním úkolem, má manažer konečnou odpovědnost za výsledek i za vše, co podřízení dělají či nedělají. Proto odpovědnost a povinnost vůči organizaci jednoznačně leží na vedoucím pracovníkovi.

Ředitelé škol a mateřských škol mají funkci manažera, která zařizuje jak funkci odborníka, tak i řídicího pracovníka. Ve funkci odborníka můžeme vidět jeho pedagogické znalosti a zkušenosti. V manažerské funkci zužitkuje zkušenosti v plánování, organizování, personalistice, vedení a kontrole. Pro každého ředitele je důležité nalézt a udržovat rovnováhu mezi svou prací a zabezpečení chodu školy, což patří do povinností podřízených.

Delegování pracovních úkolů a povinností je znalost a dovednost, které se můžeme naučit a dále se rozvíjet. Pokud chce být manažer úspěšný ve své vykonávané práci a chce motivovat podřízené k vysoké výkonnosti, musí velice dobře zvládat rozdělení pracovních úkolů a povinností podřízeným.

## 1.1 Úkolování

Při úkolování jde o pověření vedoucího pracovníka určitým konkrétním úkolem.

Úkol je zde pro pracovníka základní nosnou informací, která se má realizovat v určitém termínu. Úkolování je nadstavbou procesního řízení, které má umožnit co nejrychlejší přesun informací v podobě úkolů mezi pracovníky, kteří na úkolech budou pracovat. Úkoly je možné přiřadit skupině nebo jednotlivým pracovníkům. Ten pracovník, který potvrdí první přijetí úkolu, ho dostane dynamicky přiřazen.

### **Uživatelské funkce a vlastnosti:**

- Umožňuje naplánovat projekt jednotlivé práce dle typu náročnosti, materiálního a personálního obsazení,
- umožňuje sledování postupu jednotlivých prací,
- umožňuje trvale sledovat dodržování termínů a náročností,
- umožňuje trvale sledovat vývoj plánovaných a skutečných projektů.

## 1.2 Zmocnění

Úzce souvisí s pojmem delegování. Zmocnění je obecné, bez konkrétního vymezení. Je to systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů hierarchie na nižší stupeň. Jde o doprovodný jev decentralizace. Nejčastěji se jedná o podřízené pracovníky.

Zmocnění umožňuje vedoucímu pracovníkovi prostor pro vlastní rozhodnutí a převzetí odpovědnosti za pracovní výkon a splněné výsledky. Jedná se o motivační nástroj k povzbuzení zaměstnanců při jejich plnění úkolů, a to jde bez příkazů a následné kontroly.

Při vedení lidí představuje zmocnění do jisté míry samostatnost a volnost při jednání a výkonu přidělené práce.

## **Argumenty vedoucí k prospěchu zmocnění:**

- Samostatné rozhodování, profesní rozvoj pracovníků,
- uvolnění od nadbytku rozhodování vedoucího pracovníka,
- motivace zmocněných pracovníků, větší volnost a obohacení práce,
- flexibilnější rozhodování při umocnění.

Vedoucí pracovník i při zmocnění plně odpovídá za chyby svých podřízených.

Literatura poukazuje na rozdílné názvy pojmu úkolování a delegování. Například Cipro<sup>2</sup> používá termíny **zmocnění, poselství a spolupráce**.

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 diskutovat. Druhým krokem 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.

## **Na delegování tedy můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu:**

1. Delegování jako paradigma spolupráce manažera s podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů.
2. Delegování jako plánovaná manažerská technika, návody, metoda a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem.

První bod vypovídá o vnitřní filosofii manažera, o jeho myšlení a přístupu k lidem, zatímco druhý bod je spíše technokratický přístup, který by měl být standardní manažerskou dovedností a měl by logicky navazovat na pojetí delegování jako vnitřní přesvědčení manažera.

---

2. M. CIPRO, Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 9

### 1.3 Pravomoc a odpovědnost

Velmi motivačně působí na některé pracovníky, mají-li vysokou odpovědnost a s tím i vysoké pravomoci. Ruku v ruce by měly jít tyto dvě charakteristiky. Pracovník, který rozhoduje, by měl za výsledek svého rozhodování nést i odpovědnost. Někdy nejsou tyto protipóly vyváženy. Stává se, že pracovníci nesou za výsledky své práce odpovědnost, ale mají velmi omezenou rozhodovací pravomoc. Tímto dochází k fluktuaci pracovníků, kterým tento styl nevyhovuje, jde o špatnou politiku organizace.

Pravomoci a odpovědnost mohou mít pracovníci, pokud na ně budou delegovány určité úkoly.

Pravomoc je povinnost nebo možnost vykonávat určitou činnost a samostatně o ní rozhodovat.

Odpovědnost vůči něčemu nebo někomu vztahující se k dané pravomoci.

Nezbytnou podmínkou efektivního řízení je vyváženost pravomocí a odpovědností.

#### **Cipro<sup>3</sup> zdůrazňuje cíle delegovaných odpovědností:**

Manažer má jasně stanovený cíl delegovaných odpovědností. Cílem delegování je konečný stav, kterého má být daným pracovníkem dosaženo. Je velmi důležité, aby cíl byl pracovníkovi specifikován co nejkonkrétněji, nejsrozumitelněji a aby výstup z jeho práce byl měřitelný v určité kvantitativní hodnotě (peníze, objem apod.).

#### **Svá pravidla má i delegování:**

- Zjistíme, co pracovník zvládne, unese,
- pracovníky postupně připravujeme na vyšší úkoly,
- pracovníky necháme užít si úspěch,
- pracovníka výkony sledujeme z povzdálí,
- do postupů pracovníka se nevměšujeme,
- pracovníkovi kontrolujeme celkový výsledek.

---

3. M. CIPRO, Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 66

## 2 Delegování z pohledu vedoucího pracovníka

Při delegování je třeba vzít v úvahu kvalitu výsledku, to znamená, čeho chceme dosáhnout a co chceme delegovat. Dále tak vlastní i pracovníkovi individuální schopnosti. Důležité jsou vztahy mezi zaměstnanci, týmová spolupráce, organizační řád. Na delegování i na vlastní činnost včetně kontroly je potřeba čas. Lidský faktor hraje v procesu delegování svou roli. Vedoucí pracovník musí být vstřícný k zaměstnancům i k jejich snaze osvojit si, rozvíjet a využívat schopnosti pro jejich profesionální růst.

### **Bedrnová<sup>4</sup> vidí vedoucího pracovníka takto:**

Dobry vedoucí je vedoucí, který je náročný. Náročnost však musí začínat u něho. Měl by vést své pracovníky především osobním příkladem. Při výkonu různých nepříjemných povinností či řešení komplikovaných záležitostí by si nikdy neměl sám sobě ani jiným klást otázku, proč právě já, nýbrž spíše otázku, proč *ne* právě já?

Delegování pravomoci a odpovědnosti patří mezi skutečné umění vedoucích pracovníků. Jde o organizační nástroj a opatření. Vedoucí pracovník může získat důvěru ostatních pracovníků. Musí si ale ujasnit, zda se jedná o důvěru vzájemnou a opodstatněnou. Na základě výsledků dosavadního chování, míry intuice a schopnosti odhadnout člověka projevuje důvěru vedoucí pracovník ostatním zaměstnancům.

---

<sup>4</sup> 4. E. BEDRNOVÁ, Jmenuji vás vedoucím pracovníkem, s. 74

## 2. 1 Výhody delegování vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovníci v České republice jsou celkem dobře seznámeni s konceptem delegování – alespoň teoreticky. Prakticky ovšem někdy dělají chyby nebo váhají. Stává se, že jsou potom přetíženi a jejich podřízení jsou frustrováni.

Vedoucímu pracovníkovi i celé organizaci přináší delegování výhody. Schopnost delegovat patří k jedné z nejdůležitější řídicí činnosti. K úspěšnému zvládnutí delegování ze strany pracovníka je důležité, aby měl vedoucí pracovník připraveny podklady pro splnění úkolu, tak aby podřízený byl srozumitelně připraven a obeznámen s úkolem a hned mohl začít tento delegovaný úkol plnit. Vedoucí pracovník by se měl také připravit na připomínky a dotazy k pochopení úkolu ze strany podřízeného.

Vedoucí pracovník má více **času** na důležité věci a části své pravomoci umožní vedoucímu strávit více času nad jinými úkoly.

Vedoucí pracovník **rozdvíjí manažerské schopnosti, kompetence** a zvyšuje výkonnost a produktivitu celé organizace.

Vedoucí pracovník **motivuje pracovníky** ke splnění nového a náročnějšího úkolu a s částí pravomocí nadřízeného je to výzva ukázat své schopnosti.

Vedoucí pracovník může lépe **ohodnotit** pracovníky, na základě individuálního výkonu pozná, kdo si odměnu zaslouží.

Vedoucí pracovník má delegováním odpovědnosti a pravomoci zjednodušen proces **kontroly**.

Vedoucí pracovník se delegováním vyhne **stagnaci**.

Vedoucí pracovník má možnost využívat nové **nápady a přístupy**.

Vedoucí pracovník má ještě jeden důležitý krok – očekává se od něj náročné rozhodnutí – vzdát se činnosti, kterou do teď sám vykonával a nyní ji deleguje na některého z pracovníků.

### **Výhodami delegování řídicího pracovníka je:**

#### Směrem k sobě:

- Osvobození od některých činností,
- vyhnutí se pocitu nenahraditelnosti,

#### **Šuleř<sup>5</sup> poukazuje na nenahraditelnost:**

*„Hřbitovy jsou plné lidí, kteří se mylně domnívali, že nemohou být nahrazeni.“*

- Získání času na jiné úkoly,
- rozvíjení vlastních lídrovských a manažerských dovedností.

#### Směrem k ostatním:

- Pravidelnější kontakt se zaměstnanci,
- motivace a rozvoj podřízených zaměstnanců,
- možná další oblast hodnocení podřízených,
- trvalejší pracovní síla.



## 2. 2 Nevýhody delegování pro vedoucího pracovníka

U vedoucích pracovníků se často vyskytuje nechuť a obava přenášet kompetence na své podřízené i přes to že delegování přináší všem zúčastněným nesčetné výhody. Proto je delegování nezanedbatelným krokem k efektivnímu dosahování výkonu. I přes tyto skutečnosti jsou známy nevýhody delegování:

- **Neznalost delegování** - obtížné delegování úkolů, složité vysvětlování, znát míru delegování,
- **nenahraditelnost** – jen vedoucí pracovník dokáže věc udělat dobře, neměl by se věnovat podružným problémům,
- **nedůvěra** ve schopnosti pracovníků – vedoucí přisuzují podřízeným nedostatek zkušeností a schopností pro dokončení uložené práce, tím zanedbávají povinnost rozvoje potenciálu podřízených,
- **neoblíbenost** – delegování nemusí být podřízeným přijímáno s nadšením, někdy vzniká pocit využívání a vedoucí má strach, že neúspěch se odrazí na jeho kariéře, bojí se riskovat, že by úkol nezvládli a nechtějí obtěžovat své podřízené,
- **opustit, co dobře umíme** – pro vedoucího to bývá bolestivé předat podřízenému činnost, kterou tak sám dobře umí, je zcela nemožné, aby byl výsledek na stejné úrovni, vedoucí musí akceptovat možnost, že úkol bude splněn za delší dobu, výsledek bude špatné kvality, je zde větší riziko selhání, horší úroveň vlastních zkušeností,
- **ego** – vzdát se pocitu osobního významu a důležitosti, přesunutí na jiného pracovníka může být pro vedoucího velice obtížné, práce pro něj hraje významnou roli ve společnosti, je pro něj nutné zastavit se v každodenním shonu a přehodnotit své cíle,
- **přehnanost** – delegování pravomocí vyžaduje mnoho zkušeností, někdy může vedoucí pracovník delegovat nedostatečně a někdy může dojít příliš daleko a ohrozit výsledky, nesmí přetěžovat zaměstnance.

## 2. 2. 1 Odstranění nevýhod delegování u vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci mívají obavu s převzetí zodpovědnosti, strach z nezdaru, malý přehled, obavu o zvýšení pracovního zatížení, nedostatek důvěry. Aby bylo delegování efektivní, vyžaduje analýzu práce vedoucího pracovníka, plánování, výběr vhodných pracovníků, přiměřenou podporu a správný způsob zadání.

1. **Výběr úkolů** – vybírají se správné úkoly rutinního charakteru, opakované úkoly, operativní, na nichž se zaměstnanci rozvíjí, nedelegujeme jednorázové úkoly, kde je čas na vysvětlení delší než doba splnění úkolu, strategické úkoly, které jsou prací vedoucího, důvěrné úkoly, které by neměli podřízení vědět.
2. **Výběr pracovníka** – je třeba zvážit, na kterého vhodného pracovníka budeme úkol delegovat, při jeho volbě přihlížíme k těmto kritériím:
  - **Funkce** – hledáme pracovníka, kterému je náplní delegovaná věc nejbliže,
  - **vytížení** – vybereme pracovníka s časovou rezervou,
  - **zkušenosti a schopnosti** – zaměříme se na pracovníka schopného zvládnout zadaný úkol,
  - **kariéra** – vyzkoušíme si pracovníka, který předpokládá postup do vyšší funkce.
3. **Příprava na delegování** – vedoucí pracovník se musí na delegování připravit tak, aby byl schopen srozumitelně zadaný úkol vysvětlit pracovníkovi, vedoucímu tento úkol může připadat jasný, ale musí se vžít do chápání pracovníka a zvolit takový řád, který bude zaměstnanci na první pohled jasný. K vysvětlení úkolu by si měl připravit odpovědi na otázky od podřízeného pracovníka.
4. **Vysvětlení úkolu** – po náležité přípravě projednáme úkol přímo s pracovníkem:
  - **Jasně vysvětlení a očekávání** – nikdy takový úkol nedělal, projít úkol několikrát, aby to správně pochopil,
  - **smysl úkolu a důvod splnění** – přílišná iniciativa připouští chyby,

- **výsledek** – prodiskutujeme s pracovníkem očekávaný výsledek,
  - **informace** – poskytneme pracovníkovi všechny potřebné informace, i kontakty na spolupracovníky,
  - **pravomoc** – pracovník musí dostat odpovídající pravomoc, aby mohl splnit delegovaný úkol a dobře si ujasnil hranice své odpovědnosti,
  - **delegovat celou práci** – ukáže pracovníkovi smysl a cíl delegovaného úkolu.
- 5. Kontrola a podpora** – jedná se o novou věc, proto vedoucí nekončí projednáním, průběžně kontroluje, pečlivě sleduje a snaží se mu pomoci v krizových situacích, pomoc může poskytnout odbornou a v případě neúspěchu i psychologickou.

Podřízený pracovník se časem do úkolu natolik zapracuje, že podpora ani kontrola od vedoucího pracovníka není nutná. Tím se vedoucímu vytvoří prostor na jiné činnosti strategického charakteru, což je podstatou delegování.

### 2. 2. 2 Překonávání překážek

Vedoucí pracovník si někdy neuvědomuje, proč nelze delegovat. Takový vedoucí se musí pozastavit, pokud nechce ztratit pocit důležitosti a osobní význam. Jeho kolegové by měli vedoucímu poskytnout zpětnou kritickou vazbu, protože takový vedoucí ohrožuje společné cíle celé organizace.

Je na místě, aby vedoucí pracovník uznal svou chybu, protože delegováním získá čas na svůj rozvoj, sebezodělavání, řešení koncepčních a strategických cílů.

Dále může přehodnotit své postavení a kariéru, může se zaměřit na nové úkoly, které mu budou více vyhovovat. Důvodem k jeho odvolání by byla stagnace jeho podřízených pracovníků. Vedoucí má vychovávat a rozvíjet schopnosti podřízených. Ústředním mechanismem oddanosti k organizaci je posilování pravomocí pracovníků.

**Přijměte delegování pracovních úkolů a povinností jako nevyhnutelné.** Přestaňte se mu bránit. Bez dělby práce nemůžete vykonávat profesi řídicího resp. vedoucího pracovníka.

**Rozvíjejte své manažerské schopnosti.** Soustřed'te se na to, jak rychle dokážete nabýt nových schopností a vypracovat plán delegování pracovních úkolů a povinností.<sup>6</sup>

### 2. 2. 3 Co delegovat

Efektivnost při delegování mohou podstatně ovlivnit některé zásady, které je nutné dodržovat. Mělo by být zřejmé, že vedoucí pracovník považuje delegovaný úkol za důležitý a podřízený plní úkol s maximálním nasazením. Pokud je delegovaný úkol většího rozsahu, je potřeba, alespoň z počátku uvolnit pracovníka od jeho obvyklých povinností.

Vedoucí pracovník musí rozhodnout, co delegovat, svou práci analyzuje z pohledu povinností a odpovědností, dále z hlediska cílů své organizace a plnění úkolů.

#### Nadřízený deleguje:

- Rutinní práce, které jsou s odpovědností a pravomocí spojené, patří sem podpora projektů, vedoucí s touto prací ztrácí čas,
- ekonomičtější práce, které podřízení udělají rychleji a lépe, jde o efektivní řízení,
- rozhodnutí, drobná a nejčastější – často zabírají většinu dne, nemají vysokou míru zodpovědnosti,
- motivovat a rozvíjet – práce, kdy pracovníci získávají zkušenosti, je možné, že pracovníci rotují po jednotlivých pozicích, jsou schopni zastupovat kolegy,
- oživení rutinní – činnosti, které vedou k oživení, změna stereotypu,
- komplexnost- tyto činnosti zvyšují motivaci pracovníka.

---

6. B. B. TEPPER, Delegování pracovních úkolů a povinností, s. 24

## 2. 2. 4 Co nedelegovat

Vedoucí pracovník je při delegování postaven před obtížností delegování úkolu a čas, který stráví vysvětlováním podřízenému pracovníkovi. Pokud to nezvládne, odsuzuje se k tomu, že tento delegovaný úkol vykoná sám, i když na něj nemá chuť, nebo si ho přesune do budoucna, což může ohrozit chod organizace. Je nutné si tedy také uvědomit, že některé úkoly nelze delegovat. Je důležité, aby vedoucí pracovník dokázal analyzovat svou práci a uměl stanovit a měnit priority. Vedoucí musí vědět, které odpovědnosti a pravomoci může a nesmí delegovat.

**Drucker<sup>7</sup> praví, že: „Dělat správné věci je důležitější než dělat věci správně.“**

- Důvěrné informace – nic, co by obsahovalo aktuální ekonomickou, finanční situaci organizace, která by nevhodným uveřejněním mohla v případě špatných výsledků působit negativně na podřízené,
- absolutně důležité úkoly – které může zajistit jen vedoucí, vize, cíle a jejich formulace- mohlo by se ovlivnit jejich naplnění,
- nové úkoly – podřízení na ně nejsou připraveni, je nutné vybrat vhodného pracovníka, pokud není pracovník zkušený, musí se proškolit,
- povinné úkoly – které jsou vedoucích, ale nemají je rádi, jde především o jednorázové úkoly, které se už neobjeví,
- delikátní úkoly - které by se vedoucím vrátily, patří sem citlivé úkoly, které jsou často postaveny na osobní důvěře a určitém přátelském vztahu,
- vágní a špatné úkoly – podřízení by s nimi strávili moc času a někdy nemají přístup k nutným informacím pro jejich splnění,
- životně důležité úkoly – soudní spory, výběrové řízení, penále, boj o zákazníka, to musí mít pod kontrolou vedoucí, jinak ztratí přehled,
- hodnocení a kontrola pracovníků – nelze delegovat, protože vedoucí sám zadal úkol a sám musí kontrolovat toto plnění.

---

7. M. CIPRO, Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 61

### 3 Delegování z pohledu podřízeného pracovníka

Delegování má pro vedoucího pracovníka smysl, pokud se na podřízeného pracovníka nemusí příliš zaměřovat, protože ví, že je samostatný a dostatečně zkušený a schopný řídit si svou činnost efektivně a zodpovědně sám. Pokud také umí rozhodnout, které věci jsou plně v jeho kompetenci a se kterými se musí obrátit na vedoucího pracovníka. Vedoucí investuje v tomto případě do vztahu, tak i do výkonu malého úsilí, aby fungovala jeho organizace. Přínosné pro obě strany jsou krátké koordinační schůzky, na kterých se proberou nejdůležitější věci.

#### Důležitost delegování pro podřízené:

- Důvěra ve **schopnosti** podřízeného pracovníka, profesionální růst, rozvoj kompetencí,
- umožnění jim tyto schopnosti **prohlubovat a rozvíjet**, s novými úkoly se stimuluje jejich zájem o práci,
- **aktivní zapojení** do řízení školy, větší zainteresovanost,
- **motivace** pracovníka vede k uspokojení potřeby uznání a seberealizace, delegování náročnějších úkolů s částí pravomocí,
- **kvalifikace** – je výrazem uznání,
- **morálka** a její pracovní rozvoj.

Podřízený pracovník musí věřit, že potřeba delegování je vskutku naléhavá. Vedoucí musí podřízeným důvěřovat, že svou práci zvládnou. Vedoucí pracovník učí podřízeného vše, co musí znát, aby svou práci dělal pořádně a byl trpěliví. Při skutečném delegování určí vedoucí svému podřízenému cíl, nebo konečný výsledek a potom přestane do plnění úkolu zasahovat. Podřízený by měl být schopný, spolehlivý, odpovědný, motivovaný, sociálně zdatný, a na plnění zadaného úkolu by měl mít dostatek času. Vedoucí pracovník ponechá podřízenému možnost přijít si pro radu nebo instrukci.

### 3.1 Volba vhodného pracovníka

Delegování vyžaduje mnoho úsilí a zkušeností. Je-li správně provedeno, přinese vedoucímu mnoho výsledků a podřízenému pracovníkovi profesionální růst.

Pokud začne vedoucí pracovník přemýšlet o vhodném kandidátovi, na kterého časem přenesse částečné odpovědnosti, musí mít zřetelně stanovená kritéria pro výběr pracovníka a vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Je možné delegovat každou funkci,
- má pracovník zájem a schopnosti,
- i nekvalifikovaný pracovník si může dovednosti pro delegování osvojit,
- i kvalifikovaný pracovník s malým zájmem může odvézt špatnou práci,
- pro koho bude delegování vzpruhou a ne nudou,
- komu pomůže delegování k jeho profesionálnímu růstu,
- koho stimulujeme, a bude se učit novému,
- kterého pracovníka jsme v minulosti přehlédli, zvýhodnili,
- kdo má čas na delegování,
- koho delegováním připravíme na povýšení,
- pracovník čekající na povýšení může řešit úkol k jeho budoucí funkci.

Při výběru nejvhodnější osoby k delegování musí vedoucí zohlednit některé okolnosti. Výběr vhodných lidí pro plnění delegovaných úkolů není jednoduchý. Vedoucí pracovník, který vybírá podřízeného pro delegování, si musí uvědomit jeho vlastnosti, postoje, určité schopnosti, morální kvalitu člověka, kterému delegování svěří. Je na místě pracovníka osobně znát nebo si na něj sehnat určité reference a doporučení. Tyto okolnosti předurčují úspěch nebo neúspěch delegovaného úkolu.

### 3. 1. 1 Schopnosti vhodného pracovníka

Vedoucí pracovník se při posuzování schopností podřízeného vystavuje nebezpečí, že nikdy nemůže mít dokonalou jistotu, že pracovník, který se mu líbí, opravdu splňuje daná kritéria, která jsou potřebná k vyřešení úkolu. Mezi hlavní kritéria, která vedoucí po podřízeném požaduje, patří dosavadní reálné schopnosti pracovníka vzhledem ke zkušenostem, které získal. Vedoucí může velmi brzy posoudit, jestli vybral vhodného zaměstnance pro převzetí delegované práce. Právě v této fázi se již u pracovníka projeví **úroveň schopností**. V opačném případě, kdyby se dostavil neúspěch zaměstnance, musí vedoucí přistoupit k odvolání podřízeného z delegovaného úkolu, než by organizaci způsobil větší ztráty.

### 3. 1. 2 Charakterové rysy vhodného pracovníka

**Charakterové rysy** jsou také důležité pro posouzení povahy podřízeného. Z předchozí spolupráce by měl mít vedoucí dostatek informací a reference od kolegů. I přes to je vhodné, aby si stanovil profil ideálních povahových vlastností, které jsou potřebné k výkonu zadaného úkolu. Až po dlouhodobé spolupráci se dá hodnotit **spolehlivost**, kde nikdo nikoho nezklamal.

**Přizpůsobivost** lze považovat za vhodný povahový rys, který nám ukazuje skutečnost, jak pracovník přijímá úkoly, jak mění svůj přístup, jak dokáže předvídat a improvizovat ve vyhrocených situacích. Vedoucí pracovník dobře rozpozná, zda se podřízený chová konformně a jeho postoje k životu jsou konzervativní nebo se jeho chování jeví submisivně, a tudíž je jeho názor lehce ovlivnitelný. Tento pracovník je neochoten jít do konfliktu s autoritou, i když ví, že má profesionálně lepší názor.

**Důkladnost a pečlivost** je také vhodný povahový rys, ale je vhodné vycházet z předchozích zkušeností. Od podřízeného očekáváme přesné plnění úkolů, jak je dotahuje do konce, zda má cit pro detail, jestli důsledně vyžaduje plnění svých požadavků, jaký má pořádek na pracovišti, jak nakládá s informacemi.

Dalším potřebným povahovým rysem je **schopnost kooperace**. Tato schopnost je základem a nutností pro týmovou práci. Pracovníci, kteří tuto schopnost vlastní jsou v kolektivu velice oblíbeni a ostatní s nimi rádi spolupracují i na složitějších projektech. Pracovník má ten dar, že umí kolegy podpořit a stačí myslet na zájmy kolegů z jiných



pracovišť. Pokud nastane specifická situace, pracovník ustoupí ze svého úkolu ve prospěch ostatních a snaží se najít jiné řešení.

Dalším důležitým a podstatným osobnostním rysem je **rozhodnost**. Pracovník, který je rozhodný se nenechá rozptýlit jinými okolnostmi a záležitostmi, stále jde za svými cíli. Pokud si vedoucí všimne, že má podřízený schopnost učinit rozhodnutí po předchozí analýze rizik a výhod je to pro organizaci velká výhoda, protože méně chybí. S rozhodností je také úzce spojena míra osobní odvahy, odpovědnost za důsledky rozhodování, protože pracovník nikdy nemůže mít jistotu správného rozhodnutí.

### 3. 1. 3 Motivace vhodného pracovníka

Kandidát na delegování by nemohl být dokonalý bez kvalitní **motivace**. Bez motivace by jen těžko mohl dobře vykonávat úkoly v rámci zcela nově delegovaných odpovědností a pravomocí. Pokud nejsou pracovníci adekvátně motivováni, nejsou schopni plně využít svůj potenciál. Proto je nutné, aby vedoucí pracovníci skutečnými motivy přitáhli k odpovědnosti podřízené. Není pravda, že čím vyšší je motivace, tím vyšší je výkonnost pracovníka. Případně nás může zajímat, proč pracovník s většími schopnostmi a předpoklady odmítá převzít delegování. Vedoucí pracovník musí najít při motivaci optimální hladinu. Pokud je motivace příliš vysoká, projevuje se u zaměstnance vnitřním napětím nebo stresem, což zhoršuje jeho výkon. Je důležité také zvážit, nakolik je podřízený motivovaný vnitřně a jak se jeví zvenku. Do vnitřní motivace patří pocit seberealizace, samotný charakter práce, zájem o ni. Do vnější motivace patří peníze nebo jiné zaměstnanecké benefity. Velmi důležitým kritériem je vytrvalost zaměstnance při překonávání překážek při delegování.

Vedoucí pracovník by měl být natolik zkušený, že by měl umět probudit u podřízeného jeho vnitřní motivy.

K delegování patří tři typy motivů: tvořivé, cílové, vůdcovské.

**Tvořivé motivy** mají charakter utváření a změn. Takový pracovník, který má tvořivé motivy umí prosazovat změny i přes nesouhlas okolí. Je totiž nadšen zadaným úkolem a zároveň je přesvědčen jeho přínosem. Neustále má potřebu činně pracovat, se zájmem obětuje práci své osobní volno i bez stresů, cítí uspokojení s dobře vykonaného úkolu. Vedoucí pracovník aktivní nasazení pozná podle jeho ochoty učit se a systematicky myslet.

Pro tyto podřízené jsou optimální delegované úkoly takové, které v sobě nesou nutnost inovací, technologií, implementací jiných procesů, organizačních struktur. Někdy musí vedoucí pracovník podřízeného brzdit, protože má tendenci překračovat hranice své pravomoci, i když to myslí dobře.

Podřízení, kteří nemají tvořivé motivace, jsou laxní při změnách, bojí se všeho nového, potřebují znát při zadání úkolu jasně mantinely. Po těchto lidech by vedoucí nikdy neměl chtít to, co oni sami cítí jako velkou zátěž, i přes to že vedoucí pracovník zná jeho odborné kvality.

Motivy, které nejvíce ovlivňují pracovníka, jsou **cilové**. Kladou vysoké nároky na jeho výkon. Většinou si tento typ pracovníka volí těžší úkoly a s pravidla je spokojen s výsledkem jen krátce. Proto vedoucí pracovníci delegují těmto zaměstnancům velmi důležité a těžké úkoly, ale musí při tom zvážit možnost jeho vyčerpání. U pracovníka může dojít k frustraci, pokud se mu nedaří dosáhnout cíle, tak jak si on představoval. Vedoucí ho musí motivovat i v případě jeho neúspěchu jinak by mohlo dojít k demotivaci.

Protipólem je pracovník, který sází vždy na jistotu a bojí se, aby něco neudělal špatně. Ten si naopak klade nízké cíle, ale potom tím trpí, protože jeho výkonnost není na vysoké úrovni. Následkem může být demotivace a jeho sebepodceňování, ale také nevalná výkonnost organizace. Vedoucí pracovník tomuto podřízenému delegování může svěřit, ale musí věnovat čas jeho kontrole při plnění přidělených cílů, a neustále se věnovat posilování motivace.

Dalším typem motivace je uplatňování **vůdcovských motivů**. Často se s nimi setkáváme u kolegů, kteří jsou mocensky orientovaní. Takový pracovník přebírá rád a ochotně vedení, zasahuje do pracovního prostoru druhých, získává druhé pro svou věc, bývá asertivní. I přes to bývá u kolegů oblíben a ti ho rádi následují. Vedoucí pracovník svěřuje tomuto typu pravomoc řídit ostatní kolegy z pracovního týmu.

Pozor si musí vedoucí dát na ty podřízené, kteří vykazují negativní mocenské sklony. Kdy oni sami chtějí dominovat a důležitější než delegování jim je pravomoc úkolovat druhé a rozhodovat nebo disponovat s různými zdroji. Vedoucí pracovník může těchto vůdcovských motivů využít, ale je nutné mít pracovníka neustále pod kontrolou. Těmto mocenským typům schází potřebná sebereflexe, a proto vedoucí často kriticky kontroluje jeho projekt.

Při vzájemné spolupráci nadřízeného s podřízeným do značné míry ovlivňuje výsledek jejich práce kvalita vztahu. Stává se důležitým motivátorem společně s obsahem práce.

Odmítnutí převzetí delegované odpovědnosti a pravomoci není vždy znamením neochoty. Často souvisí se strachem, že činnosti pracovník nezvládne nebo nezvládne pocit odpovědnosti za nové úkoly.

Úkolem vedoucího pracovníka je najít účinné metody a stimuly pro delegované pracovníky. Stále řada vedoucích zapomíná na pochvalu a povzbuzení jako nástroj motivace zaměstnanců. Stejně tak i finanční odměna vede k dosažení cílů při delegování. Velký motivační význam má i veřejné uznání a ocenění za dosažení stanovených cílů, což také vede k radosti z úspěchu, k hrdosti a sebedůvěře.

### 3. 1. 4 Sociální dovednosti vhodného pracovníka

Od narození má člověk v různé míře sociální dovednosti. Jedná se o specifické schopnosti, které jsou závislé na prostředí a jeho vlivu, je buď rozvíjí, nebo naopak. Dovednosti sociální úzce souvisí s emoční inteligencí, jsou jejím produktem. Někteří pracovníci vlastní přemíru obecné inteligence, ale především na úkor sociální inteligence. Při delegování je nutné, aby pracovník řešil interpersonální konflikty, motivoval, analyticky a systematicky myslel, strukturovat, disponoval sociální inteligencí. Pokud vybraný pracovník tyto vlastnosti nemá, je lepší svěřit úkoly jinému zaměstnanci.

Vedoucí pracovník sleduje svého podřízeného v různých situacích, jak komunikativních tak verbálních i neverbálních. Sleduje, jak se jeví v oblasti **citlivosti a empatie**. Dobrý základ má pracovník tehdy, pokud se umí vžít do situace zaměstnanců, umí chápat stanovisko druhých, je senzitivní.

**Laskavost a srdečnost** sleduje nadřízený při komunikaci podřízeného, jak je příjemný a jaké umí vytvářet vztahy a kontakty. Při jednání hrají důležitou roli dědičné rysy temperamentu, které lze trénovat a sociální technikou se lze naučit, jak reagovat a chovat se v daných situacích.

**Schopnost navazovat kontakt** sleduje nadřízený při seznamování podřízeného s novými lidmi, při integraci do týmu, při komunikaci, při ovlivňování lidí pro své záměry. Do popředí zde také stavíme schopnost flexibility.

Další sociální dovedností je **týmová orientace**. U této dovednosti vedoucí sleduje u podřízeného jeho spolupráci a zapojování do týmových rozhodnutí. Zde se ocení solidárnost s týmem, zastoupení pracovníka, zdravá soutěživost.

**Asertivní jednání** může vedoucí pozorovat u podřízeného. Je v pořádku pokud se jedná o zdravou formu komunikace, kde pracovník respektuje názory druhých, jasně sděluje stanoviska, nenechá sebou manipulovat. Umí zpracovat zpětnou vazbu, pokud odmítá, tak slušně, laskavě umí požádat i se obhájit, ale ne na cizí úkor. Chová se přirozeně, eticky, slušně a důstojně i v konfliktních situacích.

Vedoucí by měl prověřit, jak budou ostatní pracovníci akceptovat pracovníka pověřeného delegováním, a měl by odhadnout, jaké může očekávat komplikace.

## 4 Úrovně delegované pravomoci a vlastnosti pracovníka

Jedná se o postupné předávání pravomocí a odpovědností s ohledem na míru schopností pracovníka. Pokud dostává pracovník nové odpovědnosti a s tím i úkoly, vedoucí podřízenému vymezuje úroveň delegované pravomoci. Podřízenému musí být jasné, co musí dělat - odpovědnost, a co smí dělat - pravomoci. Při posilování pravomocí se uvádí čtyři poznávací vlastnosti pracovníka:

**Kompetenci** nechápeme jako pravomoc, ale především jako soubor schopností vedoucího pracovníka, proto, aby mohl vykonávat vedoucí funkci. Nejdůležitější schopností je ochota a schopnost efektivně určit a také úroveň pravomocí delegovat.

**Vliv** používá pracovník při prosazení svých řešení a opatření při konečných rozhodnutích. Jestliže pracovník vliv nemá, těžko bude úspěšný při přesvědčování lidí pro svůj záměr. Vliv dělíme na sociální a mocenský.

**Význam** obyčejně definuje při zadání vedoucí pracovník. Podřízený nemusí chápat stejně, proto je na místě šetřit superlativy. Důležité je, vysvětlit podřízenému jasně, klidně, věcně, srozumitelně, že za význam úkolu plně zodpovídá vedoucí.

**Sebeurčení** patří mezi důležité motivační faktory, kdy si podřízený určí, zda chce delegované odpovědnosti přijmout. Když cítí pracovník, že by ho úroveň odpovědnosti svazovala, tak přijme nižší úroveň delegované pravomoci.

Podstatné je, aby úroveň delegované pravomoci korespondovala s jeho odborností.

**Oblast centrálnosti** souvisí s informační komunikační sítí a s přístupem k informacím. Pracovníci jsou nově pověřeni převzetí e-mailové pošty. Proto je dobrým předpokladem pro zaměstnance znalost a využívání komunikačních sítí. Stále si však vedoucí nechává kontrolu nad delegovanými úkoly, protože mohou být kritické nebo důležité.

**Oblast vlastního úsudku a flexibility** stanovuje vedoucímu, aby sám posoudil, co je rutinní a nepodstatné. Právě delegováním si uvolní kapacitu pro zvýšení jeho motivace a

odpovědné řešení dalších úkolů. Vlastním příkladem zmocňuje podřízeného k nové práci a tím se stávají vlastníky procesu.

**Oblast zviditelnění** udržuje a vytváří významné kontakty, které posilují vliv vedoucího pracovníka. Ten musí s těmito kontakty seznámit i zaměstnance, na které předal zodpovědnost. Důležitá je zde i mediální známost. Podřízený se ji učí a zdokonaluje na prezentacích a poradách, kde si trénuje schopnost sebe prezentace. Pro přijetí vyšší úrovně pravomoci je vhodné se obklopovat úspěšnými lidmi, kteří zaměstnance mnohému naučí.

**Oblast statusu** souvisí s přímo vykonanou pravomocí vedoucího. Vedoucí snadno monitoruje a hodnotí výkon podřízeného což je spojeno s pravomocí i formální mocí. Vedoucí svým jednáním získává podporu pro svoje rozhodnutí.

**Oblast osobních charakteristik** využívá pracovník k posilování svých pravomocí prostřednictvím svých postojů a chování plynoucích z jeho temperamentu a charakterových rysů. Pracovník, který chce získat vliv je vybaven znalostmi, dovednostmi a dalšími schopnostmi. Mezi ně patří schopnost vytvářet si příznivé vztahy mezi kolegy a udržovat s nimi přátelství. Při budování autority jsou důležitá přátelství jako, posilování ega, intimita, akceptace, opravdovost, prospěšnost, obdivuhodnost, sociální výměna a podobnost. Na druhé straně je zapotřebí, aby vedoucí pracovník uměl přijímat kritiku a uměl sdělit nepříjemné následky podřízeným. Ten vedoucí, který své pravomoci zneužívá, má větší problémy s uplatněním moci, než ten, co se chová kamarádsky. Zanedbaný vzhled a konfliktní jednání není příznivou osobní charakteristikou, oproti příjemnému vystupování, vzhledu a kultivovanému projevu.

Pro posouzení jednotlivých úrovní pravomoci slouží následující tabulka Cipra<sup>8</sup>

ÚROVEŇ PRAVOMOCÍ	ZADÁNÍ	DŮVOD
1.	Podívejte se na to. Získejte všechny informace a nahlaste mi je. Já pak rozhodnu, co dělat.	Pracovník je nový, a nadřízený si proto chce podržet plnou kontrolu nad průběhem i výsledkem delegování.
2.	Prozkoumejte ten problém. Vyberte varianty řešení, identifikujte jejich klady a zápory a jednu mi doporučte ke schválení.	Pracovník je rozvíjen a testován. Nadřízený chce vidět, jak přistupuje k úkolu a jak by se rozhodl.
3.	Prozkoumejte tu záležitost. Dejte mi vědět, co zamýšlíte udělat, ale nepodnikejte nic, dokud vám neřeknu.	Nadřízený si chce ponechat kontrolu nad průběhem z důvodu koordinace nebo správného načasování, ale zajímá se o řešení podřízeného.
4.	Vyřešte to. Dejte mi ale vědět, co zamýšlíte udělat, a pokud nebudu reagovat, tak to udělejte.	Nadřízený respektuje schopnosti a samostatný úsudek pracovníka, chce jen zkontrolovat rozhodnutí před realizací.
5.	Vyříd'te to. Dejte mi potom vědět, co jste udělal.	Pracovník má plnou důvěru nadřízeného, který potřebuje jen znát výsledek.
6.	Vyříd'te to. Další kontakt není nutný.	Nadřízený má naprostou důvěru pracovníka.

8. M. CIPRO, Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 105

**Oblast zmocňování kolegů** je poslední oblastí delegované pravomoci. Jedná se o to, že vedoucí pracovníci přibírají své kolegy k řídicí činnosti a váží si spolupráce na pracovišti. Důvěryhodní pracovníci dostávají více pravomocí než ti, kteří jsou zatím neprověřeni v odpovědnostech.

Posílení pravomocí má velký význam pro pracovníka, ten si připadá důležitý pro organizaci, je začleňován do nových činností, posiluje si pocit sounáležitosti a je motivován.



## 5 Kontrola delegování

K základním funkcím vedoucích pracovníků patří kontrolování. Jde o hodnocení skutečného stavu při plnění plánu míry a kvality. Kontrolou vedoucí pracovník sleduje, jak jeho podřízený plní předem stanovené cíle. Delegované odpovědnosti může vedoucí kontrolovat průběžně sám nebo může delegovat tuto pravomoc na jiného pracovníka. Kontrola by měla být zprvu prováděna pravidelně v kratších úsecích po celou dobu vykonávané činnosti. Po pochopení všech pracovních postupů přejde vedoucí na nepravidelné prověřování. Vedoucí pracovník se snaží v krizových situacích pomáhat jak psychicky, tak odborně. Když vedoucí podřízenému důvěřuje, může se od úkolu oprostít, a vznikne mu čas na řešení strategických úkolů.

Pracovní výkony podřízeného pracovníka sleduje vedoucí nenápadně z povzdálí. Nezasahuje do pracovních postupů, pouze v krajním případě. Bezprostřední kontakt a přímá účast u podřízeného patří k nejlepší kontrole pracovníka. Ovšem nelze zapomenout, že vedoucí pracovník je vždy stále odpovědný za celkový výsledek organizace a nesmí ztratit přehled o svých podřízených.

Stává se, že vedoucí pracovník podcení kontrolu, protože ji považuje za neefektivní. Hrozí zde riziko selhání pracovníků, kteří se mylně domnívají, že mohou zkusit i nemožné, jelikož na to vedoucí nepřijde. Toto pochybení v kontrole může vést organizaci ke značným potížím, podvodům, zpronevěrám, tunelování až ke krachu organizace.

Další chybou vedoucího při kontrole bývá, že kontroluje pouze konečný výstup, ale nezajímá se o to, jak se k němu podřízený v průběhu plnění úkolu dostal.

Vedoucí pracovník si musí dát pozor na příliš častou a přísnou kontrolu. Taková kontrola působí demotivujícím způsobem, úroveň pravomocí bývá na příliš nízké úrovni. Často se setkáváme s těmito problémy ve státních institucích.

Kontrolu nelze delegovat, má odhalovat nedostatky, a má mít preventivní význam.

## 5.1 Zpětná vazba u delegování

Při delegování je zejména u nejednoznačných a složitějších úkolů nutná zpětná vazba. Pokud vedoucí pracovník nevěnuje svým podřízeným pozornost a nedává jim odpověď na jejich výkon tak nemá úspěch. Je pochopitelné, že přílišná kontrola není vhodná. Nevhodný je volný průběh a nezájem vedoucího pracovníka. Zpětná vazba je informace od podřízeného, že úkol je mu jasný.

Podle situace se zvolí jedna ze tří forem zpětné vazby. Jde o **kontrolu** jako formu zpětné vazby. Další formou zpětné vazby je **ocenění**. Nejedná se vždy o odměnu finanční, ale patří sem pochvala a veřejné uznání. Třetí formou zpětné vazby je **konstruktivní kritika**. Tato kritika by měla být společným řešením problému. Není účelem pracovníka zdeptat ho ani v něm zanechat pocit viny. Jinak by pracovník ztratil motivaci do další práce. Při kritice by se měl nadřízený vyhnout kritice před jeho kolegy, kritiky v jeho nepřítomnosti, kritiky po telefonu, kritiky přes druhého zaměstnance a ironické kritiky.

**Khelerová<sup>9</sup> poukazuje na kritiku pracovníka v souvislosti s jeho výkonem.**

„Kritika pracovníka má být vedena proto, aby se zlepšil jeho výkon ne proto, aby se zdeptala jeho osobnost.“

---

9. V. KHELEROVÁ, Komunikační dovednosti manažera, s. 66

## 6 Výzkumná část

### Formulace tvrzení pro výzkum:

**T1** – Podřízení pracovníci, u kterých je prováděna průběžná kontrola delegování, plní lépe úkoly.

**T2** – Ředitelé, kteří delegují, mají větší důvěru u podřízených.

### 6.1 Metody použití v práci

V této práci bylo využito metody osobních rozhovorů a dotazníků, k jejichž sestavení jsem využila knihu Bruce B. Teppera „Delegování pracovních úkolů a povinností.“

### 6.2 Pilotní sonda

Pilotáž byla provedena na přelomu měsíce října a listopadu na dvou mateřských školách, z nichž jedna byla velkého rozsahu ve městě a druhá malá škola na vesnici. Jedna z oslovených ředitelky studuje školský management na PF UK, druhá ne. Již při osobních rozhovorech bylo patrné, že ředitelka studující školský management se snadněji orientuje v dané problematice a lépe přenáší získané informace na své podřízené.

**Cílem pilotní sondy** bylo odhalit nedostatky u vytvořených dotazníků a následně je odstranit.

Z pilotáže jsem odhalila změny, které se týkaly formulace otázek a snížení jejich počtu. Na tomto základě jsem došla k názoru, že dotazníky musím vypracovat dva. Jak pro ředitelky, tak pro učitelky mateřských škol.

U dotazníku pro ředitelky jsem zvolila jinou škálu odpovědí, některé otázky jsem vynechala a jiné jsem přeformulovala.

Dotazník pro učitelky jsem po provedení pilotní sondy změnila, jednalo se o jinou škálu odpovědí z důvodu lepší výstižnosti.

Do obou dotazníků byly doplněny tabulky pro lepší identifikaci oslovených respondentů.

### **6.3 Cíle šetření**

- a) Určit konkrétní obtíže delegování pro ředitelky i učitelky mateřských škol.
- b) Stanovit příčiny a nápravná zlepšení z pozice ředitele na podřízené pracovníky.

### **6.4 Výsledky šetření**

Šetření bylo provedeno v různých typech mateřských škol ve Středočeském kraji. Dotazníky byly rozesílány e-mailovou poštou náhodně vybraným školám (viz příloha č. 2). Dále poštou, především větším mateřským školám, protože ne všechny paní ředitelky zajišťují učitelkám přístup k počítači. Tato varianta se potvrdila a návratnost dotazníků byla mnohem lepší poštou, anebo osobní návštěvou daného zařízení.

Při výzkumu bylo osloveno 13 zařízení, z toho 13 ředitelek a 56 učitelek mateřských škol se výzkumu zúčastnilo. Všechna oslovená zařízení byla v právní subjektivitě více jak 5 let. Z tabulky č. 2 je jasné, které typy zařízení se do výzkumu zapojily.

**Tabulka č. 2**

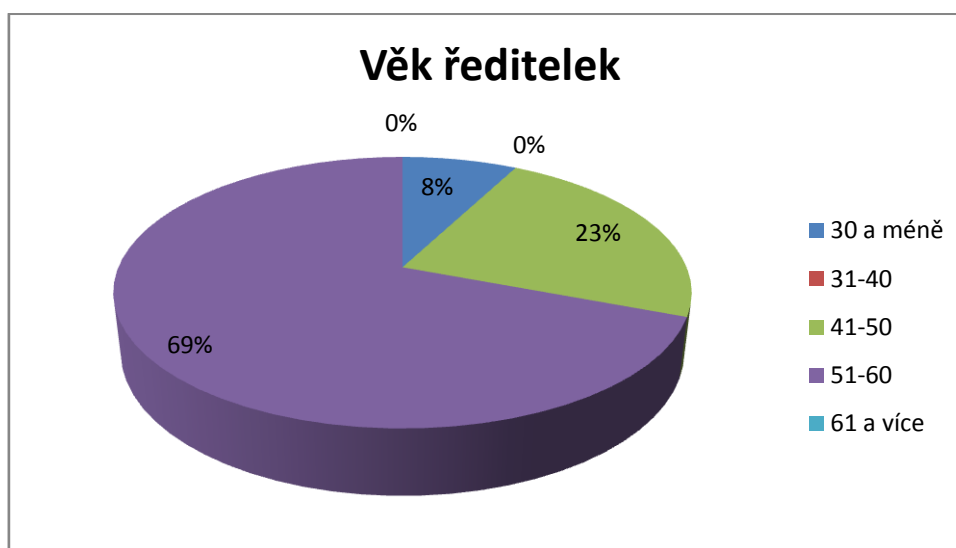
<b>Samostatná MŠ</b>		<b>12</b>	<b>počet tříd Vaší školy</b>	<b>38</b>
<b>MŠ se sloučenými celky</b>	<b>počet celků</b>	<b>1</b>	<b>počet tříd Vaší školy</b>	<b>5</b>
<b>MŠ sloučená se ZŠ</b>	<b>počet celků</b>	<b>0</b>	<b>počet tříd Vaší školy</b>	<b>0</b>

Rozesláno bylo 98 dotazníků, zpět se jich vrátilo 67. návratnost dotazníků činí **68 %**.

#### 6. 4. 1 Údaje o respondentech

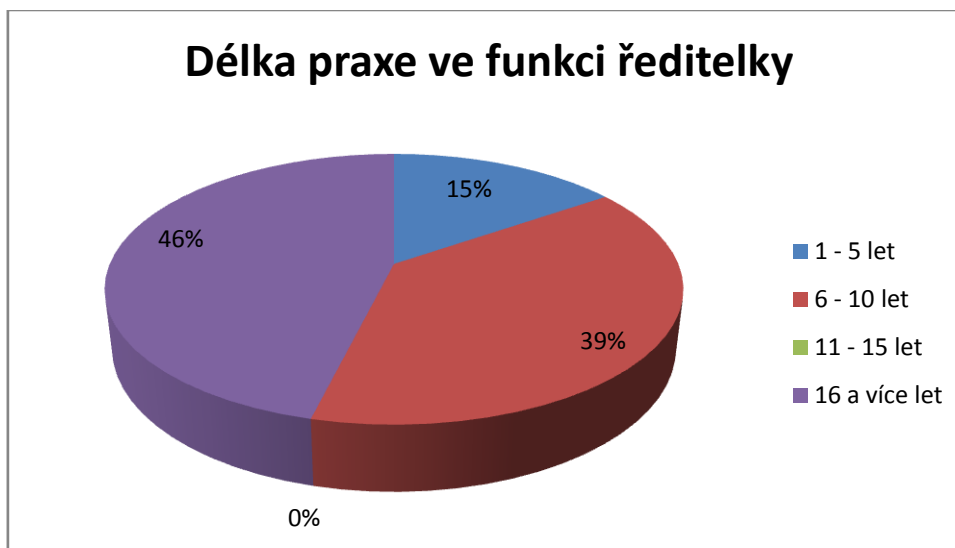
Dotazníkovým šetřením byl zjišťován věk, délka praxe a dosažené vzdělání ředitelek a učitelek mateřských škol.

**Graf č. 1**



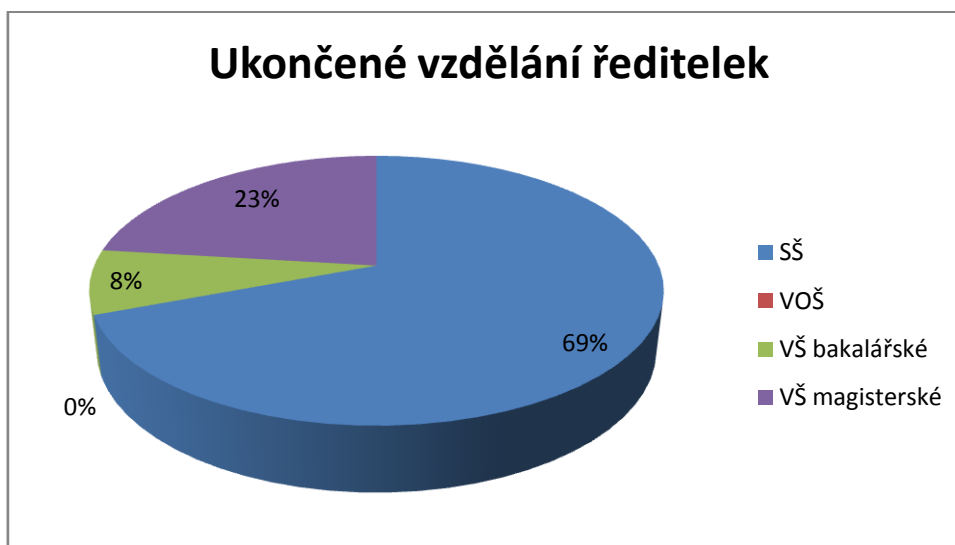
Z navrácených dotazníků vyplývá, že věk oslovených ředitelek mateřských škol je spíše na horní hranici. 69 % ředitelek je téměř důchodového věku.

**Graf č. 2**



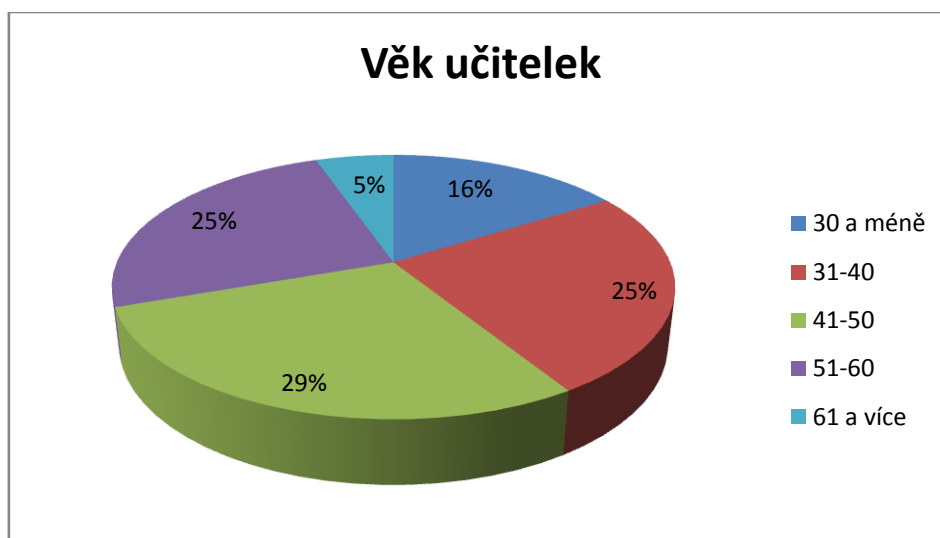
Podle dalších zjištěných údajů je zřejmé, že většina dotázaných pracuje ve funkci déle jak 6 let.

**Graf č. 3**



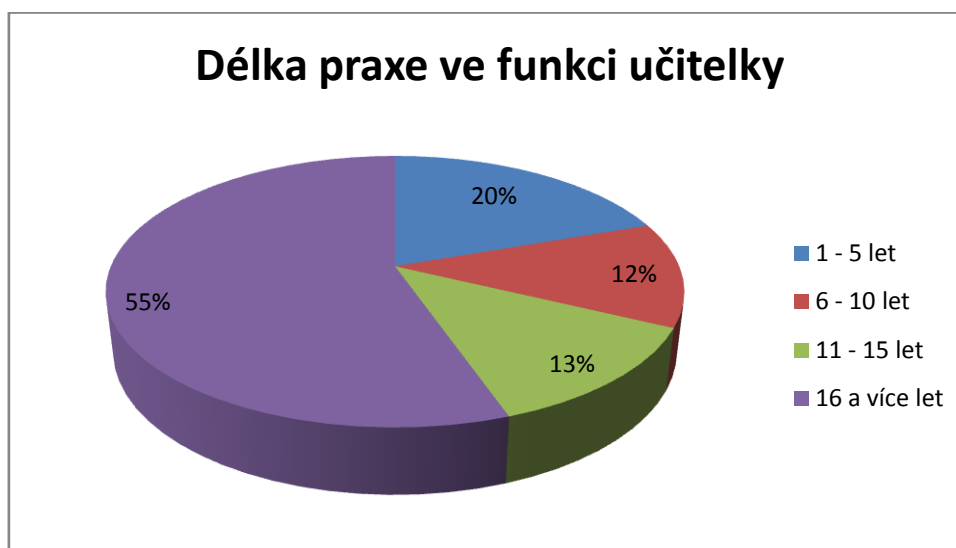
Z tohoto šetření vyplývá, že jen 31% procent oslovených ředitelek má vysokoškolské vzdělání.

**Graf č. 4**



Z šetření věku učitelek je patrné, že by věk učitelek potřebovat omladit. Jen 16% učitelek má stáří do třiceti let.

**Graf č. 5**



Tento graf č. 5 dokazuje, že 55% učitelek mateřských škol má více jak šestnáctiletou praxi v oboru.

**Graf č. 6**



Ukončené vzdělání učitelek se pohybuje stále nejvíce v oblasti středoškolského vzdělání a to 78% což vyplývá z grafu č. 6.



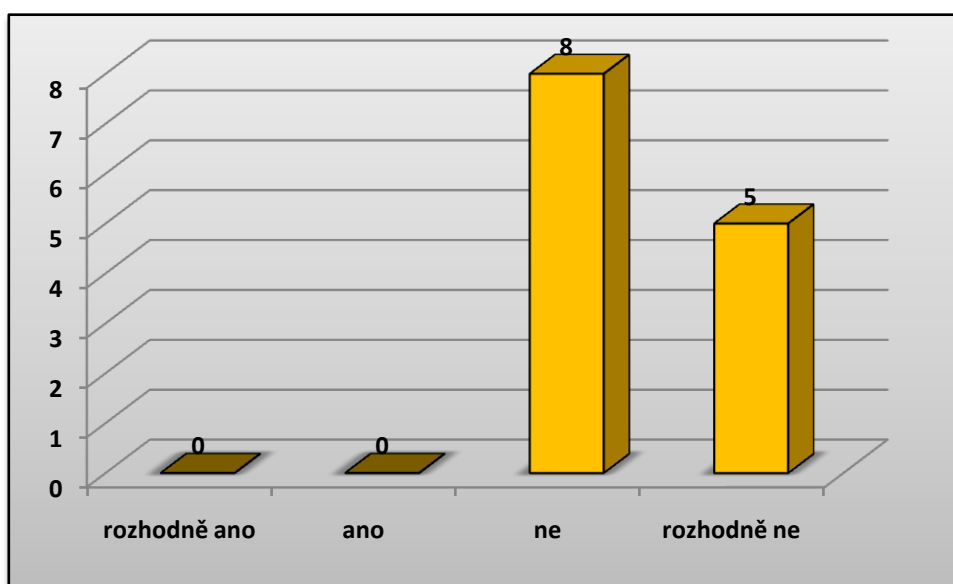
## 6. 4. 2 Interpretace získaných poznatků ředitelek MŠ

### 1. Udílím jasné pokyny, týkající se pracovních úkolů, které mají být splněny.

Šetřením vyplývá, že 9 ředitelek udílí jasné pokyny, 3 rozhodně ano a 1 ne. Z této otázky je patrné, že podřízení rozumí dobře úkolům, které mají splnit.

### 2. Necítím se ohrožen schopnými zaměstnanci.

Graf č. 7



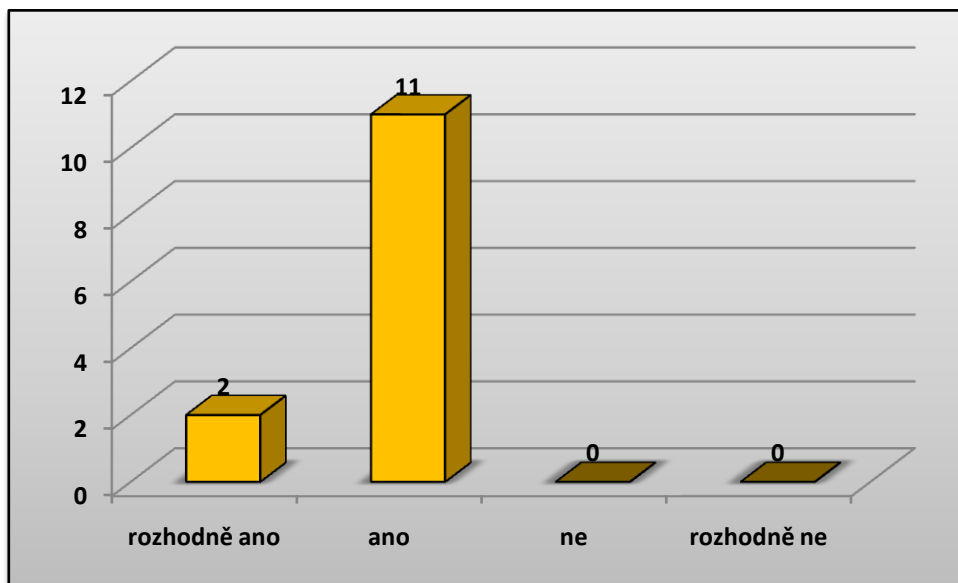
Z tohoto grafu č. 7 vyplývá, že žádná ředitelka se necítí být ve své funkci ohrožena. Je na pováženu, proč tuto práci nechtějí kolegyně vykonávat. Tato pozice ředitelek mateřských škol je zřejmě pracovně náročná nebo nepřiměřeně ohodnocena.

### 3. Cítím odpovědnost – dokonce i za projekty, které jsem svěřil jiným.

Zde 9 ředitelek odpovědělo ano a 3 rozhodně ano. Z šetření vyplývá, že ředitelky jsou odpovědné a uvědomují si, že i když delegují úkoly na podřízené, stále nesou odpovědnost za svěřené projekty. To se nedá říci o učitelkách. V pěti případech se objevilo ne. V porovnání s ředitelkami jsou vedoucí pracovníci mnohem zodpovědnější než jejich podřízené.

#### 4. Věřím, že moji podřízení odvádějí dobrou práci

Graf č. 8

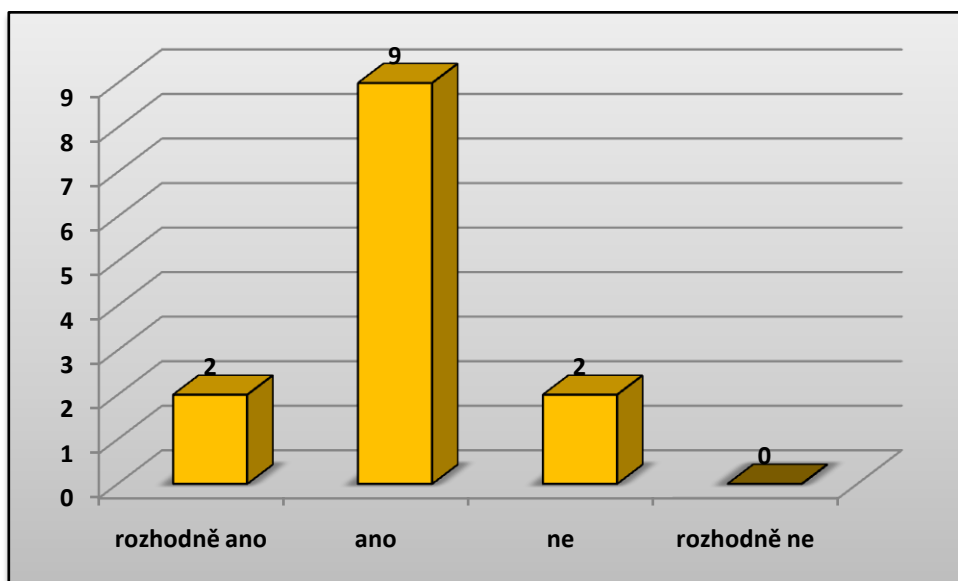


Graf č. 8 ukazuje, že ředitelky mateřských škol důvěřují učitelkám. Z celkového počtu oslovených ředitelk 11 odpovědělo ano a 2 rozhodně ano.

Tímto výzkumem potvrzují tvrzení, že delegující ředitelé mají větší důvěru u podřízených.

#### 5. Vyhradím si čas učit své podřízené, jak plnit úkoly, které jsem jim svěřil.

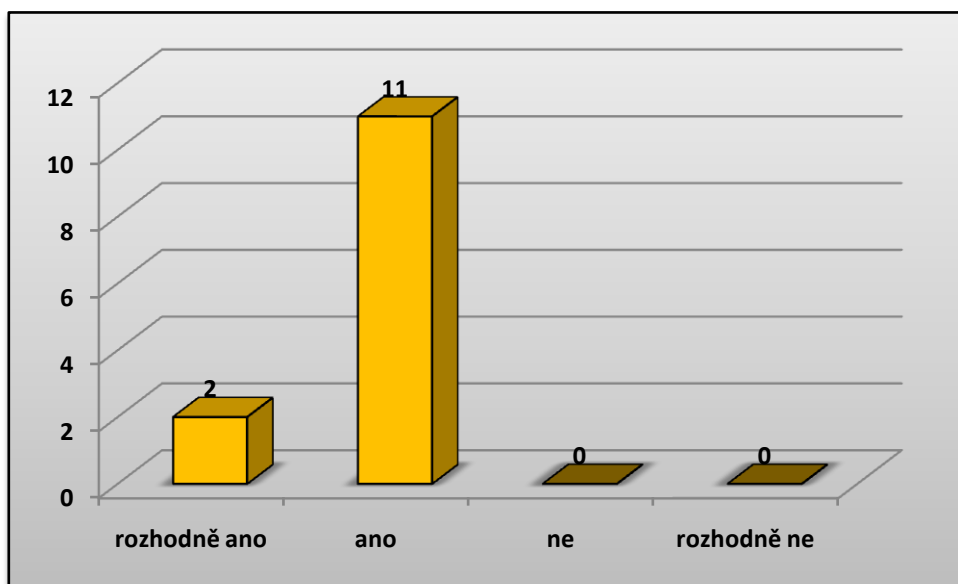
Graf č. 9



Z grafu č. 9 je zřejmé, že tito oslovení respondenti si čas vyhradili, až na 2 ředitele. Na tuto přesnou odpověď bych musela oslovit více ředitelek. Z výzkumu vyplývá, že se ředitelé věnují podřízeným a učí je, jak plnit svěřené úkoly.

#### 6. Mám důvěru ve vlastní schopnost vést a řídit ostatní.

Graf č. 10



Z tohoto šetření v grafu č. 10 se také potvrzuje tvrzení, že delegující ředitelé mají větší důvěru u podřízených. Oslovených 11 ředitelek odpovědělo ano a 2 ředitelky rozhodně ano. Ředitelky jako vedoucí pracovnice si při řízení důvěřují.

#### 7. Ujišťuji zaměstnance, že mají odpovídající kvalifikace k tomu, splnit každý úkol.

Z dotazníku vyplývá, že všechny oslovené ředitelky odpověděly ano, tím je jasné, že ke splnění úkolu oslovují kvalifikované zaměstnance.

#### 8. Poskytuji zaměstnancům ke splnění daného úkolu odpovídající čas.

Šetřením se zjistilo, že 12 ředitelek odpovědělo ano a 1 rozhodně ano. Na malých mateřských školách je to jistě problém se špatnou zastupitelností.

**6. Zaujímám vstřícný postoj vůči všem svým podřízeným.**

Dotazník potvrdil, že 8 ředitelek odpovědělo ano a 5 rozhodně ano. Ředitelky tudíž zaujímají vstřícný postoj ke všem svým podřízeným.

**9. Snažím se motivovat podřízené, aby rozšiřovali své schopnosti.**

Z dotazníku je patrné, že se ředitelky snaží motivovat své podřízené, tak aby rozšiřovali své schopnosti. V pěti případech rozhodně ano a osm ředitelek ano.

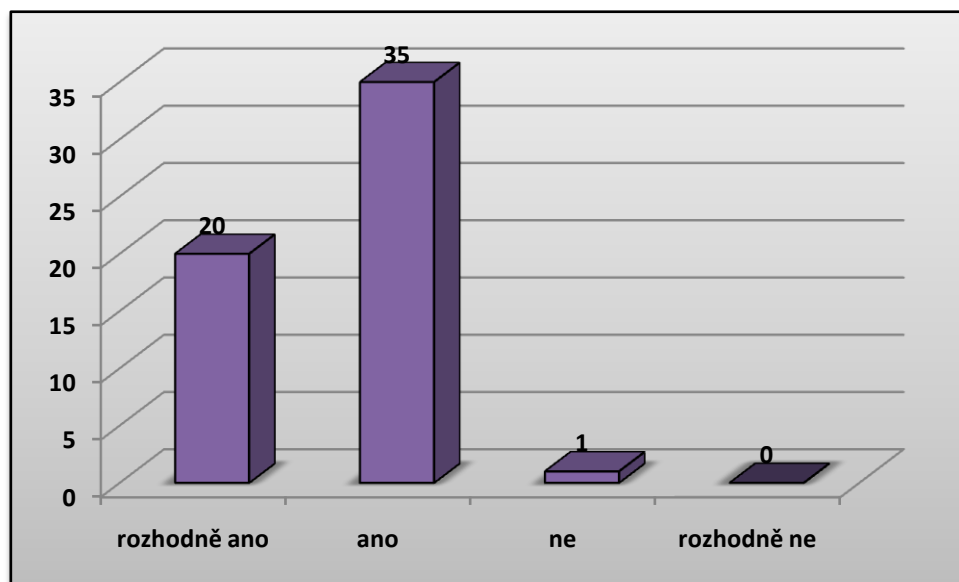
**10. Jsem přístupný novým způsobům řešení starých úkolů, které předpokládají moji zaměstnanci.**

Zde 10 zúčastněných odpovědělo ano a 3 rozhodně ano. Stává se, že s novými přístupy mají problém starší ředitelky. Třeba při práci na počítačích, kde je nutné vzdělávání.

### 6. 4. 3 Interpretace získaných poznatků učitelek MŠ

#### 1. Ředitelka mi udělí jasné pokyny, které mám plnit.

Graf č. 11



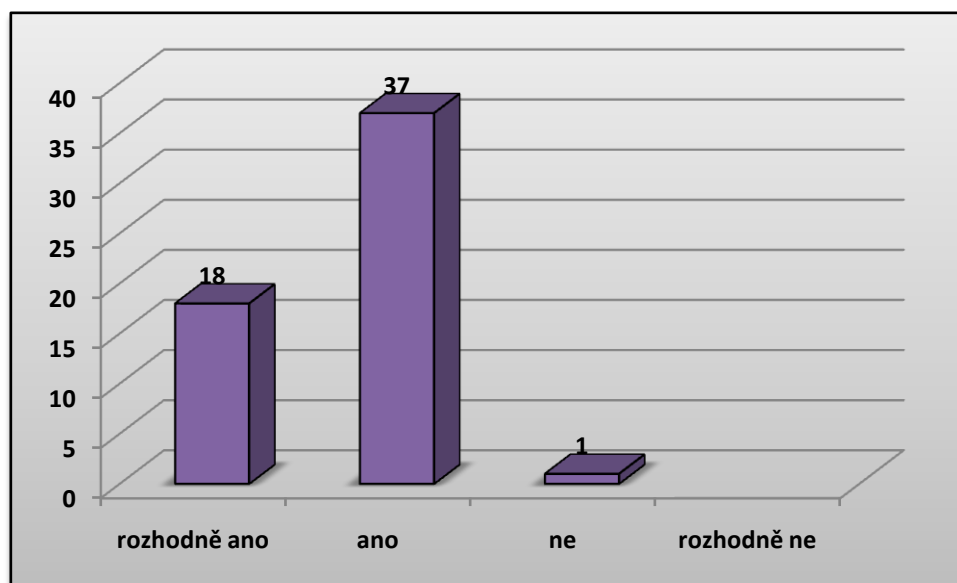
Z šetření je patrné, že podřízení přijímají od ředitelky jasné pokyny. Jen 1 ředitelka se vyjadřuje nejasně. Při plnění úkolů je velmi důležité se jasně vyjadřovat. Oběma stranám to ušetří čas a námahu s rozřešením nejasné situace.

#### 2. Pokud nesplním úkol, protože to neumím, ředitelka mi poradí.

V dotazníku vyplývá, že 36 učitelek odpovědělo ano, 20 rozhodně ano. Je dobře, že se obě strany dokážou domluvit a vzájemně dobře vycházejí. Dobré vztahy jsou dobré pro školu.

### 3. Odevzdávané úkoly ředitelka průběžně kontroluje.

Graf č. 12



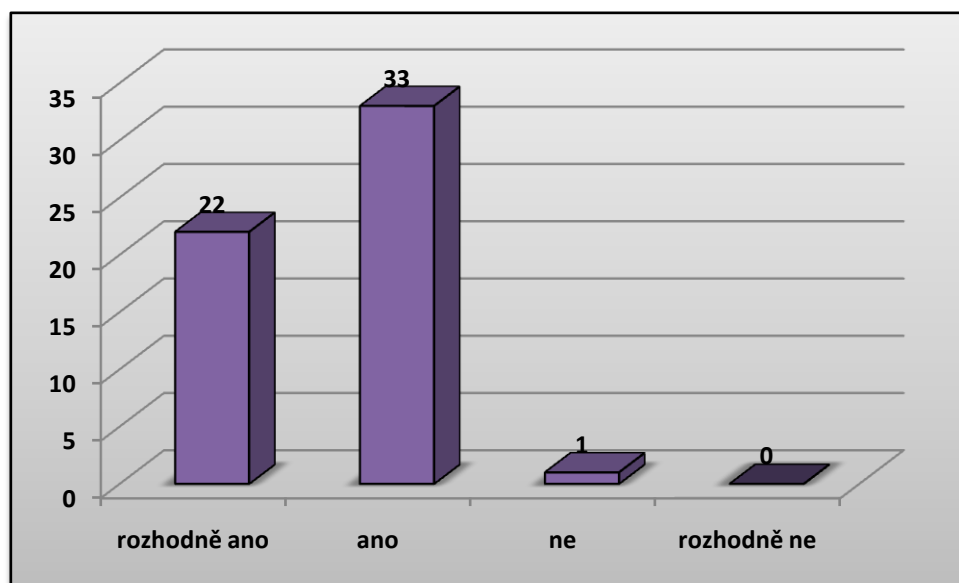
Výzkumem se potvrzuje, že se ředitelky více věnují kontrole. Tvzení, že podřízení pracovníci, u kterých je prováděna průběžná kontrola delegování plní lépe úkoly se potvrdila. Pokud ředitelka delegování kontroluje, tím má o podřízené zájem a vytváří dobré vztahy na pracovišti.

### 4. Ředitelka vybírá stále stejné zaměstnance k plnění úkolů.

Tato otázka vyšla 16 ano, 33 ne. Výzkum vede k zamyšlení, zda je to pro ředitelku jednodušší nebo nemá na koho se obrátit a předat mu odpovědnost za svěřený úkol.

## 5. Ředitelka umí adresně pochválit.

Graf č. 13



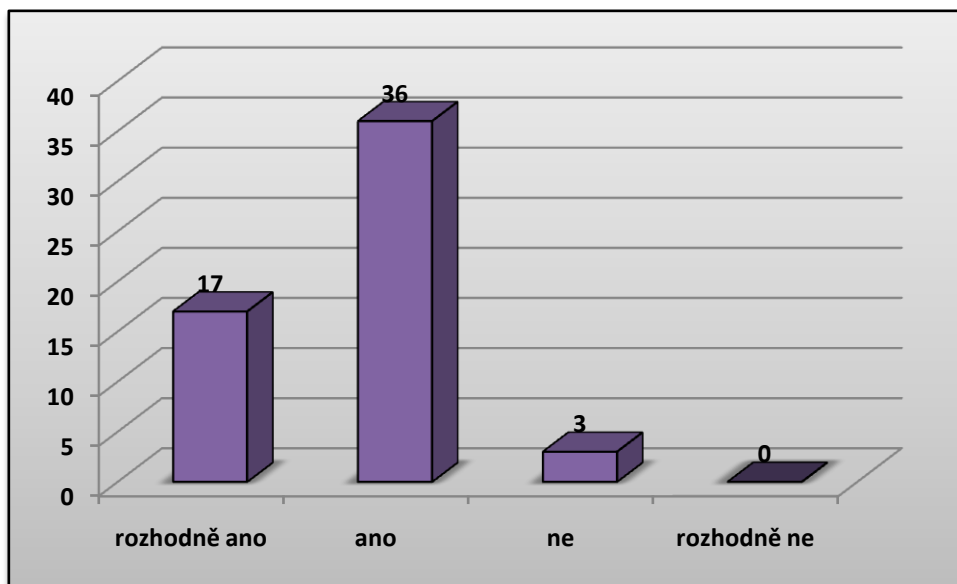
Z grafu je zřejmé, že většina ředitelek umí své podřízené pochválit, jen 1 ne. Pochvala je pro zaměstnance velmi motivující a důležitá. Především ve školství ji vedoucí pracovník používá častěji než finanční ohodnocení.

## 6. Jsem schopna splnit zadaný úkol.

Z výzkumu je patrné, že učitelky jsou schopny splnit zadané úkol. Odpověděly 33 ano, 22 rozhodně ne. Pokud by učitelka nebyla schopna, má možnost se poradit nebo požádat o méně náročný úkol.

## 7. Mám dostatek času na splnění úkolu.

Graf č. 14



Podřízení mají dostatek času na splnění úkolů, 3 učitelky čas nemají. Graf č. 14 ukazuje skutečnost, že se může stát, že podřízení čas nemají. Jde o jasný jev v mateřské škole, se kterým se setkáváme poměrně často na jednotřídních či dvoutřídních školách. Situace nastane při nemocnosti zaměstnanců nebo při odjezdu pracovníka na školení. V malém kolektivu je špatná zastupitelnost pracovníka problémem celé organizace.

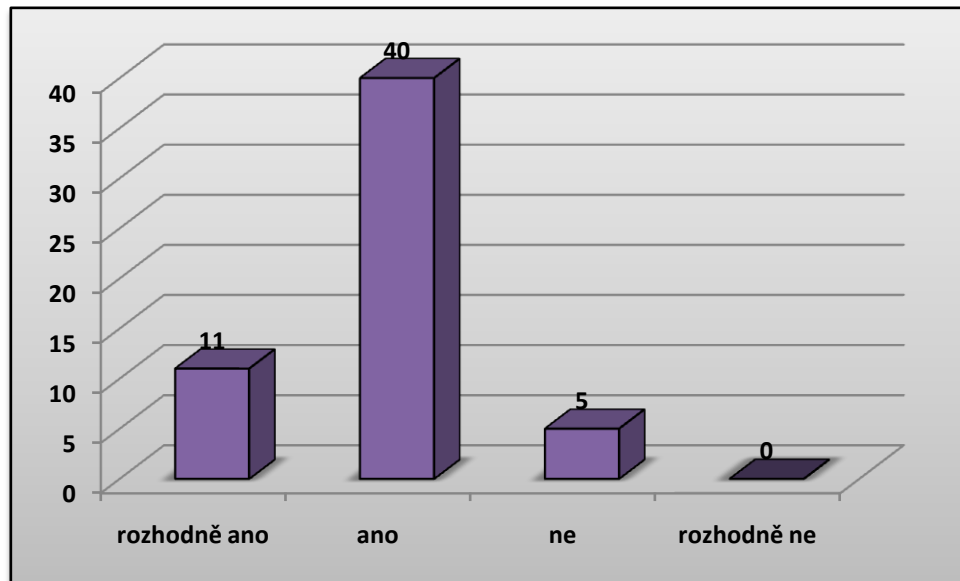
## 8. Jsem dostatečně kvalifikovaná k plnění úkolu.

Ze všech oslovených respondentů jsou 2 učitelky nedostatečně kvalifikované. Většina učitelek je kvalifikovaná, a to 41. Z výzkumu a rozhovorů je ale jasné, že najít novou a kvalifikovanou učitelku do mateřské školy je nadlidský výkon.



## 9. Ochotně přijmu novou odpovědnost.

Graf č. 15



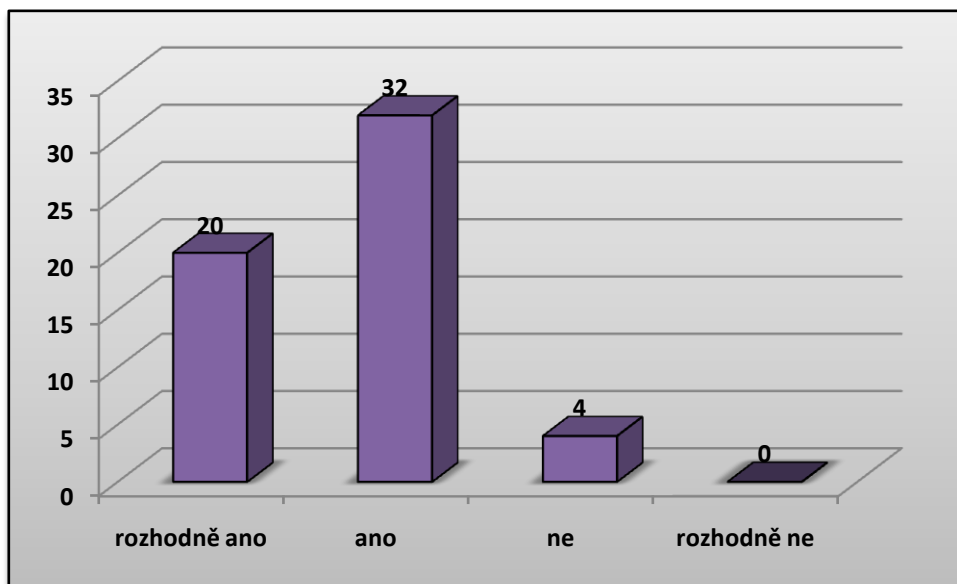
Z grafu č. 15 je zřejmé, že 5 učitelek nepřijímá novou odpovědnost. Ostatní ano, nebo rozhodně ano. Někteří zaměstnanci novou odpovědnost chápou jako práci navíc a nejsou k ní kladně nakloněni.

## 10. Delegované úkoly plním řádně a včas.

Výzkumem v dotazníku se ukázalo, že 39 učitelek plní delegované úkoly včas a 11 zaměstnanců rozhodně včas. Jedna dotázaná úkol včas a řádně neplní.

### 11. Cítím uspokojení z důvěry projevené svěřením úkolu.

Graf č. 16



Z šetření vyplývá, že 4 respondenti necítí uspokojení z důvěry projevené svěřením úkolu, ostatní ano, nebo rozhodně ano. Problém shledávám v určité neznalosti a pohodlnosti učitelek zabývat se úkolem navíc. Prevencí je vzdělávání pracovníků v dané problematice.

#### 6. 4. 4 Vyhodnocení výzkumu

Výzkum v mateřských školách v oblasti delegování mě potvrdil kladně má tvrzení. Je zřejmé, že ředitelky mateřských škol se bez delegování neobejdou. Jistě je rozdíl mezi delegováním na malé či velké škole, ale vedoucí pracovníci, tak jako manažeři ve firmách jsou si vědomi této nutnosti při vedení lidí. Delegování v roli ředitele je v současném školství mnohem více využíváno, než v době minulé, což jsem zjistila studiem odborné literatury a rozhovory při výzkumu.

Z rozhovorů a šetření je zřejmé, že mezi obtíže při delegování ředitelek mateřských škol patří nedostatek času, nedostatečná odpovědnost za svěřené úkoly, nedůvěra v podřízené pracovníky a v některých případech nedostatečná kvalifikace zaměstnanců.

U podřízených pracovníků výzkum potvrdil, že ředitelé vybírají stále stejné pracovníky k plnění úkolů. Učitelky v mnoha případech neradi přijímají novou zodpovědnost a necítí uspokojení z důvěry projevené svěřením úkolu.

Ke zlepšení delegování by přispělo proškolení všech zaměstnanců ve školství, větší informovanost v této problematice, prostudování odborné literatury, která se delegováním zabývá. Je nutné, aby vedoucí pracovník postupoval při delegování efektivně, a tak překonal bariéry a pochopil, že delegování je pro jeho organizaci velkým přínosem. Ředitel také nesmí zapomenout na to, že pracuje s lidmi a jako k lidem se k nim má chovat.

## 7 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se snažila pomocí rozhovorů a dotazníkového šetření posoudit delegování jak z pohledu vedoucích, tak i podřízených pracovníků. Výstupem této práce je příručka pro všechny pracovníky ve školství, kteří chtějí správně delegovat. Ze studia manažerské literatury vyplynuly závěry, se kterými bych ráda v této práci seznámila ty vedoucí pracovníky, kteří si nejsou ještě jisti správným delegováním.

Vedoucímu pracovníkovi právě delegování přináší více času pro důležité a koncepční úkoly, více práce za kratší čas, rozvoj kompetencí pracovníků, nové nápady a metody, motivaci, kvalitní hodnocení pracovníků, přehlednější kontrolu, odbourává stagnaci. Pokud překoná řadu překážek jako třeba pocit nenahraditelnosti, nechut' vzdát se oblíbené práce, nedůvěra ve schopnosti podřízených, obava z neoblíbenosti nebo nepochopení, musí zvolit efektivní postup delegování, který vyžaduje analýzu práce, volbu vhodného pracovníka, plánování, jasné vysvětlení úkolu, podporu a průběžnou kontrolu. Klíčem ke správnému delegování je naučit se správný postup při vedení lidí.

Vedoucí pracovník nemá delegování využívat k tomu, aby předával práci, kterou nerad vykovává, podřízeným pracovníkům. Ředitel svým umem a zkušenostmi při delegování na jednotlivých školách vypovídá o schopnostech svých podřízených. Právě díky této manažerské dovednosti si vedoucí pracovník vyváří prostor pro svůj rozvoj. Delegování je pro ředitele výhodnou investicí do jejich budoucnosti.

## Seznam použité literatury

1. BEDRNOVÁ, E., *Jmenuji vás vedoucím pracovníkem*, Praha: Horizont 1997
2. BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
3. CIPRO, M., *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Praha: Grada 2009, ISBN 978-80-247-2945-9
4. ČÁP, J., Mareš, J., *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X
5. DRUCKER, P. F., *Efektivní vedoucí*, Praha: Management Press 2008 ISBN 978-80-7261-189-8
6. JANDOVÁ, I., *Delegování pracovních úkolů a povinností*, Praha 2005, Závěrečná bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra školského managementu
7. JIROUŠEK, M., *Zkvalitnění řízení střední školy prostřednictvím delegování některých kompetencí ředitele střední školy*, Závěrečná bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Katedra školského managementu
8. KHELEROVÁ, V., *Komunikační dovednosti manažera*, Praha: Grada 2006, ISBN 80-247-1677-1
9. MALONE III., P. B., *Mějte je rádi a ved'te je*, Praha: Práce 1991 ISBN 80-208-0235-5
10. PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3
11. ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky*, Olomouc 1995, ISBN 80-85839-06-7
12. TEPPER, B. B., *Delegování pracovních úkolů a povinností*, Grada Publishing 1996 ISBN 80-7169-321-9

### Další zdroje:

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Zákon č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Pro posouzení jednotlivých úrovní pravomoci slouží následující tabulka<sup>10</sup>

ÚROVEŇ PRAVOMOCÍ	ZADÁNÍ	DŮVOD
1.	Podívejte se na to. Získejte všechny informace a nahlaste mi je. Já pak rozhodnu, co dělat.	Pracovník je nový, a nadřízený si proto chce podržet plnou kontrolu nad průběhem i výsledkem delegování.
2.	Prozkoumejte ten problém. Vyberte varianty řešení, identifikujte jejich klady a zápory a jednu mi doporučte ke schválení.	Pracovník je rozvíjen a testován. Nadřízený chce vidět, jak přistupuje k úkolu a jak by se rozhodl.
3.	Prozkoumejte tu záležitost. Dejte mi vědět, co zamýšlíte udělat, ale nepodnikejte nic, dokud vám neřeknu.	Nadřízený si chce ponechat kontrolu nad průběhem z důvodu koordinace nebo správného načasování, ale zajímá se o řešení podřízeného.
4.	Vyřešte to. Dejte mi ale vědět, co zamýšlíte udělat, a pokud nebudu reagovat, tak to udělejte.	Nadřízený respektuje schopnosti a samostatný úsudek pracovníka, chce jen zkontrolovat rozhodnutí před realizací.
5.	Vyříd'te to. Dejte mi potom vědět, co jste udělal.	Pracovník má plnou důvěru nadřízeného, který potřebuje jen znát výsledek.
6.	Vyříd'te to. Další kontakt není nutný.	Nadřízený má naprostou důvěru pracovníka.

8. M. CIPRO, Delegování jako způsob manažerského myšlení, s. 105

## Vážené kolegyně, milé paní ředitelky,

## Příloha 2

Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro vypracování mé bakalářské práce z oboru školský management PF UK v Praze na téma Delegování v roli ředitele. V souvislosti s tím provádím výzkum v MŠ. Dotazník je anonymní a všechny informace z něj budou použity pouze pro zpracování mé BP.

Skutečně si vážím Vaší spolupráce a mnohokrát Vám za ni děkuji.

Iveta Rašková, ředitelka MŠ Zvoleněves

<b>Věk</b>	
30 a méně	
31-40	
41-50	
51-60	
61 a více	

	Samostatná MŠ		počet tříd Vaší školy	
	MŠ se sloučenými celky	počet celků		počet tříd Vaší školy
	MŠ sloučená se ZŠ	počet celků		počet tříd Vaší školy

	<b>Funkce</b>	<b>Týdenní úvazek u dětí</b>
	Ředitelka školy	
	Ředitelka sloučených MŠ	
	Pověřená řízením školy	
	Vedoucí učitelka	
	Jiný pojem:	

<b>Právní subjektivita MŠ</b>	<b>Délka praxe ve funkci ředitelky</b>	<b>Ukončené vzdělání</b>
3-4 roky	1-5 let	SŠ
5 a více let	6-10 let	VOŠ
	11-15 let	VŠ Bakalářské
	16 a více let	VŠ Magisterské

## Dotazník

<b>1. Udílím jasné pokyny, týkající se pracovních úkolů, které mají být splněny.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>2. Necítím se ohrožen schopnými zaměstnanci.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>3. Cítím odpovědnost - dokonce i za projekty, které jsem svěřil jiným.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>4. Věřím, že moji podřízení odvádějí dobrou práci.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>5. Vyhradím si čas učit své podřízené, jak plnit úkoly, které jsem jim svěřil.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>6. Mám důvěru ve vlastní schopnost vést a řídit ostatní.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>7. Ujišťuji zaměstnance, že mají odpovídající kvalifikace k tomu, splnit každý úkol.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>8. Poskytuji zaměstnancům ke splnění daného úkolu odpovídající čas.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>9. Zaujímám vstřícný postoj vůči všem svým podřízeným.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>10. Snažím se motivovat podřízené, aby rozšiřovali své schopnosti.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne
<b>11. Jsem přístupný novým způsobům řešení starých úkolů, které předkládají moji zaměstnanci.</b>	<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně	ne



Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro vypracování mé bakalářské práce z oboru školský management PF UK v Praze na téma Delegování v roli ředitele. V souvislosti s tím provádím výzkum v MŠ. Dotazník je anonymní a všechny informace z něj budou použity pouze pro zpracování mé BP.

Skutečně si vážím Vaší spolupráce a mnohokrát Vám za ni děkuji.

Iveta Rašková, ředitelka MŠ Zvoleněves

Věk	
30 a méně	
31-40	
41-50	
51-60	
61 a více	

Délka praxe ve funkci učitelky		Ukončené vzdělání	
1-5 let		SŠ	
6-10 let		VOŠ	
11-15 let		VŠ Bakalářské	
16 a více let		VŠ Magisterské	

**1. Ředitelka mi udílí jasné pokyny, které mám plnit.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**2. Pokud nesplním úkol, protože to neumím, ředitelka mi poradí.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**3. Odevzdané úkoly ředitelka kontroluje.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**4. Ředitelka vybírá stále stejné zaměstnance k plnění úkolů.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**5. Ředitelka umí adresně pochválit.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**6. Jsem schopna splnit zadaný úkol.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**7. Mám dostatek času na splnění úkolu.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**8. Jsem dostatečně kvalifikovaná k plnění úkolu.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**9. Ochotně přijmu novou odpovědnost.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**10. Delegované úkoly plním řádně a včas.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne

**11. Cítím uspokojení z důvěry projevené svěřením úkolu.**

rozhodně ano                       ano                       ne                       rozhodně ne