

Manažerské techniky a přístupy

Management

11. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Manažerské přístupy



- Manažerské přístupy představují způsob činnosti a zvolené metody práce manažera, především jeho práce se zaměstnanci, vedoucí k dosažení nastavených cílů.
- Vývoj manažerských přístupů do určité míry kopíruje vývoj společnosti.
- Každý manažer si volí svůj přístup na základě různých kritérií, jako jsou třeba podřízení, nastavené cíle, jeho osobní charakteristiky apod.
- Manažer má možnost volby svého přístupu, která je ovlivněna takovými faktory je třeba charakter okamžité situace, závažnost rozhodnutí, postoje podřízených, osobní vlastnosti manažera.

Delegování



- Delegování představuje přenesení určitých úkolů a pravomocí nadřízeného pracovníka na jednoho nebo více podřízených pracovníků. Úkoly a pravomoci s konkrétní funkcí jsou přeneseny spíše dočasně, účelově a podmíněně na konkrétního pracovníka.
 - K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkolu, za něž jsou odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z rozličných důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.
 - Delegování je dlouhodobý proces, který je založen především na důvěře manažera ve svého podřízeného nebo kolegu. Jedná se dlouhodobý proces, jelikož je chápán jako investice do pracovníka, jejíž návratnost se projeví až po delší době. Z tohoto pohledu je delegování chápáno nejen jako nástroj předávání úkolů a pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků.
-

Míra delegování



Důležité je dosažení rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem na práci. Z tohoto pohledu můžeme rozeznávat určitou míru delegování, jak to uvedl:

- manažer přiděluje úkoly, ale vše má pod kontrolou;
- manažer poskytuje konkrétní instrukce a stále prověřuje práci;
- manažer stručně informuje pracovníka a pravidelně prověřuje práci;
- manažer poskytuje pracovníkovi všeobecné pokyny a určitou volnost a vyžaduje zpětnou vazbu;
- manažer pověřuje pracovníka, aby sám řídil plnění úkolu.

Proces delegování



Vlastní **proces delegování** zahrnuje tyto kroky (Koontz et al., 1993):

- věcná stránka – řešení problém „komu“ a „co“ delegovat - znalost podřízených a jejich kvalifikační předpoklady;
- formální stránka – řeší problém „jak“ delegovat – znalost struktury osobnosti podřízených;
- předmět procesu delegování – jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoci.

Efektivní delegování podle Koubka (2007) vyžaduje (Koubek, 2007) analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. Analýza práce manažera spočívá v analýze pracovních povinností a odpovědnosti manažera a na základě této analýzy manažer může specifikovat úkoly vhodné a nevhodné pro delegování.

Činnosti vhodné k delegování



- rutinní práce;
- práce, které jiní dokážou udělat lépe, rychleji a ekonomičtěji;
- drobné a opakující se úkoly, které dělá manažer nejčastěji a zpravidla zabírají velkou část dne;
- práce umožňující rozvoj a zvýšení motivace podřízených;
- činnosti oživující rutinní práci podřízených;
- činnosti, které učiní práci podřízených komplexnější.

Činnosti nevhodné k delegování



- práce obsahující důvěrné informace;
- úkoly velmi důležité a jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen sám manažer;
- nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni;
- úkoly, které jsou bezvýhradnou povinností manažera, i když jsou nepříjemné;
- delikátní odpovědnost;
- vágně nebo špatně definované úkoly.

Týmová práce



- Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelná ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost nebo zaměření. Je ale také potřeba si uvědomit, že týmová práce není nadřazena ostatním formám organizace. Je potřeba rozpoznávat pracovní skupinu a tým.
- **Pracovní skupina** představuje skupinu kolegů, kteří pracují společně.
- Zatímco v týmu lidé skutečně spolupracují, mají společné cíle a společně chápou to, jaké úkoly mají být splněny. Týmová práce je postavena na synergii, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou značně převyšují hodnoty, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.
- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni

Týmy I



- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni.

Rozlišujeme dvě podoby týmů:

- **pracovní týmy** – spolupracují neustále a existují dlouhou dobu a podléhají více či vysoké fluktuaci;
- **přechodné týmy** – vznikají za účelem vyřešení určitého úkolu a dosažení jistého cíle, typickými příklady jsou projektové týmy nebo pracovní skupiny na zlepšování kvality.

Pozitivní vývoj týmu závisí na dvou skupinách faktorů, a to na:

- **Tvrdé faktory jako předpoklad** znamená, že musí být možná spolupráce s dostatečnou komunikací, skupina nesmí být moc velká a rámcové podmínky musí souhlasit.
- **Měkké faktory jako základ** předpokládají, že kolegové musí mít zájem na dobré spolupráci, musí být sami ochotni angažovat se ve společné věci.

Týmy II



- Ideální počet členů týmu je pět až sedm.
- Při menším počtu se efekt synergie plně nerozvine, a v případě více osob nastává problém s komunikačními a schvalovacími procesy z důvodu ztráty času.
- Kritický není počet členů týmu, ale výběr jednotlivých členů, jelikož toto přímý vliv na výkon týmu a naplnění cíle týmu.
- O úspěchu týmu nerozhoduje pouze odbornost, erudovanost jednotlivých členů týmu, ale také jejich osobnost a vlastnosti členů týmu.
- Hovoříme o kompetencích členů týmů a rozděluje na skupinu základních kompetencí a odborných kompetencí.
- Mezi **základní kompetence** patří základní požadavky pro týmovou práci, tj. sociální dovednosti (schopnost komunikace nebo přesvědčování) a osobní vlastnosti (zaujetí pro práci, kreativita).

Týmy III



- K **odborným kompetencím** jsou přiřazeny výkonnostní požadavky, tj. odborné kompetence (odborné znalosti a dovednosti) a metodické kompetence (technika prezentace nebo moderace).

Opravdu důležité při týmové práci jsou **týmové schopnosti**, mezi které se zařazují následující:

- pozitivní postoj k týmové práci;
- myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost;
- frustrační tolerance – zvládnutí situace v případě, že jsou návrhy jednoho člena týmu zamítnuty;
- schopnost přijmout kritiku;
- schopnost a ochota učit se.

Týmové role podle Belbina

- týmový vedoucí (koordinátor, předseda);
- pomocník (realizátor, tahoun) – praktický pracovník dělající práci dobře, je disciplinovaný, drží se zvyklostí a jasných struktur;
- kreativec (inovátor, chrlič) – vymýšlí nové nápady, potřebuje volný prostor, rutinní práce mu nevyhovuje;
- správce zdrojů (schánil, vyhledávač zdrojů) – je schopen obstarat zdroje a informace;
- tvůrce (formovač, rejža) – jsou často svou povahou vůdci, nabírají si sami úkoly a dokážou rozhýbat váhavé členy týmu, musí mít dostatek volného prostoru;
- pozorovatel (vyhodnocovač, rejpal) – analytik schopen logicky spojovat věci a vyvažovat proti sobě argumenty;
- týmový pracovník (hasič) – dělá jim radost pracovat na věcech a musí spolupracovat s ostatními;
- testovač kvality (dotahovač) – zabývá se kvalitou výsledků, výstupů.



Management by Objectives MBO



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jedním z manažerských přístupů, který byl formulován už v polovině minulého století P. Druckerem, je Management by objectives, ve zkratce MBO, řízení podle cílů.
- Jedná se o zvláštní participativní přístup managementu, který se snaží spojit cíle organizace s výkonem a rozvojem jednotlivých zaměstnanců.
- Základem systému, jak říká samotný název tohoto přístupu, je řízení podle cílů.
- Základními prvky jsou: cíle a plány, účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek a průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.
- Metoda MBO zvyšuje participaci zaměstnanců na řízení organizace, posiluje jejich motivaci a upevňuje přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení.

Metoda Balanced Scorecard



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizaci.
- Jejími tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století.
- Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost.
- Metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce.
- Předností metody BSC lze spatřit v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další.

Základní charakteristiky metody BSC

Základní charakteristiky konceptu BSC Marinič shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč organizací.

Perspektivy metody BSC



- **Finanční perspektiva** – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržního hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře.
- **Zákaznická perspektiva** – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace.
- **Procesní perspektiva** – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace.
- **Perspektiva učení se a růstu** – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci.