

Techniky řízení času: Paretovo pravidlo a delegování

BPMNG/BPMNM

4.-5. seminář



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Techniky řízení času

- Delegování
- Paretovo pravidlo
- Eisenhowerův princip



Technika řízení času: Paretovo pravidlo

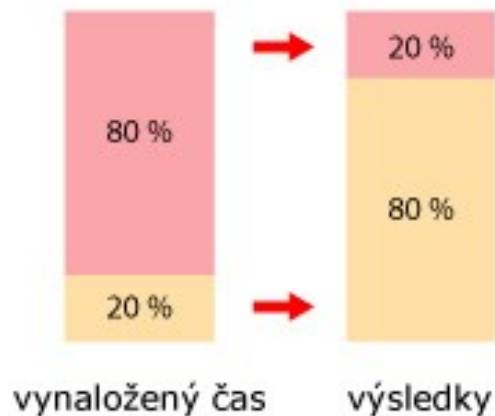


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jednou ze zásad, které nám umožní být efektivnějšími, je i minimalizace všech činností, které nejsou ziskové, tzn. které nám skutečně nepomáhají dosáhnout našeho hlavního cíle.
- Při dodržování této zásady se můžete řídit Paretovým principem, známým také jako pravidlo 80/20.

Obecně:

- 20% vstupů vytváří 80% výstupů
- 20% úsilí vede k 80% výsledků
- 20% příčin způsobuje 80% následků



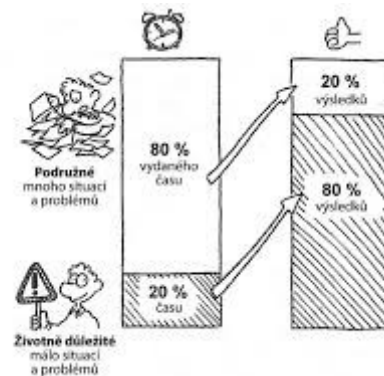
Paretovo pravidlo



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Obecné pravdy

- Nejčastěji nosíte 20 % oblečení a 80 % téměř nepoužíváte
- 20% zločinců spáchá 80% zločinů
- 20% řidičů způsobuje 80% všech dopravních nehod
- 80% znečištění pochází z 20% všech továren
- 80% dat přenese v datové síti 20% uživatelů



Paretův princip

- Poměr 80/20 neplatí naprosto přesně.
- Je důležité zamyslet se, jestli opravdu plnění všech vašich úkolů a povinností má stejný efekt.
- Nestačí mnohdy zaměřit se na to podstatné a důležité, ale co nám ve výsledku přinese opravdový užitek.



Technika řízení času: delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

**Delegování = přenesení úkolů a pravomoci na nižší stupeň řízení (výkonní pracovníci).
Pravomoc se vždy deleguje shora dolů.**

(Není možno delegovat odpovědnost!!!! Vždy zůstává u toho, kdo úkol delegoval, ale současně ji má ten, jemuž byl úkol přidělen.)

Činnosti vhodné pro delegování

- administrativní činnosti (vyřizování korespondence / telefonátů),
 - rutinní práce (sběr vstupních podkladů / zpracování reportů / hromadné úpravy souborů),
 - úkoly, rozvíjející schopnosti (základní vize projektu / vypracování předběžných plánů).
-

Technika řízení času: delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Manažer nesmí nikdy delegovat zásadní úkoly v řídicí práci, a to:

- mzdové,
 - personální (přijímání nových pracovníků, stížnosti apod.) → za to vše je odpovědný manažer,
 - záležitosti důvěrného charakteru (věci utajované, zamýšlené reorganizace apod.),
 - úkoly, svěřené k osobnímu vyřízení.
-



Pojetí delegování

- předávání pravomocí
- nástroj motivování a rozvíjení pracovníků
- forma komunikace manažera s podřízenými

Delegování jako process

- přidělování úkolů podřízeným pracovníkům či spolupracovníkům
 - předávání odpovědnosti za jejich vykonání
 - přidělování odpovídajících pravomocí
 - zajištění adekvátních podmínek a zdrojů
-

Technika řízení času: delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Zásady procesu delegování

- 1. zásada - nevměšování se do problematiky
 - 2. zásada - nezasahování do svěřených úkolů
 - 3. zásada - efektivního delegování
 - 4. zásada - znalosti procesu delegování (co delegovat lze a co nikoliv)
-

Technika řízení času: delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Jak delegovat

- jasně specifikovat zadání
 - vysvětlit smysl a důvody splnění úkolu
 - definovat formu a kvalitu výstupů
 - reálnost termínů – akceptace pracovníkem
 - předání podstatných informací (+ jména spolupracovníků)
 - dostatečná pravomoc a definice zodpovědnosti
 - delegovat celý úkol
-

Technika řízení času: delegování

Krok	Fáze postupu delegování	Obsah fáze postupu delegování
1. krok	Analýza práce	analýza vlastní práce co lze delegovat co nelze delegovat
2. krok	Naplánování delegování	cíle delegovaných odpovědností termíny plnění úkol zdroje pro plnění delegované odpovědnosti rozhodnutí rozsah delegovaných pravomocí podpora vedení kontrola delegování
3. krok	Volba vhodného kandidáta	schopnosti kandidáta charakterové rysy motivace sociální dovednosti časové hledisko výběr dle systematických otázek
4. krok	Správný způsob předávání	jak delegovat úrovně delegované pravomoci
5. krok	Podpora delegování	komunikace s pracovníkem určení pořadí priorit zpětná vazba tvrdé delegování měkké delegování
6. krok	Kontrola výstupů delegovaných	reporty kontrola nebo zprávy audit

Úkol 1: Delegování



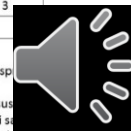
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální
- b) Téma: vlastní nebo organizace školního výletu, besídka atd.
- c) Navrhněte Delegation board, navrhněte si svůj tým/skupinu (*např. obdobně dle vzoru do jednoduché a přehledné tabulky*). Min. 3 osoby a min. 5 činnosti vztahující se k dané oblasti delegování vytvořeného týmu/skupiny.
- d) Navrhněte dílčí oblasti rozhodování k delegování a přiřaďte jednotlivým členům vašeho týmu dílčí činnosti. Tj. pomocí Delegation board přehledně zobrazte na koho, co – jaká oblast rozhodování a v jakém stupni - bude delegována.

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 30. 3. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Kdo deleguje: Karel, Ředitel provozu	Role / pracovníci, na které se deleguje				
Oblasti rozhodování k delegování	Petr	...	Lucie	Daniel	Celý tým
Výběr systému XY	4		4		
Zasedací pořádek					7
Schvalování dovolené				5	
Organizace školení			6		
Nábor nových pracovníků					3
...					

1. **Říci (Tell)** – delegující udělá rozhodnutí a vysvětlí ho ostatním
2. **Prodat (Sell)** - delegující udělá rozhodnutí a bude se snažit ostatní přesvědčit, že je správné
3. **Poradit se (Consult)** – delegující se zeptá na názor a sám rozhodne
4. **Souhlasit (Agree)** – delegující vede diskusi se všemi dotčenými a snaží se o konsensus
5. **Poradit (Advice)** – pracovníci se musí zeptat delegujícího na názor, ale rozhodnou si sami
6. **Zeptat se (Inquire)** – pracovníci se sami rozhodnou, delegující se ptá na jejich rozhodnutí
7. **Delegování (Delegate)** - pracovníci si rozhodují sami a delegující nepotřebuje vědět detail



Úkol 1: Delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- e) Strategicky rozhodněte, zda je počet pracovníků dostačující nebo budete v budoucnu potřebovat další odborníky či externí firmu a jaké činnosti bude zajišťovat. Navrhněte řešení.
- f) Proveďte analýzu zhodnocení toho, zda kumulace některých činností či aktivit nepovede k přetížení konkrétního pracovníka či pracovníků. Navrhněte řešení.

Požadované znalosti	Úroveň znalostí	Požadováno od	Na jak dlouho	Důvod	Petr	...	Lucie	Externě	Plán akcí
...
ITIL Service Support	● 1 ● 2	03/2018 05/2018	10/2018 Na pořád	Projekt A			●	●	Externí ITIL Expert ITIL Prac. Petr a Lucie
Project Management	● 1	04/2018	Na pořád	Projekt B		●	●		OK
SCRUM	● 1	02/2018	Na pořád	Projekt C			●		OK
REACT	● 3	05/2018	Na pořád	Linie DEV	●				Školení! 3 FTE nábor!
Platební karty	● 2 ● 1	02/2018 02/2018	Na pořád 12/2018	Linie BUS		●	●		Nábor 1FTE
GDPR	● 1	NYNÍ!!!	12/2018	Projekt B			●	●	1FTE externě, školení Lucii
...

● Expert
● Pokročilý
● Začátečník

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 30. 3. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.



Úkol 1: Delegování



1. Matice odpovědností – je potřeba některé kapacity zajistit externě. V daném okamžiku je potřeba také strategicky rozhodnout, zda do budoucna má být v rámci pracovníků firmy „vychován“ odborník, který doposud externě zajišťovanou kompetenci převezme.
2. Nad vyplněnou maticí je vhodné udělat také analýzu vedoucí ke zhodnocení toho, zda kumulace některých klíčových kompetencí na vysoké úrovni nepovede k přetížení konkrétního pracovníka – viz příklad v tabulce: „nepostradatelná“ Lucie. Jakkoli může být Lucie šikovná dáma, je riziko mít velikou kumulaci vysoce odborných znalostí na jednom pracovníkovi.

Kdo deleguje: Karel, Ředitel provozu	Role / pracovníci, na které se deleguje				
Oblasti rozhodování k delegování	Petr	...	Lucie	Daniel	Celý tým
Výběr systému XY	4		4		
Zasedací pořádek					7
Schvalování dovolené				5	
Organizace školení			6		
Nábor nových pracovníků					3
...					

1. Říci (Tell) – delegující udělá rozhodnutí a vysvětlí ho ostatním
2. Prodat (Sell) - delegující udělá rozhodnutí a bude se snažit ostatní přesvědčit, že je správné
3. Poradit se (Consult) – delegující se zeptá na názor a sám rozhodne
4. Souhlasit (Agree) – delegující vede diskusi se všemi dotčenými a snaží se o konsensus
5. Poradit (Advice) – pracovníci se musí zeptat delegujícího na názor, ale rozhodnou si sami
6. Zeptat se (Inquire) – pracovníci se sami rozhodnou, delegující se ptá na jejich rozhodnutí
7. Delegování (Delegate) - pracovníci si rozhodují sami a delegující nepotřebuje vědět detail

Požadované znalosti	Úroveň znalostí	Požadováno od	Na jak dlouho	Důvod	Petr	...	Lucie	Externě	Plán akcí
...
ITIL Service Support	● 1 ● 2	03/2018 05/2018	10/2018 Na pořád	Projekt A			●	●	Externí ITIL Expert ITIL Prac. Petr a Lucie
Project Management	● 1	04/2018	Na pořád	Projekt B		●	●		OK
SCRUM	● 1	02/2018	Na pořád	Projekt C			●		OK
REACT	● 3	05/2018	Na pořád	Linie DEV	●				Školení 3 FTE nábor!
Platební karty	● 2 ● 1	02/2018 02/2018	Na pořád 12/2018	Linie BUS		●	●		Nábor 1FTE.
GDPR	● 1	NYNÍ!!!	12/2018	Projekt B			●	●	1FTE externě, školení Lucie
...

- Expert
- Pokročilý
- Začátečník

Delegování - závěr



- a) Jeden z nástrojů, jak zvýšit transparentnost řízení.

 - b) Jasně nastavuje očekávání a možnosti autonomie rozhodování v týmu.
 - *Zvláště ze začátku používání tohoto nástroje buďte shovívaví.*
 - *Zejména pro manažery, kteří budou takto styl svého řízení definovat prvně, může být jeho důsledné dodržování náročné.*
 - *Z počátku se jim vlivem zaběhnutých vzorců chování nemusí dařit dodržovat domluvené vyšší stupně delegace, tudíž budou mít tendenci zasahovat do života týmu více, než by odpovídalo dohodě.*
-

Delegování - závěr

- c) Tabulka se samozřejmě může měnit, jinak bude vypadat u nového týmu/manažera a jinak po několika měsících nebo letech společné práce.

- d) Bez ohledu na to, kolik stupňů delegování se vám podaří v týmu zavést, je Delegation board zajímavý nástroj, který umožní managerům si uvědomit, že nemusí nutně vše rozhodovat sami.

- e) Větší míra autonomie v rozhodování a s ní spojená i vyšší míra zodpovědnosti za vlastní činy prospěje každému týmu.





Dotazy pište na email:

meixnerova@opf.slu.cz

Děkuji za pozornost
