

# Manažerské techniky a přístupy

2. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# 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.

# Time management

---



- **Time management** je přístup k efektivnímu řízení a využívání pracovního času.
- Time management je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, které napomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti života tak, aby bylo možné optimálně a smysluplně využívat čas, který máme k dispozici.
- Jedná se v podstatě o přístup k efektivnímu hospodaření s časem.
- Řízení času je velmi důležité, a to nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro běžné pracovníky.
- Důležitost tohoto přístupu je vidět především v poslední době, kdy jsou kladeny na zaměstnance vysoké nároky spojené se vzděláváním, rozvojem jejich schopností a dalšími nároky.

# Generace Time managementu

---



Můžeme rozlišit čtyři generace time managementu, které vznikaly postupně v závislosti na přístupu k času:

- **1. generace: Co dělat?** – cílem bylo vytvoření seznamu úkolů, které bylo třeba vykonat, přičemž nebyla rozlišována jejich důležitost;
- **2. generace: Co a kdy dělat?** – dochází k přiřazování časového údaje k úkolům a povinnostem bez označení práce s prioritou;
- **3. generace: Co, kdy a jak dělat?** – propracovaný přístup k plánování času zahrnující určení priorit, vlastních hodnot, zabývající se stanovením cílů a denním plánováním;
- **4. generace – Člověk** – pozornost věnována samotnému člověku a uspokojení jeho potřeb, základními principy jsou: člověk je více než čas, cesta je víc než cíl, zevnitř je víc než zvenku, pomalu je víc než rychle, celek je víc než část.

- Významnou a neoddělitelnou součástí Time managementu je plánování času.

Podle P. Druckera je pro efektivitu manažerů vhodné rozdělit plánování do těchto fází:

- zaznamenání času – časové snímky dne;
- řízení času – na základě časového snímku dne jsou neproduktivní činnosti rozděleny do těchto kategorií:
  - činnosti, které není třeba vůbec dělat, a můžeme se jich zbavit;
  - činnosti, které může dělat stejně dobře nebo lépe někdo jiný;
  - činnosti, jejichž vykonáváním mrhá pracovník časem jiných lidí.
- slučování času – nastavení dostatečně velkých časových úseků.

# Nástroje plánování času

---



- zaznamenávat a rozpracovávat priority, cíle, úkoly, činnosti
- plánovat pomocí kalendáře od roční až po denní úroveň
- pohotově zachytit nápady a různé poznámky
- připravovat se na jednání a provádět jeho záznam
- přehledně uchovávat adresy, telefonní čísla a další údaje
- shromažďovat informace (modely různých projektů, atd.)
- uchovávat kreditní karty, diskety, vizitky
- vést evidenci financí, postřehů, zážitků atd.
- mít plánovací systém neustále u sebe
- podporovat vlastnosti naší mysli – to je asociační vazby a kombinační schopnosti
- nadhled – ten je podmínkou pro udržení rovnováhy

# Optimální rozložení času v běžném pracovním týdnu

---



- Pracovní činnosti –  $1/4$  týdenního času, tj. 42 h. (5x8)
- Rodina a komunitní činnosti –  $1/4$  týdenního času, tj. 42 h.
- Osobní činnosti –  $1/6$  týdenního času, tj. 28 h.
- Klidové činnosti –  $1/3$  týdenního času, tj. 56 h. (7x8)
- Proces plánování času, jehož součástí je analýza využívání času, umožňuje určit největší zloděje času, tedy činnosti nebo osoby způsobující plýtvání časem.

# Zloději času

---



## Interní zloději času

- Nedostatečná organizace
- Odkládání
- Neschopnost říci „ne“
- Nedostačující zájem
- Vyhaslost

## Externí zloději času

- Návštěvníci
- Telefon
- Pošta
- Čekání
- Porady a jednání



# Techniky řízení času

---



- Na základě zjištění ohledně práce a využívání času je možné použít některou z technik řízení času.

Mezi nejběžněji používané **techniky řízení času** patří:

- delegování;
- Paretovo pravidlo – rozdělení času na základě Paretova pravidla 80/20: 20% vynaloženého času na konkrétní aktivity přinese 80% výsledků;
- analýza ABC – seřazuje úkoly do kategorií A, B, C na základě Paretova pravidla;
- Eisenhowerův princip – rozdělení úkolů do skupin podle toho, nakolik přispívají k dosažení cílů na: A důležité a nutné, B důležité, C nutné, D ani důležité ani nutné.

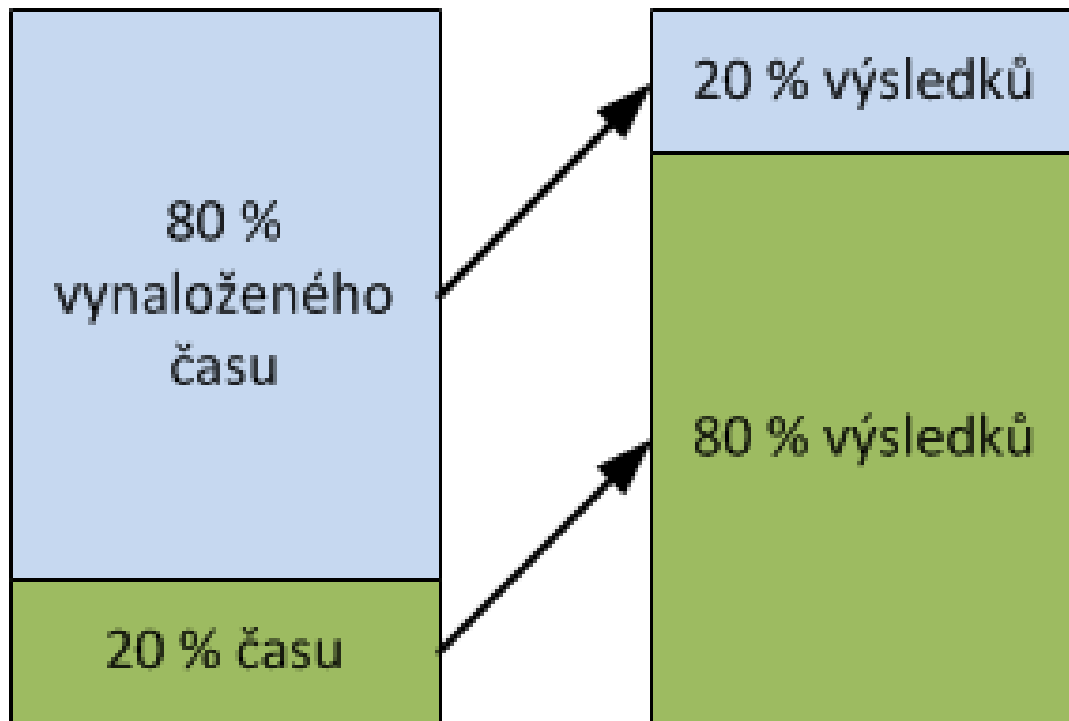
# Paretovo pravidlo

---



- Jedná se o princip využívaný hojně nejen v time managementu, ale i v jiných souvislostech.
- S jeho formulací přišel na začátku 20 století italský ekonom Vilfredo Pareto. Pracuje s jednoduchým poměrem 80 : 20. Pareto původně tvrdil, že 80% bohatství kontroluje 20% lidí.
- Z pohledu time managementu to pak znamená, že 80% času ve výsledku přináší pouze 20% výsledků.
- Samozřejmě, že tento poměr nikdo neplatí naprosto přesně, ale je důležité je zamyslet se, jestli opravdu plnění všech úkolů a povinností má stejný efekt.
- Praxe ukazuje, že při řízení, rozhodování či plánování je třeba soustředit se především na oněch kritických 20 % činností, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu. Řídící práce je tak vykonávána s největším efektem.

# Paretovo pravidlo



# ABC analýza

---



- ABC analýza vychází z důležitosti úkolů.
- Jsou členěny do tří skupin podle jejich důležitosti s přihlédnutím k plnění profesionálních a osobních cílů.
- **Skupina A** – prioritní úkoly – manažer by je měl bez odkladu vykonat sám, představují přibližně 15 % z celkových úkolů, avšak na výsledcích se podílí až 65 %. Jedná se tedy o úkony zásadní a jejich řešení rozhoduje o úspěšnosti manažera.
- **Skupina B** – úkoly důležité – je možné jich část delegovat na podřízené. Podíl na celkových úkolech i výsledcích se pohybuje kolem 20 %.
- **Skupina C** – úkoly nedůležité – mají nejmenší hodnotu pro splnění cílů manažera, například administrativa a další rutinní práce. Patří sem 65 % veškerých činností, na výsledcích se podílí ale jen 15 %. Manažer je deleguje na podřízené, pouze ve výjimečných případech je vykonává sám.

# Eisenhowerův princip I

---



- **Eisenhowerův princip** (anglicky **Eisenhower's Urgent or Important Principle**) je technika určování priorit v rámci (sebe) organizování - rozhodovací práce manažera (typicky vrcholového, například CEO), kterou vypracoval Dwight Eisenhower.

Pomáhá vytrdit denní úkoly na ty podstatné a nepodstatné. Úkoly dělí podle **důležitosti a naléhavosti**:

- **Důležitost úkolu** – jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý. Pomáhá dosáhnout cílů organizace?
- **Naléhavost úkolu** – jak je daný úkol časově naléhavý - tedy jak rychle musí být vyřešen.

# Eisenhowerův princip II

---



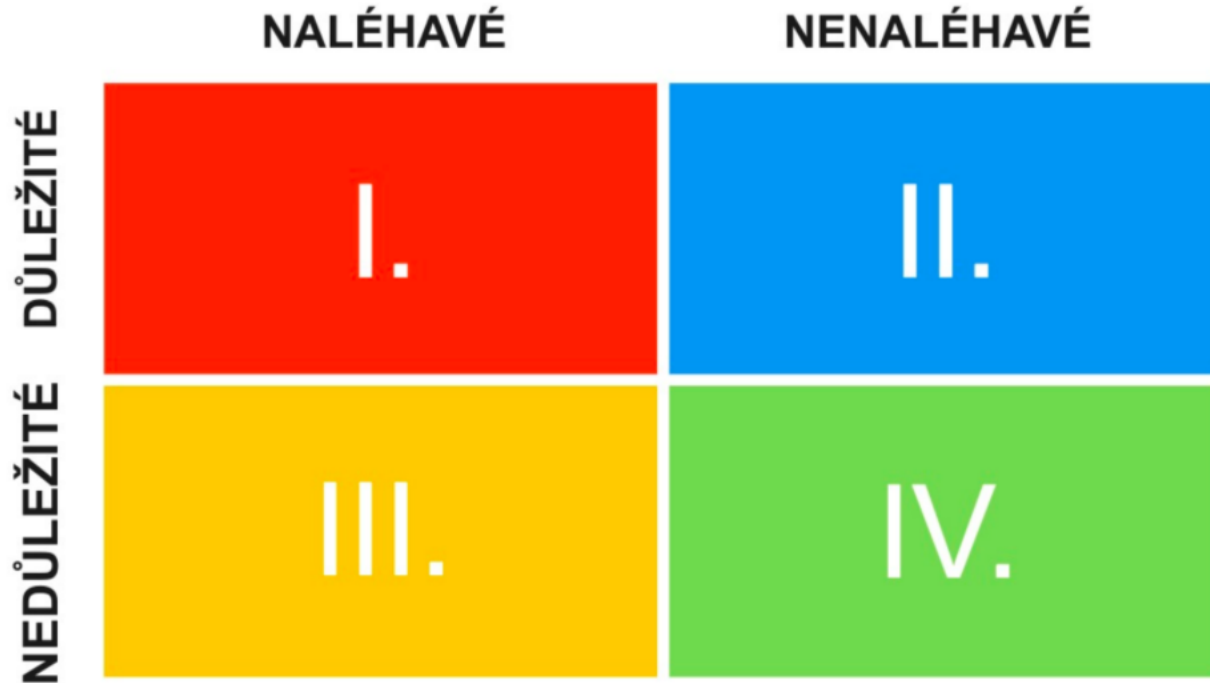
Výsledkem jsou následující kombinace úkolů rozdělena do čtyř kvadrantů:

- **I. Důležité a zároveň naléhavé** – jedná se o krizové situace a neodkladné problémy, manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
- **II. Důležité a nenaléhavé** – se patří všechno, co je třeba udělat – v podstatě prevence krizových situací předtím než vzniknou, pokud to manažer neřeší, mohou se dostat do prvního kvadrantu, jde o denní úkoly, plánování i kontrolu úkolů. Tyto úkoly lze delegovat
- **III. Nedůležité, ale naléhavé** – sem patří naléhavé či nepředpokládané události nebo vyrušení (telefonáty, emaily atd.); tyto úkoly je možné delegovat.
- **IV. Nedůležité a zároveň nenaléhavé** – těmto činnostem je třeba se vyvarovat, jsou často předmětem prokrastinace. Je třeba vytvořit opatření, například pravidla rozhodování či pravomocí, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával

# Eisenhowerova matice



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Pravidla řízení času

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- je žádoucí vypracovat přehled úkolů a činností, které subjekty vykonávají
- určit priority - určit důležitost jednotlivých aktivit
- příbuzné aktivity soustředit (agregovat) do stejných úkolů
- denní plán a časový rozsah aktivit by měl vycházet dlouhodobých plánů
- každý den zařadit něco pro radost, ale nic důležitého neodkládat
- denní plán sestavit den předem a počítat v něm s malou rezervou
- stanovit dobu trvání porad a návštěv
- vyhýbat se přerušování práce a úkoly dokončovat
- tvořivé úkoly konat v nejproduktivnější době (mezi 9-12 hod.)
- naučit se analyzovat zloděje času a snažit se je odstranit
- na konci dne vyhodnotit splnění plánu
- po skončení práce se odpoutat od myšlenek na ni



# 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.

# Cíl delegování

---

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj organizace.

K dílčím cílům delegování, a potažmo výhodám delegování, patří:

- podpora efektivního využití času a úspora času manažerovi pro řešení významnějších úkolů;
- podpora rozvoje schopností a dovedností manažera;
- zvyšování nároků na podřízené a posilování pocitu spoluodpovědnosti podřízených za chod organizace;
- diagnostika schopností podřízených a možnost jejich objektivního hodnocení a kontroly;
- příprava případné personální náhrady;
- sebediagnostika manažera vlastní nenahraditelnosti nebo nepostradatelnosti.



# 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.

# Plánování delegování

---



Etapa plánování delegování zahrnuje stanovení cílů, dílčích termínů a úrovně, rozhodovací pravomoci, co se může a bude delegovat. Na to navazuje výběr osob nejvhodnější k delegování určitého úkolu. Při výběru vhodné osoby měly vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Kdo byl přehlédnut při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Dále je nutno si stanovit požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta a zvážit jeho možnosti a schopnosti.

---

# Plánování delegování

---



Etapa plánování delegování zahrnuje stanovení cílů, dílčích termínů a úrovně, rozhodovací pravomoci, co se může a bude delegovat. Na to navazuje výběr osob nejvhodnější k delegování určitého úkolu. Při výběru vhodné osoby měly vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Kdo byl přehlédnut při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Dále je nutno si stanovit požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta a zvážit jeho možnosti a schopnosti.

---



# 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

# Týmová práce

---



- Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelné 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.

# 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 rozhybat 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.
-

# Fáze vývoje týmu

---



- **orientace** – členové týmu se vzájemně pozorují, zkoušejí prozkoumat okolí a orientují se ve vzniklé situaci, vládne zde velká nejistota a lidé se chovají spíše pasivně, členové týmu se na začátku hodně orientují na vedoucího a očekávají od něj, že vezme situaci do svých rukou;
- **konfrontace** – členové se aktivně zapojují do dění v týmu a otevírají se, vyjadřují své názory a myšlenky, dochází zde ke konfrontaci s názory ostatních a vznikem různých sporů a rozmíšek;
- **organizace** – tým se dostává do určité stabilní situace, členové se otevírají a účastní se rozhovorů a diskuzí, převládá snaha o harmonii a řešení nastavených úkolů;
- **integrace** – dochází ke kombinaci silných stránek jednotlivých členů týmu, hledá se optimální řešení úkolu, nastavují se pravidla hry, tým si vytváří své normy a rozděluje si role;
- **odchod** – dochází k rozpuštění pracovního týmu.

# Výhody týmové práce

---



- Práce je zábavnější v kolektivu.
- Vzájemné doplňování nedostatků, pomáhání si.
- Zlepšování díky výměně vzájemných znalostí a zkušeností.
- Zvyšování výkonů díky soutěživosti.
- Psychicky horší nedodat požadovaný úkol, když na člověka spoléhají ostatní.
- Více hlav, více nápadů a úhlů pohledu.
- Přenášení pozitivního přístupu na ostatní (nevýhody – negativního přístupu, demotivace).
- Poznávání nových lidí.
- Rozdělení povinností – zkrácení času a dělba práce.



# Nevýhody týmové práce

---



- Výkon týmu může brzdit nebo ohrozit člen týmu, pokud měl zadaný klíčový úkol, a nesplnil jej.
- Sdílení odpovědností, často za splnění odpovídají všichni.
- Nižší motivace odvést výbornou práci, když si úspěch rozloží mezi všechny.
- Příliš velké týmy často náročné na vedení a přináší menší výkonnost.
- Zahálení (i nechtěné) díky sociální vazbám – začneme si povídat a najednou je hodina pryč.
- Rozpad týmu při povahově/osobnostně nevhodném složení – lidé spolu nedokáží pracovat.
- Hrozí rozpad ale i při příliš vhodném složení – milostné vztahy – rozchod – problémy (pokud má tým delší trvání).
- Potřeba neustálé komunikace – občas a s některými lidmi to může být náročné.
- Některým lidem práce v týmu nemusí vyhovovat.