

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MANAGEMENT 2

2. cvičení

DELEGOVÁNÍ & PORADA jako efektivní nástroj řízení

DELEGOVÁNÍ

Pokuste se odpovědět na následující otázky:

Co je to delegování?

Proč delegovat?

Co lze delegovat?

Pojetí delegování

- přerozdělování úkolů
- nástroj motivování a rozvíjení pracovníků
- forma komunikace manažera s podřízenými

Delegování jako proces

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

Úkoly vhodné k delegování

- jednoduché úkoly a rutinní práce
- úkoly pro jednotlivce
- shromažďování podrobností
- detailní práce
- neoblíbené ale (delegovatelné) úkoly
- zastupování



Úkoly nevhodné k delegování

- strategické body
- úkoly, které jsou povinností manažera
- důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi
- kontrola a hodnocení pracovníků
- politicky citlivé úkoly
- klíčové termínované úkoly
- nové úkoly
- špatně definované úkoly

Bariéry delegování

- pocit nenahraditelnosti (*egocentrismus*)
- nechuť vzdát se něčeho, co ovládám (*nutnost sebeovládání a ochota vzdát se své „hračky“*)
- obava z neoblíbenosti (*cesta k bankrotu*)
- strach ze ztráty prestiže (*málo sebevědomí*)
- nedůvěra ve schopnosti pracovníků (*jde překonat a nutnost obklopovat se jedničkami*)
- neschopnost správně definovat úkoly (*selhání manažera*)

Postup při delegování

Úkoly pro vedení organizace:

- akceptace procesu delegování jako nepostradatelné součásti manažerské práce
- podpora správného procesu delegování
- sestavení základní osnovy metodiky delegování



Krok	Fáze postupu delegování	Obsah fáze postupu delegování
1. krok	Analýza práce	<ul style="list-style-type: none"> - analýza vlastní práce - co lze delegovat - co nelze delegovat
2. krok	Plánování delegování	<ul style="list-style-type: none"> - cíle delegovaných odpovědností - termíny plnění úkolů - zdroje pro plnění delegované odpovědnosti - rozsah delegovaných pravomocí - kontrola delegování
3. krok	Volba vhodného kandidáta	<ul style="list-style-type: none"> - schopnosti kandidáta - charakterové rysy - motivace - sociální dovednosti - časové hledisko - výběr dle systematických otázek
4. krok	Správný způsob předávání odpovědností	<ul style="list-style-type: none"> - jak delegovat - úrovně delegované pravomoci
5. krok	Podpora delegování	<ul style="list-style-type: none"> - komunikace s pracovníkem - určení pořadí priorit - zpětná vazba
6. krok	Kontrola výstupů delegovaných činností	<ul style="list-style-type: none"> - reporty - kontrola - audit



- náročný proces (čas i úsilí)
- výhody pro všechny účastníky tohoto procesu:
 - pro manažera
 - pro podřízeného
 - pro samotnou organizaci

PORADY

PORADY

- schůzky nezbytné pro **vzájemnou komunikaci** pracovníků managementu i zaměstnanců ve výkonných pozicích
- efektivní **zdroj** získávání **informací**
- pomoc při tvorbě pracovního **týmu**
- možnost **vysvětlit** si nedorozumění
- cesta k **řešení problémů**
- **podpora kreativity lidí**
- možnost **reagovat** na situaci (vedení, klima) v organizaci



PŘÍPRAVA PORADY - základní otázky



- **!!! CÍL !!!**
- **proč?** (výsledek, rozhodnutí, apod.)
- **co?** (body jednání, podklady, atd.)
- **jak?** (způsob jednání, pořadí, atd.)
- **kdo?** (předsedající, účastníci, atd.)
- **kdy?** (datum konání, denní doba, atd.)
- **kolik?** (čas, náklady, vybavení, atd.)

ZÁKLADNÍ KONCEPT ŘÍZENÍ PORAD

- plán porady
- soupis úkolů, které je zapotřebí probrat
- obsahová náplň porady (z té vyplynou úkoly)
- zodpovědné osoby
- organizační zajištění



PROGRAM PORADY

Při tvorbě programu porady je nutné řešit:

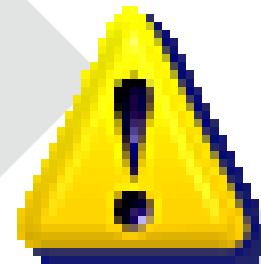
- návrhy účastníků
- distribuce programu předem
- logické seřazení bodů
- taktické pořadí
- očekávané výstupy
- podrobnost a věcnost
- časový harmonogram!



CHYBY NA PORADÁCH 1/3

ORGANIZAČNÍ NEDOSTATKY

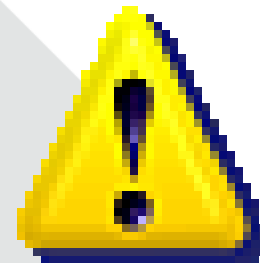
- chybějící program
- nesystematičnost
- chyby v zápisech (špatné zápisy nebo absence zápisů)
- zbavování se odpovědnosti
- chybějící podklady
- projednávání nedůležitých bodů



CHYBY NA PORADÁCH 2/3

VEDENÍ PORAD

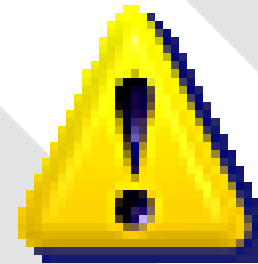
- chybné zahájení porady
- tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků
- odbíhání od tématu
- porada jako monolog
- neefektivní (neplodná) diskuse
- neřešení konfliktů
- tolerance nekázně během porad
- absence prostoru pro debatu
- chybějící shrnutí
- frustrující závěr



CHYBY NA PORADÁCH 3/3

CHYBY ÚČASTNÍKŮ

- pozdní příchody
- nepřipravenost
- nekázeň
- vlastní zájmy
- vyřizování si účtů
- nesystematické a málo věcné příspěvky



ZÁSADY VEDENÍ PORAD

- začínejte včas
- ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
- určete zapisovatele
- shrnujte a zaznamenávejte
- dodržujte strukturu diskuze
- přijímejte rozhodnutí
- vtáhněte do aktivní účasti všechny
- končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

ZÁPIS Z PORADY

ZÁPIS Z PORADY

2008/MVŠO/UMM/03

Konané dne: 1.7.2008

Přítomni: doc. Grublová, RNDr. Rössler, Mgr. Kořená, Ing. Pavlíčková, Ing. Machátová

Omluveni: Ing. Otavová

1. Úvodní slovo doc. Grublové

- Přivítání přítomných
- Poděkování za splnění úkolů z předchozí rady

2. Pedagogický proces

- Poděkování doc. Grublové všem zaměstnancům za dosavadní pedagogické zabezpečení předmětů ÚMM
- Informace o průběhu akreditačních aktivit MVŠO:
 - navazující magisterské studium – rozhodnuto o stažení žádosti
 - bakalářské studium – žádost o akreditaci oborů Facility Management a Řízení lidských zdrojů
- Sdělit své možnosti k výuce v zimním semestru 08/09 Z: všichni / T: 07/08
 - rozeslat seznam předmětů Z: Koř / T: 11.07.08

3. Věda a výzkum na MVŠO

- Ukončené projekty:
 - BIS-RTD – odborný seminář, sborník – publikace za ÚMM Kořená, Pavlíčková
 - eLearning – konference, sborník – ÚMM bez publikací
- Přehled dotačních projektů MVŠO v rámci Strukturálních fondů EU, připravovaných k aktuálním nebo očekávaným výzvám
 - zpracovat a rozeslat Z: Koř / T: 04.07.08
- Náměty k doplnění nyní plánovaných projektů nebo do budoucna:
 - Zařadit do výuky software „Navision“ (evidence výroba, logistika...) – produkt Tesco SW a.s.
 - Zařadit do výuky software firmy OR z Moravské Třebové + zapojit odborníky z této firmy do cyklu přednášek externích odborníků
 - Ve spolupráci se Střediskem distančního vzdělávání UP OL zajistit kurzy Management školství
 - zjistit aktuálnost nabídky ke spolupráci a následně zpracovat harmonogram Z: Ró / T: 14.07.08
 - Doporučená výše rozpočtu dotačního projektu – min. 5 mil Kč
 - Při sestavování projektů dbát zejména na:
 - dlouhodobou udržitelnost
 - zapojení široké veřejnosti

- Pokusit se zalobovat na MPSV o vypsaní výzvy k předložení projektu, která by korespondovala se zaměřením projektu ÚSV „Sociální odpovědnost firem“ Z: Ró / T: průběžně
- Z dlouhodobého hlediska (situace po roce 2013) je třeba budovat partnerství s VŠ z členských zemí EU
 - nyní se rozvíjí spolupráce s Univerzitou v Durgamu (UK) a Univerzitou na Ukrajině (oblast facility managementu)

4. Plán rozvoje pracovníka ústavu

- Aktualizovat plán o předměty zimního semestru a zaslat ho na daniela.korena@mvso.cz Z: všichni/T: 04.07.08
- V červnu 2008 proběhlo 1. hodnocení pracovníků, další proběhne v září 2008
- Kritérium vytiženosti akademického pracovníka:
 - 14 hod výuky (asistenti) – 100%
 - 12 hod výuky (Ph.D.) – 100%
 - doporučený poměr výuka / výzkum – 60 / 40

5. Různé

- Od nového akademického roku vyvést konzultační hodiny v jednotné formě (ústav, znak školy, kontakt...) Z: Koř+Šči/T: 08/08
- Funkce „univerzálního pedagoga“ – zastupitelnost v případě nouze
- Nové studenty seznámit s pravidly a normou pro psaní seminárních prací a jiných souvisejících textů, naučit je pracovat s textem
 - zahrnout do přípravného týdne Z: Ró / T: 09/08

zapsala: Kořená
schválila: Grublová

A závěrem poznámka

**Vše je o lidech
a o komunikaci mezi nimi !!!**

PŘÍPADOVÁ STUDIE

1. uzlový bod

1. Provedte analýzu předpokládaných činností:

- specifikujte veškeré činnosti, které bude třeba ve vaší organizaci vykonávat
- přiřadte k nim předpokládanou časovou zátěž
- stanovte požadavky na pracovníky, kteří budou jednotlivé činnosti vykonávat
- navrhnete organizační strukturu
- seskupte a přiřadte definované činnosti do vytvořené organizační struktury
- popište jednotlivá pracovní místa

PŘÍPADOVÁ STUDIE

1. uzlový bod

VÝSTUPY:

- organizační struktura
- celkový počet potřebných pracovníků
- výše jednotlivých pracovních úvazků
- podklad k popisu jednotlivých pracovních míst

PŘÍPADOVÁ STUDIE

1. uzlový bod

Způsob odevzdání:

- 1 společný dokument za celý tým
- formát Pdf
- do IS MVŠO – viz oficiální zadání
- název dokumentu „**Skupina X**“

Termín odevzdání:

- viz oficiální zadání případové studie

PŘÍPADOVÁ STUDIE

průběžně

PORADY:

- u obhajoby doložte min. **3 zápisy** z porad vašeho týmu konaných v průběhu semestru (v elektronické podobě – doloženo vytištěné)

Děkuji za pozornost