

Analyzujte proces rozhodovania v organizácii. Popíšte mieru účasti zamestnancov na rozhodovacích procesoch, formy a modely participácie. Vysvetlite v čom spočíva zmysel delegovania.

V manažmente má rozhodovanie privilegované postavenie. Prostredníctvom rozhodovania sa totiž realizujú výsledky plánovania, organizovania, koordinovania a práce s ľuďmi. Evidovanie v práci manažéra predstavuje prvok prípravy k rozhodovaniu, kontrola je prostriedkom k dosiahnutiu čo najväčšej účinnosti rozhodovania.

Herbert Simon (USA) rozlišoval 2 druhy rozhodovania:

1. **naprogramované rozhodovanie** → rieši problémy, s ktorými sme sa už stretli. Sú to známe problémy, a buď sme ich už sami riešili, alebo sme ich videli, ako ich niekto iný rieši. Postup riešenia poznáme, máme naňho urobený program. Skúsený manažér má kvantum takýchto programov, na rozdiel od mladého manažéra.
2. **nenaprogramované rozhodovanie** → rieši problémy, s ktorými sa v živote nestretol, nevie ako postupovať. Vyžaduje sa vysoká tvorivosť a väčšina problémov sú práve tieto nenaprogramované rozhodnutia. Dôležitú úlohu zohráva aj hierarchia organizácie.

Simon odporúčal, aby sa každý manažér snažil vytvoriť čo najväčšiu škálu naprogramovaných rozhodnutí. Odporúča organizácii, aby všade tam, kde je to možné, naprogramovala čo najvyšší počet rozhodnutí. Tradičné formy, metódy programovej tvorby rozhodnutí sú:

- ◆ zvyk založený na vedomostiach a skúsenostiach
- ◆ úradnícka rutina
- ◆ štandardné operačné postupy
- ◆ dobre definované informačné kanály v organizácii
- ◆ presne a jasne vymedzené ciele organizácie

Simon odporúča využívať metódy technickej analýzy a počítačovej simulácie, informačné technológie, rôzne systémy na podporu rozhodovania, operačný výskum ...

Simon sa zaoberal aj efektnými metódami rozhodovania. Rozdelil proces rozhodovania do 3 krokov:

1. **prieskum** → dokonalá analýza problému a nachádzanie príležitostí. V tomto kroku je potrebné položiť si dôležitú otázku: či problém, ktorým sa mienime zaoberať, je skutočný problém (nie iba symptóm problému)? Ak je to problém, potom sa odporúča hľadať ďalšie problémy, ktoré s ním súvisia a získať o nich čo najviac informácií. Potom si určíme jednoznačné kritériá, ktoré musí riešenie spĺňať. Rozdelíme si ich na základné (nevyhnutné) kritériá a na želateľné kritériá (môžu, ale nemusia byť).
2. **návrh** → je projekčnou činnosťou pri rozhodovaní a predstavuje systematické hľadanie vhodných riešení, t.z. že sa hľadajú alternatívne riešenia a prostriedky na ich realizáciu, a to na základe zhromaždených informácií.
3. **výber** → testovanie vhodného riešenia na základe zvolených kritérií. Výber znamená vybrať najvýhodnejšie riešenie, ktorá sa dá v danom čase nájsť.

Pri rozhodovaní je potrebné postupovať tak, aby rozhodnutia boli uspokojivé alebo dostatočne dobré. Netreba sa snažiť získať maximálny zisk, ale adekvátny zisk. Tento postup uľahčí manažérom rozhodovanie, pretože každé rozhodovanie sa uskutočňuje v podmienkach obmedzenej a ohraničenej racionality.

PARTICIPÁCIA PRACOVNÍKOV

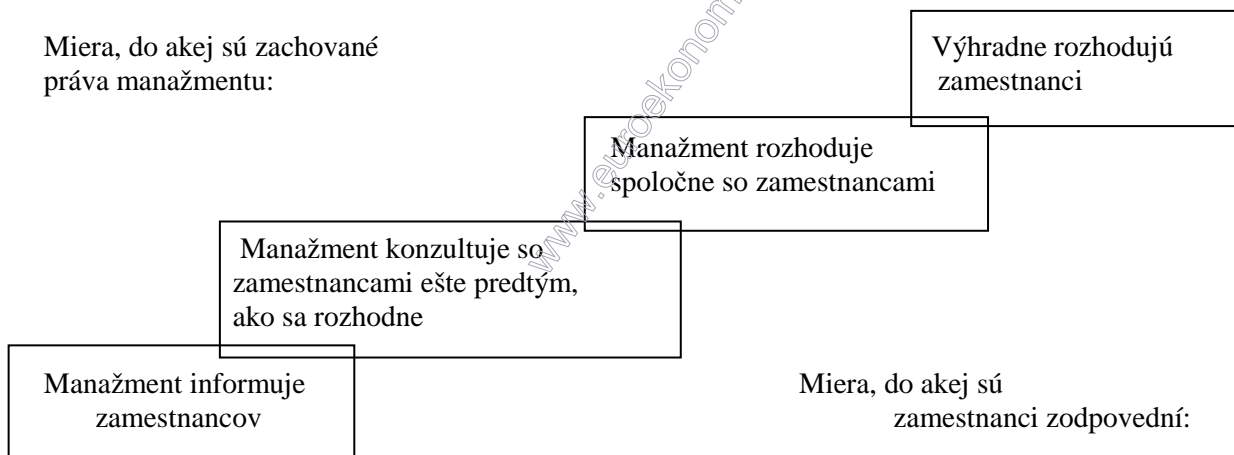
V súčasnosti sa preferuje filozofia zapájať všetkých do všetkého. Participácia → zapájanie pracovníkov do riešenia podnikových problémov a ich účasť na rozhodovacích procesoch. Ciele participácie:

- * má viesť k vytvoreniu oddanosti a lojálnosti u zamestnancov
- * má umožniť organizácii lepšie uspokojovať potreby zákazníkov
- * má pomôcť organizácii zlepšiť výkonnosť a produktivitu
- * má zvýšiť spokojnosť zamestnancov s prácou
- * má poskytnúť všetkým zamestnancom príležitosť ovplyvniť tie rozhodovacie procesy, ktoré sa týkajú ich záujmov (napr. dochádzka)

Na rôznych podnikových úrovniach sa participácia uskutočňuje v rôznych formách:

- 1) najnižšia úroveň = úroveň pracoviska (vedúci a jeho podriadení) - tu participácia prebieha ako výmena informácií, názorov o práci neformálnym spôsobom, a dokonca sa aj neformálne odpovedá
- 2) stredná úroveň = manažérska úroveň - odporúča sa tu väčšia miera formálnosti a participácia by tu mala prebiehať ako prenos informácií a účasť na rozhodovacích procesoch, ktoré ovplyvňujú spôsob plánovania, vykonávania rozhodujúcich úloh, organizácie práce
- 3) vrcholová úroveň = top manažérska úroveň - vytvára sa tu podniková politika. Určuje sa, ktorým smerom sa bude podnik uberať. Plná participácia tu nie je možná. Existujú však určité metódy, pôsobením ktorých môže vedenie poskytnúť informácie o zamýšľaných plánoch, a možnosť diskusie, ale konečné rozhodovanie je výlučne záležitosťou vedenia.

Miera účasti na rozhodovacích procesoch



Formy participácie:

- konzultácia → najnižšia forma. Vedúci pracovník si vypočuje názory a nápady podriadených a potom sa sám rozhodne. Podriadený prispeje svojimi názormi, ale nezaväzuje ho to rozhodnutie, teda nenesie žiadnu zodpovednosť.
- súhlas → ešte stále podriadení plne nerozhodujú, ale majú právo „veta“ pri akomkoľvek rozhodovaní, nemusia znášať dôsledky rozhodnutí. Majú právo zablokovať rozhodnutie, a miera zodpovednosti sa sčasti prenáša aj na podriadených.
- zhoda → najvyšší stupeň. Je to najťažšia forma, pretože musí dojsť k úplnému odsúhlaseniu rozhodnutia všetkých zainteresovaných. V praxi sa nevyužíva často.

Participatívny manažment je náročný pre vedúceho, v praxi sa veľmi ťažko realizuje, ale je efektívnejší v dosahovaní výsledkov. Ak ho chce vedúci využívať, musí vystupovať v týchto rolách:

1. **iniciátor** → musí viesť predostrieť problém a úlohy skupine, musí tento problém správne formulovať, rozhodnúť sa o tom, kedy predostrie problém a o tom, kto ho má riešiť (z hľadiska právomoci, zodpovednosti, schopností ...)

2. **reprezentant** → vedúci pracovník reprezentuje svoju skupinu vo svojom okolí a jeho dôveryhodnosť v skupine bude závisieť od schopnosti obhajovať záujmy svojej skupiny, t.z. ako vie rokovať s okolím, prezentovať spoločný problém a jeho výsledky.
3. **štandardizátor** → najlepším indikátorom úroveň skupiny je chovanie sa vedúceho. Štandard v skupine formuluje vedúceho pracovníka. Vedúci signalizuje spôsob, ktorým má skupina pracovať, buduje vzájomné vzťahy v skupine, určuje morálku a disciplínu v skupine. Vedúci by mal byť sám príkladom pre svojich podriadených.
4. **koordinátor** → vedúci bude centrálnym zdrojom energie, inšpirácie, musí vytvárať spoločný záujem (spoločný cieľ, perspektívu).

MODELY PARTICIPÁCIE

Existujú dva základné modely participácie, a to model ľudských vzťahov a model ľudských zdrojov. Rozdiel medzi týmito modelmi sú nasledujúce:

- ♦ model ľudských vzťahov – takáto participácia by mala odstrániť odpor voči oficiálnej autorite. Túto formu využívajú vedúci vo vzťahu k svojim podriadeným, a to tým spôsobom, že v dialógu s podriadenými vedúci pracovníci prejavujú záujem o potreby podriadených, majú záujem, aby ich podriadení participovali na plnení úloh len do určitej miery, s cieľom zachovania dobrých vzťahov. Výhodou je, že podriadení sú schopní mnohokrát poukázať na problémy a na riešenia, s ktorými vedúci nevyužívali. Tento model predstavuje autoritatívny štýl vedenia, ktorého konečným výsledkom je len plnenie príkazov vedúceho pracovníka v prijateľnej forme pre podriadených.
- ♦ model ľudských zdrojov - na rozdiel od modelu ľudských vzťahov, ktorý je založený na vzťahu podriadený-nadriadený, vedúci majú záujem na plnej participácii podriadených na plnení úloh (využívajú ich myšlienky a názory), majú záujem na tom, aby ich zdroje boli plne využité. Najlepšie rozhodnutia môžu robiť práve tí, ktorých sa rozhodnutia týkajú a sebakontrola je účinnejšia ako akýkoľvek iný druh kontroly. Oblasť rozhodovania by sa mala neustále rozširovať s rastúcimi skúsenosťami a schopnosťami pracovníkov.

DELEGOVANIE

Delegovanie sa všeobecne chápe ako postup, pri ktorom vedúci pracovník prenáša úlohy alebo činnosti patriace do jeho kompetencie na svojich podriadených. Súčasne s delegovaním úloh by mal manažér delegovať aj právomoci nevyhnutné na splnenie úloh ako aj zodpovednosť za splnenie pridelených úloh. Manažér si aj naďalej ponecháva zodpovednosť za riadenie chodu organizácie. Túto zodpovednosť nemožno delegovať. Delegovanie je teda prostriedok, ktorým si vedúci pracovníci uľahčujú prácu a zvyšujú záujem pracovníkov dosahovať výsledky.

Zmyslom delegovania je využívanie výhod, ktoré plynú z delegovania:

1. delegovanie pomáha vedúcemu pracovníkovi zbaviť sa časti agendy a získať čas na riešenie dôležitejších úloh,
2. delegovanie pomáha využívať odborné vedomosti a skúsenosti podriadených,
3. delegovanie pomáha podporovať a rozvíjať schopnosti, iniciatívu, samostatnosť a kompetentnosť podriadených,
4. delegovanie často pôsobí pozitívne na výkonnostnú motiváciu a pracovné uspokojenie podriadených.

Problém pri delegovaní nespočíva v tom, koľko úloh by mal vedúci pracovník delegovať, aby sa zbavil časti agendy a ušetril čas, ale v tom, koľko úloh môže delegovať bez toho, aby preťažil svojich podriadených. Čím vyššie má postavenie pracovník v hierarchii podniku, tým viac času by mal venovať skutočným manažérskym činnostiam a tým menej času vynakladať na rutinnú činnosť. Vedúci pracovník môže teda v každom prípade delegovať rutinné práce, špeciálne činnosti, skutočne detailné problémy, prípravné práce. Vzhľadom na svoje postavenie a úlohy však nemôže delegovať manažérske úlohy, akými sú stanovenie cieľov, podnikové rozhodnutia, kontrolu výsledkov, vedenie a motiváciu podriadených, rizikové úlohy, mimoriadne prípady, prísne dôverné záležitosti a pod.

www.euroekonom.sk