

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



## Management 2

### 2. Delegování a motivace

Omar Ameir

# Cíle prezentace:

- **vymezit zásady správného delegování a důsledky špatného delegování**
- **popsat potenciální bariéry delegování na straně manažera**
- **charakterizovat rozdíl mezi motivem a stimulem**
- **vysvětlit a porovnat stěžejní motivační teorie**

# Osnova prezentace

1. Pojetí a význam delegování
2. Správné delegování
3. Špatné delegování
4. Plán delegování
5. Proces motivace
6. Motivační činitelé
7. Účel motivování
8. Motivační teorie

# 1. Pojetí a význam delegování

- **Delegování je naprosto stěžejní část řízení, protože platí:**
  - schopný a úspěšný manažer deleguje .....
  - neúspěšný manažer .....
- **Manažer musí pochopit nezbytnost a význam předávání pravomocí spolupracovníkům.**
- **Problém neúspěšných manažerů často není v tom, že by tuto nezbytnost neznali.**

# 1. Pojetí a význam delegování

- **Delegování není pouhým řemeslným nástrojem řízení – je základní podstatou (filosofií) managementu.**
- **Delegování má tři roviny:**
  - přerozdělování úkolů;
  - nástroj motivování a rozvíjení pracovníků;
  - forma komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými pracovníky.

# 1. Pojetí a význam delegování

- **Základní výhody delegování:**
  - **více času pro manažera na důležité činnosti;**
  - **odvedeno více práce v kratším čase;**
  - **manažer, a tím i celý tým, dosahuje větších úspěchů, než jaké jsou v pouze v jeho silách;**
  - **nové nápady a podněty pro manažera, které by kvůli vlastnímu upadnutí do stereotypu pravděpodobně sám nevyvinul;**

# 1. Pojetí a význam delegování

- **Základní výhody delegování (pokud je delegování správné):**
  - **snadnější proces kontroly pro manažera;**
  - **snadnější hodnocení podřízených;**
  - **motivačním nástroj působí jako vnitřní motivátor;**
  - **zvyšování kvality podřízených;**
  - **podpora spolupráce a pozitivní atmosféry.**

## 2. Správné delegování

- **V rámci správného delegování musí manažer předat:**
  - **podstatu úkolu;**
  - **odpovědnost za jejich vykonání a za dosažení stanovených výstupů;**
  - **pravomoci pojící se výkonem daného úkolu;**
  - **zdroje a podmínky nezbytné k výkonu delegované činnosti.**



## 2. Správné delegování

- **Vhodné úkoly k delegování jsou takové, které:**
  - jsou jednoduché a rutinní;
  - jsou vhodné pro jednotlivce;
  - dovede plnit podřízený lépe, efektivněji nebo je na ně odborník;
  - mohou rozvíjet schopnosti podřízených pracovníků;
  - nedůležité;
  - jsou manažerem neoblíbené;
  - umožní vidět podřízenému pracovníkovi výsledky jeho práce v širším kontextu.

## 3. Špatné delegování

- **Nevhodné úkoly k delegování jsou takové, které jsou:**
  - **strategické;**
  - **povinností manažera;**
  - **důvěrné s důvěrnými informacemi;**
  - **spadající do gesce kontroly a hodnocení pracovníků;**
  - **politicky citlivé;**
  - **nové;**
  - **špatně definované.**

## 3. Špatné delegování

- **Bariéry delegování:**
  - **pocit nenahraditelnosti, obava ze ztráty prestiže;**
  - **pocit ztráty nemanagerských činností, jež nový manažer rád vykonával coby řadový pracovník;**
  - **nechuť vzdát se něčeho, co manažer ovládá;**
  - **obava z neoblíbenosti;**
  - **časová náročnost předání a vysvětlení úkolu pro podřízeného pracovníka oproti situaci, kdyby rutinní úkol vykonal sám manažer;**
  - **nedůvěra ve schopnosti podřízených pracovníků;**
  - **neschopnost správně formulovat zadávané úkoly.**

## 3. Špatné delegování

- **Chyby v delegování:**
  - **časté neplnění termínů;**
  - **výrazně vyšší vytěžování některých pracovníků v porovnání s ostatními;**
  - **zanepřázdněnost manažera znemožňující mu věnovat se svým podřízeným;**
  - **nejistota podřízených v jejich pravomocích;**
  - **nepřipravenost podřízených na případné povýšení;**
  - **zmatek v otázce zodpovědnosti za konkrétní úkoly či projekty;**
  - **pomalý proces rozhodování;**
  - **podřízení pracovníci nejsou včas informováni o změnách v plánech činností, jež vykonávají;**

## 3. Špatné delegování

- **Chyby v delegování:**
  - přidělování úkolů vyžadujících předchozí zaškolení, aniž by toto zaškolení proběhlo;
  - časté žádosti podřízených pracovníků o přeložení do jiného týmu/oddělení;
  - nejasná komunikace, opožděný, nekompletní tok informací;
  - výrazné přesčasy nadřízeného pracovníka;
  - nedostatečné využití talentovaných pracovníků vedoucí k jejich pocitu nudy a zbytečnosti;
  - požadavek nadřízeného pracovníka, aby veškeré informace šly přes něj;
  - snižování výkonnosti a efektivnosti organizace jako důsledek nedostatečného rozvoje schopností pracovníků a utlumení jejich iniciativy.

## 4. Plán delegování

- **Delegování není ad hoc proces.**
- **Pro správné delegování je nutné vymezit odpovídající zdroje.**
- **Hlavním důvodem potřeby plánování procesu delegování jsou limity personálních zdrojů.**

## 4. Plán delegování

- **Plán správného delegování musí zahrnovat následující kroky:**
  - formulace cíle;
  - stanovení termínu splnění;
  - stanovení potřebných zdrojů a způsob jejich zajištění;
  - přidělení zodpovědného pracovníka/pracovníků;
  - vymezení a přidělení příslušných pravomocí;
  - podpora vedení;
  - kontrola.

## 5. Proces motivace

- Vytváření motivačních prostředků ➤ **personalisté.**
  - Používají motivačních prostředků ➤ **manažeři (při motivování svých podřízených pracovníků).**
  - Motivování by mělo být:
    - cílené;
    - individuálně přizpůsobené (charakteru a osobnosti každého pracovníka).
- ↓
- **provádí přímý nadřízený (u kterého se předpokládá osobní znalost motivovaného pracovníka).**



## 5. Proces motivace

- **Definice: cílené vytváření podnětů, které způsobují, že se jedinec chová a jedná určitým způsobem.**
- **Jde o kombinaci procesů:**
  - intelektuálních;
  - psychologických;
  - fyzických.
- **Tyto procesy určují, jak energicky podřízený jedná a jakým směrem je jeho energie zacílena.**

## 5. Proces motivace

- **Lidské chování řídí existence potřeb.**
- **Z této existence potřeb vychází princip motivace.**
- **Princip:**

**Člověk pocítuje určitou neuspokojenou potřebu (motiv).**



**Přizpůsobení chování (na základě stimulu), aby bylo dosaženo cíle v podobě uspokojení dané potřeby.**



**Jakmile je však daná potřeba uspokojena, objeví se jiná, kterou člověk rovněž touží uspokojit.**

## 5. Proces motivace

**Tohoto principu neustálých lidských potřeb (motivů) a následného cíleného chování (na základě stimulu) využívají manažeři v procesu motivování.**

## 6. Motivační činitelé

- **Motivační činitele dělíme na:**
  - a) **vnitřní (subjektivní) – motiv;**
  - b) **vnější (objektivní) – stimul.**

# 6. Motivační činitelé

## ad a) Motiv:

- vnitřní příčina lidského chování;
- souhrn osobnostních determinantů jako např.:
  - přístupy;
  - potřeby;
  - zájmy;
  - hodnoty a postoje;
  - vzdělání a dovednosti;
- odhalování a následné působení na motivy pracovníků je proces obtížný, ale velmi účinný;
- motiv je jako láska – jeho uvědomění často není spontánní, ale o to vytrvalejší.

## 6. Motivační činitelé

ad a) Příklady vnitřních motivačních činitelů:

- hlad;
- potřeba bezpečí;
- potřeba někam patřit;
- touha po seberealizaci;
- potřeba zapůsobit apod.

## 6. Motivační činitelé

### ad b) Stimul:

- **vnější nástroj působení v rámci procesu motivace;**
- **jde zpravidla o hmotné odměňování či o stimuly sociální povahy;**
- **při používání stimulů člověk dělá, co musí, aby na tyto stimuly dosáhl;**
- **jde tedy pouze o vnější pobídku, jež je však, v porovnání s působením na vnitřní motivy, dlouhodobě poměrně méně účinná;**
- **stimul je jako zamilovanost – z počátku je intenzivně příjemný, brzy však vyprchá.**

## 6. Motivační činitelé

**ad b) Příklady vnějších motivačních činitelů:**

- **hodnocení a odměňování;**
- **způsob a styl řízení;**
- **technologie výroby;**
- **organizace práce;**
- **technické vybavení;**
- **mimopracovní aktivity;**
- **bezpečnost.**



# 7. Účel motivování

**Motivování je spojeno se snahou přimět pracovníky k efektivnější práci.**

**To ovšem není jediným možným cílem motivování. Pracovníky motivujeme i k celé řadě dalších aktivit, jako např.**

- dosažení výsledků a cílů;
- zvyšování kvalifikace;
- spolupráce lidí a útvarů;
- stabilita pracovníků;
- získávání pracovníků;
- disciplína;
- vztah k zákazníkovi;
- iniciativa;
- loajalita.

**....spousta z výše uvedeného souvisí s firemní kulturou.**

## 8. Motivační teorie

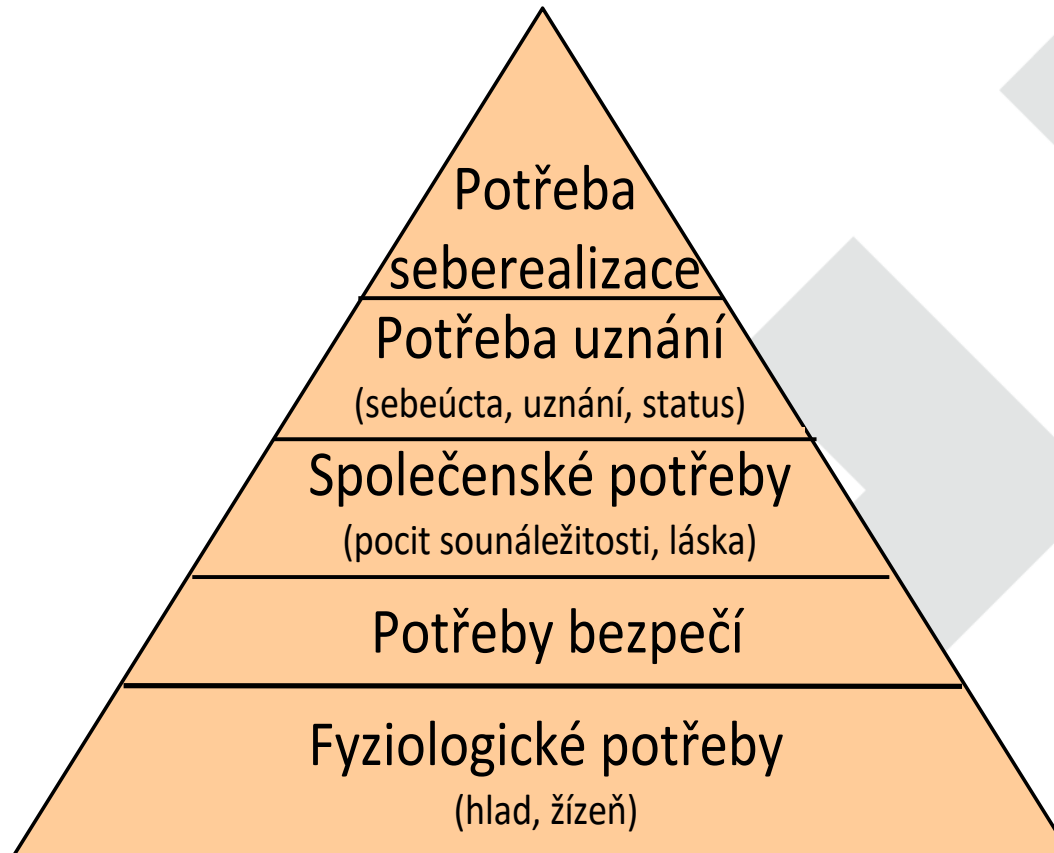
- **Motivačních teorií je celá řada. Popsány budou jen ty nejzásadnější. Jsou jimi:**
  - a) Maslowova hierarchie potřeb;**
  - b) Herzbergova dvoufaktorová teorie;**
  - c) McGregorova teorie X a Y;**
  - d) Vroomova expektanční teorie;**
  - e) Adamsova teorie spravedlnosti**

## 8. Motivační teorie

- **Ad a) Maslowova hierarchie potřeb:**
  - **zakladatel: Americký psycholog Abraham Maslow;**
  - **vychází ze samotného principu motivace;**
  - **lidské potřeby jsou utříděny a následně hierarchicky seřazeny do podoby pyramidy – od základních, nejnižších, po nejvyšší;**
  - **předpoklad, že u člověka potřeby vyvstávají postupně.**

## 8. Motivační teorie

- Ad a) Maslowova hierarchie potřeb:



## 8. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
  - zakladatel: Frederick Herzberg;
  - vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti pracovníků – pocit spokojenosti ovlivňují dvě skupiny faktorů – udržovací (hygienické) a motivační;
  - přítomnost udržovacích faktorů není příčinou nespokojenosti, ale ani spokojenosti;
  - nepřítomnost udržovacích faktorů vyvolává u pracovníků pocit nespokojenosti;
  - udržovací faktory považují pracovníci za samozřejmé, tzn. nikoliv nijak zvlášť motivující;
  - vztahují se k samotné práci.

# 8. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
  - **příklady udržovacích:**
    - vztahy s nadřízeným;
    - vztahy s podřízenými;
    - firemní kultura;
    - plat;
    - jistota práce;
    - pracovní podmínky;
    - pracovní postavení.

## 8. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
  - nepřítomnost motivačních faktorů není příčinou nespokojenosti, ale ani spokojenosti;
  - Naopak, jejich přítomnost vyvolává u pracovníků spokojenost;
  - jedná se tedy o faktory, které by pracovníky měly přimět k žádoucí aktivitě;
  - vztahují se k vnějšímu pracovnímu prostředí;
  - při srovnání Herzbergovy teorii s Maslowovou hierarchií potřeb je vidět, že Herzbergovy motivační faktory z velké míry odpovídají vyšším patrům Maslowovy pyramidy.

# 8. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
  - **příklady motivačních faktorů:**
    - dosažení cíle;
    - uznání;
    - povýšení;
    - samostatná práce;
    - možnost osobního růstu;
    - kompetence;
    - odpovědnost.



## 8. Motivační teorie

- **Ad c) McGregorova teorie X a Y:**
  - nezaměřuje se primárně na potřeby pracovníků, ale na samotné pracovníky;
  - teorie dělí pracovníky do dvou skupin (teorie X a Y) podle jejich přístupu k práci;
  - nabízí manažerům vhodné chování vůči jednotlivým skupinám.

# 8. Motivační teorie

- **Ad c) McGregorova teorie X a Y:**
  - **Teorie X:**
    - **pracovník:**
      - má vrozený odpor k práci;
      - vyhýbá se odpovědnosti;
      - má potřebu nechat se vést;
      - má nechuť ke změnám;
    - **manažer:**
      - používá donucovací prostředky;
      - motivuje prostřednictvím vnějších stimulů;
      - musí pracovníky pravidelně kontrolovat;
      - uplatňuje tzv. krátké vodítko.

# 8. Motivační teorie

- **Ad c) McGregorova teorie X a Y:**
  - **Teorie Y:**
    - **pracovník:**
      - má potřebu uplatnit se a pracovat;
      - je iniciativní a nemusí být silně kontrolován;
      - snaží se o odpovědnost a využití příležitosti;
      - plně se ztotožňuje s cíli organizace;
    - **manažer:**
      - deleguje větší míru rozhodovacích pravomocí;
      - uplatňuje demokratický či liberální styl vedení;
      - spíše chválí a odměňuje;
      - motivuje zejm. prostřednictvím vnitřních motivů.

## 8. Motivační teorie

- **Ad d) Vroomova expektanční teorie:**
  - **teorie očekávání vychází ze dvou předpokladů, kterými jsou:**
    - **pracovník si volí mezi různými přístupy k práci (kreativní/bezinvenční, kvalitní/nekvalitní, iniciativní/neiniciativní apod.);**
    - **vynaložené úsilí pracovníka je pak přímo úměrné žádoucí odměně;**
  - **na základě těchto dvou předpokladů je motivace závislá na třech proměnných:**
    - **valenci (subjektivní přitažlivost cíle);**
    - **očekávání (pravděpodobnost dosažení cíle);**
    - **instrumentalítě (prostřednictvím cíle dosažení žádoucí hodnoty).**

# 8. Motivační teorie

- **Ad d) Vroomova expektanční teorie:**
  - rozhodování pracovníka o vynaložení či nevynaložení zvýšeného úsilí je popisováno ve třech stupních:
    1. úsilí musí mít za následek přiměřený výsledek;
    2. výsledek musí být oceněn náležitou odměnou;
    3. odměna musí mít pro pracovníka význam.

## 8. Motivační teorie

- **Ad e) Adamsova teorie spravedlnosti:**
  - princip sociálního srovnávání pracovníků a jejich snaha o udržení rovnováhy;
  - předpoklad:
    - pocit spravedlnosti motivuje;
    - pocit nespravedlnosti frustruje;
  - pocit spravedlnosti či nespravedlnosti pak je pak založen na srovnávání, jež probíhá na dvou úrovních:
    - pracovník porovnává své vstupy (úsilí) s dosaženými výstupy (odměnou);
    - pracovník porovnává své vstupy a navazující výstupy se vstupy a výstupy ostatních.

## 8. Motivační teorie

- **Ad e) Adamsova teorie spravedlnosti:**
  - **manažer musí:**
    - ke svým podřízeným přistupovat individuálně;
    - dávat najevo, jaké vstupy pracovníků si váží a náležitě oceňuje;
  - **příklady vstupů a výstupů:**
    - čas – příplatek;
    - vzdělání – pozice;
    - zkušenost – uznání;
    - iniciativa – povýšení.

# Děkuji za pozornost