

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 správně;
 - neúspěšný manažer nedeleguje, nebo deleguje špatně;
- **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 pociťuje určitou neuspokojenou potřebu (stimul).



Přizpůsobení chování (na základě motivu), 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 (stimulů) a následného cíleného chování (na základě motivu) 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, 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.

8. Motivační teorie

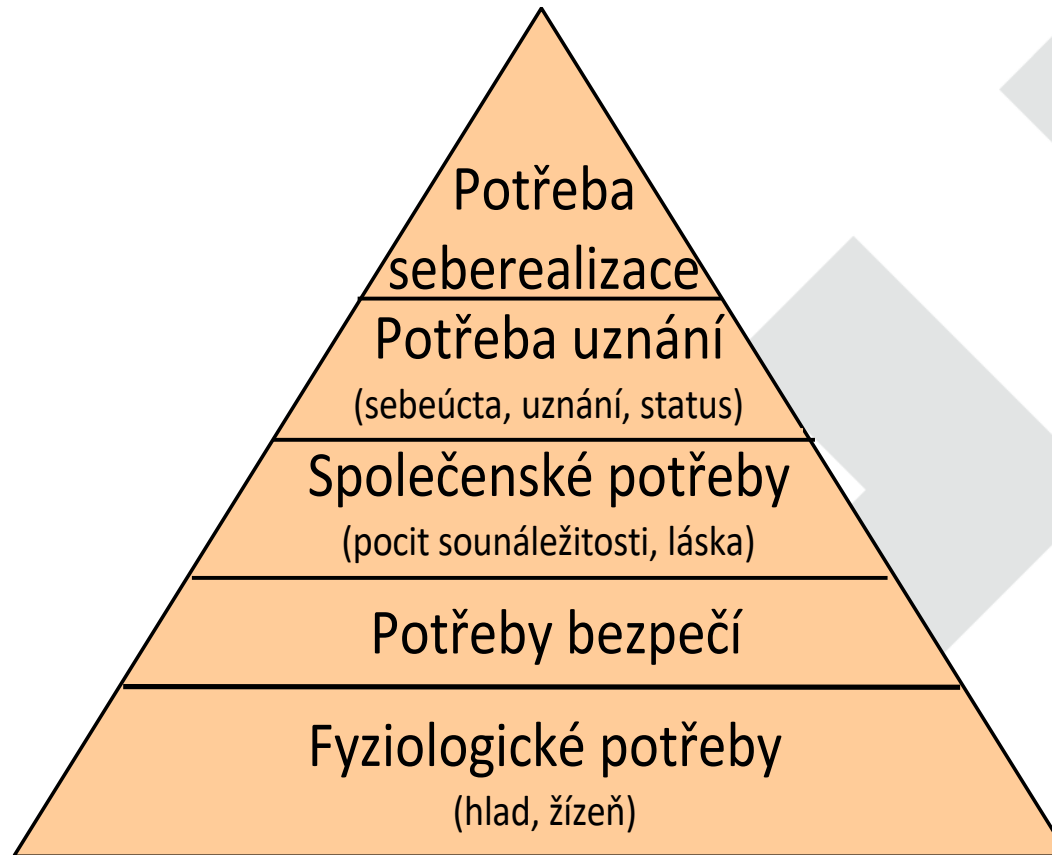
- **Motivačních teorií je celá řada. Popsány budou jen ty nejzásadnější. Jsou jimi:**
 - a) Maslowova hierarchie potřeb;**
 - b) Herzbergova dvoufaktorová teorie;**
 - c) McGregorova teorie X a Y;**
 - d) Vroomova expektanční teorie;**
 - e) Adamsova teorie spravedlnosti**

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