

Prezentace 2

6BZAM1

Základy managementu

PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Plánování



Plánování

- jedna z hlavních činností manažera... (kolikrát už jsme to slyšeli?)
- smyslem plánování je **stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout**
- bez **racionálně** stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr rozmisťování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu...



1. Plánování jako manažerská funkce

- *Plánování je zaměřeno na stanovení budoucího stavu organizace a cest k jeho dosažení.*
- Plánování v každé organizaci plní následující úkoly:
 - **Je nástrojem rozvoje organizace** – prostřednictvím plánů jsou realizovány rozhodující změny v organizaci i jejich složkách. Směr rozvoje organizace má být určován především plánem. **Chování organizace by nemělo být ve vleku denních problémů.**
 - **Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace.** Nutná je časová návaznost plánů:
 - **Z časového hlediska**, tzn. propojení strategických, taktických i operativních plánů;
 - **Z věcného hlediska**, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních personálních, technického rozvoje, investic, finančních a dalších;
 - **Z hlediska organizačních úrovní** – lze hovořit o kaskádě plánů, od celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů.



1. Plánování jako manažerská funkce

Každý plán by měl dát odpověď na otázky: co, kdo, kdy a jak udělá. Při určování cílů plánu je třeba brát v úvahu následující požadavky:

- Priorita
- Měřitelnost
- Přiměřenost
- Aktivita
- Zdroje
- Termíny a odpovědnost



Priorita

- V obsahu plánu se musí přednostně objevit takové **cíle**, které **mají rozhodující vliv pro daný objekt plánování**:
 - žádoucí výsledky podnikání celé firmy, zpravidla měřené ekonomickými ukazateli rentability, zhodnocení kapitálu, akcií apod.;
 - cíle orientované na předmět podnikání s důrazem na charakteristiku podílu rozhodujících výrobků na trhu,
 - zavedení nových výrobků do vývoje či výroby,
 - indexy spokojenosti zákazníků;
 - cíle odrážející účinnost podnikatelských aktivit - efektivnost provozu v podobě hospodárnosti, produktivity apod.;



Měřitelnost

- Specifikace cílů musí být co nejsrozumitelnější. **Vhodné je použití kvantifikovaných veličin jako cílů.**
- Použití **kvantifikace umožňuje** snadné **pochopení úkolu**, dovoluje průběžně **hodnotit jeho plnění**, jednoznačná je i **kontrola splnění plánovaných cílů**.



Přiměřenost

- Přiměřenost musí být brána v úvahu při určování dílčích cílů, které mají být náplní plánu.
- Čím bude vyšší počet dílčích cílů, tím je pravděpodobnější, že nastane situace, kdy splnění jedněch cílů je v rozporu s cíli jinými, či přímo vylučuje jejich splnění.
- V takovémto případě je vhodné použití agregovaných ukazatelů, které svým uspořádáním postihují spektrum požadovaného vývoje šířeji.
- Přiměřenost by měla být promítnuta do věcné náplně cílů. Na jedné straně musí být cíle přiměřené s ohledem na okolní vývoj – chování konkurence, na druhé straně musí korespondovat s možnostmi organizace.



Aktivity

- představují obecný pojem pro **opatření, činnosti, procesy**, jejichž uskutečněním se **dosahuje požadovaných změn, cílů**. Mohou být rutinní, často se opakující nebo jedinečné. U rutinních stačí odkaz na standardní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy apod.
- Aktivity, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle, musí být vymezeny přesněji, včetně určení případných požadavků na zvyšování kvalifikace pracovníků, zapojení externistů apod.
- Řady cílů, zvláště pak koncepčních, je možné dosáhnout prostřednictvím různých aktivit. Je na manažerech, kteří zpracovávají plány, aby zvolili **správné, nejvýhodnější, efektivní aktivity vedoucí ke konečným hodnotám cílů**.



Zdroje

- Faktická realizace plánů se neobejde bez zabezpečení zdrojů. Čím přesněji budou určeny požadavky na zdroje, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánů.
- Pod pojmem zdroje lze chápat **různé materiální i nemateriální prvky**, které jsou **nutné k naplnění plánovaných záměrů**, např.:
 - finanční prostředky,
 - personální zabezpečení v požadované kvalifikační struktuře,
 - kapacity výrobní, skladové, prostorové, popř. jiné,
 - materiální zabezpečení,
 - informační zabezpečení,
 - know-how,
 - infrastruktura apod.



Termíny a odpovědnost

- Každý dobrý plán má obsahovat termíny a odpovědnost.
- V závislosti na charakteru cílů může být v plánu uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost.
- S ohledem na strukturu aktivit, které vedou k realizaci plánu, mohou být pro každou aktivitu určeny **samostatné termíny** a **dílčí odpovědnost**.
- Schválené plány lze považovat za **formu přímých příkazů**. Jsou tedy **závazné pro pracovníky**, kteří jsou odpovědní za jejich realizaci.



2. Postup při sestavování plánů

1/4

se zpravidla, odvíjí od obecného ke konkrétnímu plánu v těchto krocích:

- **uvědomění si příležitosti** – zde je myšlena příležitost využít schopností organizace k nabídce něčeho, co na trhu chybí;
- **stanovení cílů** – musí být stanoveny globální dlouhodobé i střednědobé cíle a z nich odvozené cíle jednotlivých oddělení, útvarů v průřezových oblastech, např. vývoj, výroba, marketing, ale také pracovní kázeň, odměňování a další;
- **vývoj předpokladů**, omezujících podmínek – zde je třeba stanovit:
 - *prognózu vývoje trhu,*
 - *vývoje vlastní výrobní základny,*
 - *personální otázky,*
 - *vývoj mzdových nákladů,*
 - *vývoj technických inovací;*



2. Postup při sestavování plánů

2/4

- **určení alternativních postupů** – brát v úvahu nespolehlivost a proměnnost některých prognóz;
- **hodnocení alternativních postupů** – je třeba je ohodnotit z hlediska zisku i z hlediska rizika, nutno uvažovat alternativy v chování subdodavatelů, konkurence;
- **výběr postupů (rozhodnutí)** – jedná se o optimální okamžik přijetí rozhodnutí, které je např. kompromisem mezi cenově výhodnou včasnou objednávkou subdodávek a mírou přesnosti prognózy potřebného množství při pozdějším rozhodnutí;



2. Postup při sestavování plánů

3/4

- Důležitým prvkem řízení je koordinace krátkodobých a dlouhodobých plánů. Pro její zajištění je třeba udržovat schéma provázanosti všech plánů a mechanismus, který zajistí, aby se každá korekce dílčího plánu promítla správně do plánů návazných.
- Postupy a techniky tvorby plánu se budou lišit v závislosti na druhu a charakteru plánu.
- Vždy však je nutné **přihlédnout k nadřazeným záměrům**, mít na základě informačních zdrojů přehled o situaci týkající se řízené reality, disponovat co nejpřesnějšími podklady o zdrojích a na základě těchto podkladů **vypracovat návrh** či **několik variant návrhu plánu**.



2. Postup při sestavování plánů

4/4

- Nejobecnější postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:
 1. konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace;
 2. zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu;
 3. vypracování návrhu plánu;
 4. seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu;
 5. stanovisko dotčených útvarů organizace k návrhu plánu;
 6. korekce návrhu plánu podle připomínek dotčených útvarů;
 7. schválení a vydání definitivní podoby plánu.



3. Členění plánů

Plány, které firmy zpracovávají, se dají členit podle různých hledisek:

- časového hlediska,
- úrovně rozhodovacího procesu,
- věcné náplně plánu,
- účelu, kterému plány slouží, apod.



Časový horizont

plánování je ovlivněno mnoha faktory. Pro řadu výrobních organizací je určeno cykly, rekonstrukcí či investiční obnovy výrobního parku. Dalším faktorem je doba potřebná na vývoj a výrobu výrobku, životní cyklus výrobku na trhu.

- Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:
 1. **dlouhodobé**, většinou prováděné na více než pětileté období, často s horizontem deseti i dvaceti let;
 2. **střednědobé**, pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let;
 3. **krátkodobé**, pokrývá obvykle roční nebo i kratší období.



Úroveň rozhodovacího procesu 1/2

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu lze rozlišit:

- **Strategické plány**
 - konkretizují strategické záměry organizace
 - **vypracovává je top management**
 - na delší časový horizont
 - cílem - komplexně určovat vývoj organizace;
- **Taktické plány**
 - směřují k uskutečňování plánů strategických
 - specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, zpravidla roční, na které je daný taktický plán sestavován
 - obvykle se stavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. **Jejich příprava je náplní činnosti středního managementu.**



Úroveň rozhodovacího procesu 1/2

- **Operativní plány**
 - jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období
 - jsou respektovány záměry taktických plánů
 - vychází se z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány
 - **vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu**
 - v případě denních či směnových plánů pak **managementu první linie.**



Věcná náplň plánu

- souvisí do značné míry s **předmětem činnosti organizace**. Vedle standardního okruhu plánů, mezi něž patří plány finanční, personální, investiční, marketingu, vývoje a výzkumu.
- Další budou plány související s náplní činnosti organizace. Může to být plán odbytu, plán výroby, plán zásobování a další.



Účel, kterému plány slouží

- Řídící články organizace využívají plán jako přímý nástroj řízení. Organizace obvykle sestavují různé typy uvedených plánů (*např. jako podklad pro získání úvěru slouží tzv. podnikatelský plán*).
- Zvýšená pozornost je věnována vypracování ročního (taktického) plánu.
- Pravidelně jsou sestavovány v organizacích i operativní plány výroby. V závislosti na charakteru organizace mohou mít podobu čtvrtletních či měsíčních plánů.



4. Plán jako východisko dalších mng činností

Tak jako každá cílená činnost musí probíhat i manažerská činnost podle plánu. Složitost plánu je závislá na složitosti činnosti, které se plán týká. Plán je soubor dokumentace, na základě které lze splnit zadané úkoly. Plán tedy musí být reálný, úplný a alternativní.

- **Reálnost plánu** spočívá v tom, že **vychází z reálných možností organizace**, z reálné dostupnosti všech komponentů výroby, z reálných možností odbytu organizace.
- **Úplnost plánu** spočívá v tom, že **činnosti jsou podle něj z hlediska splnění úkolu dostatečně definována**. Předepisuje-li dokumentace, která je součástí plánu např. součástku určitých rozměrů, musí být zadána i její pevnost, materiál, ze kterého má být vyrobena, barevnost a případě další údaje, pokud na nich záleží,
- **Alternativnost** plánu spočívá v **uvedení více alternativ u činností**, jejichž splnění může být ohroženo poruchou ve výrobě, výpadkem kooperujících subdodavatelů nebo nutností použít např. odlišné součástky či materiály.



4. Plán jako východisko dalších mng činností

- Ústřední částí komplexního plánu je obvykle časový plán hlavních činností. Součástí většiny výrobních plánů jsou kapacitní plány výrobních zařízení, plány materiálových toků. Důležitou součástí jsou také plány personálního, finančního, marketingového zajištění.
- Struktura sestavovaných plánů není striktně určena. Každá organizace ve své praxi zavádí soustavu plánů, které považuje za nejvýhodnější.



Otázky k procvičení

- Podle jakých hledisek lze třídit podnikové plány?
- Charakterizujte „akce“ jako jeden z prvků plánování.
- Charakterizujte „zdroje“ jako jeden z prvků plánování.
- Charakterizujte princip SMART?
- Vysvětlete, proč mají organizace pro určité období větší počet cílů.
- Stručně vysvětlete jednotlivé kroky plánovacího procesu.
- Patří plánování mezi sekvenční nebo průběžné funkce? Vysvětlete.



Klíčová slova

- Plánování, priorita, měřitelnost, přiměřenost, aktivity, zdroje, termíny a odpovědnost, členění plánů, strategické plány, taktické plány, operativní plány, mise, vize, strategie.



Použitá literatura, zdroje:

- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Motivace



Motivace

1/2

Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec. (Nakonečný, 1992)

- Motivace je **hnacím motorem lidského jednání**.
- Je spojena s očekáváním, že konkrétní jednání povede k dosažení určitého cíle.
- **Cílem lidského jednání je** uspokojení individuálních potřeb, **odstranění subjektivně pociťovaného nedostatku**.
- Pokud jedinec pociťuje neuspokojenou potřebu, hledá cestu, která povede k uspokojení této potřeby (*např. hladový člověk si obstará potravu*).
- Když je cíle dosaženo, pravděpodobně se objeví nová potřeba a proces dosahování cíle se bude opakovat (*např. poté, co člověk zažene pocit hladu, objeví se potřeba sociálních kontaktů*).



Motivace

2/2

Motivace vede k dosažení cíle a dosažení cíle je spojeno s pocitem uspokojení
(Tomšík, 2005)

- Lidské chování je determinováno potřebami – jejich naléhavostí a pravděpodobností, že cíle bude skutečně dosaženo a potřeba uspokojena



Motivace – základní pojmy a fakta

- Motiv
- Stimul a stimulace
- Dimenze motivace
- Aspirace
- Zdroje motivace



Motiv

1/2

- Motiv představuje příčinu, psychologickou pohnutku či důvod lidského chování. Motiv **dává lidskému jednání smysl** – člověk jedná tak, aby dosáhl určitého cíle.
- Motivy lidského jednání **působí, dokud není potřeba nasycena**. Motivy nejsou stejně silné, ale **působí různou intenzitou**, která závisí na tom, jakou subjektivní hodnotu připisuje jedinec určitému cíli (uspokojení potřeby).
- Na člověka obvykle působí několik motivů současně. Pokud jsou orientovány podobným směrem, vzájemně se posilují (*např. seberealizace v zaměstnání a snaha získat uznání od spolupracovníků se mohou vzájemně posilovat a vést k lepším pracovním výkonům*), **opačně orientované motivy se vzájemně oslabují** (*např. seberealizace prostřednictvím adrenalinových sportů potlačuje pud sebezáchovy*).



Motiv

2/2

Existují motivy:

- **cílové** (terminální), které působí, dokud není dosaženo cílového stavu (např. potřeba získat vysokoškolský titul), a
- motivy **instrumentální**, u kterých nelze definovat cílový stav a nelze tedy cíle úplně dosáhnout (například potřeba vzdělávat se je pocítována po celý život, nezaniká ukončením vysoké školy).
- Motivы mají energizující složku, která dodává jedinci sílu k žádoucímu chování a překonávání překážek s tímto chováním spojených, a řídicí složku, která rozhoduje o tom, jakého cíle bude dosahováno (vybírá si, která potřeba bude uspokojena).



Stimul a stimulace

1/2

- Od pojmu *motiv* a *motivace* je třeba odlišit pojmy *stimul* a *stimulace*!
- Stimuly jsou vnější podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka.
- Stimuly jsou odměny nebo pobídky, které podporují výkon jedince při dosahování cíle.
- Stimul jako iniciátor pracovní aktivity bývá využíván k regulaci pracovního chování.



Stimul a stimulace

2/2

Stimuly můžeme rozdělit na:

- **vnitřní**, signalizující změnu v těle nebo mysli člověka (bolest zubu, nervozita), a
- **vnější**, přicházející z okolí (možnost pracovního postupu, pochvala).
- Nelze snadno určit, zda je konkrétní podnět stimulem – záleží na motivační struktuře konkrétního člověka, na tom, jestli daný podnět koresponduje s motivací jedince.
- Na každého člověka **působí stejné stimuly různou intenzitou**.
- Stimulace představuje takové **působení vnějších vlivů na člověka**, které je **způsobilé ovlivnit jeho činnost prostřednictvím změny motivace**.
- Stimulace působí zvenčí, nejčastěji prostřednictvím činnosti jiného člověka a jejím cílem je ovlivnění činnosti stimulované osoby.



Dimenze motivace

- Motivace působí současně ve třech dimenzích: dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti.
 - **Dimenze směru** způsobuje zaměření činnosti člověka určitým směrem nebo ji naopak od určitého směru odvrací (*např. k dosahování vysokých pracovních výkonů nebo naopak k absentérství na pracovišti*),
 - **dimenze intenzity** je síla motivace, která se projevuje ochotou vynakládat větší či menší množství energie při dosahování cíle, a
 - **dimenze stálosti** se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat překážky, které se vyskytnou při uskutečňování motivované činnosti (*např. sportovec snažící se překonat svůj osobní rekord může tuto snahu po několika neúspěšných pokusech vzdát, nebo ve snažení vytrvává i přes dosavadní neúspěchy*).



Aspirace

- S problematikou motivace je úzce svázán pojem aspirace.
- **Aspirační úroveň** představuje **výši nároků, které klade jedinec na svůj výkon**. Aspirace spoluurčují druh a náročnost cílů, které si jedinec klade a ovlivňují intenzitu motivace k dosažení těchto cílů.
- Aspirace si člověk **vytváří již v dětství**, na jejich vznik působí výchova, individuální zkušenosti a sociální a kulturní prostředí (vyšší nároky rodičů vedou k vytváření vyšší úrovně aspirace).
- Aspiraci člověka může být ovlivněna např. určitým sociálním vzorem (*příkladem může být vedoucí pracovník, který svými úspěchy inspiruje spolupracovníky k stanovení si náročnějších cílů*) nebo procesy nápodoby a identifikace.



Zdroje motivace

- Motivace lidského jednání pramení ze zdrojů motivace.
- Mezi základní zdroje motivace patří dle Provazníka, Komárkové (1996, str. 41):
 - a) potřeby,
 - b) návyky,
 - c) zájmy,
 - d) hodnoty a hodnotové orientace.



a) Potřeby

- Potřeby jsou v psychologii chápány jako **pocit nedostatku něčeho důležitého, jsou základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.**
- Potřeba je **vnitřní stav**, který je **vlastní všem živočichům**. Projevuje se jako stav napětí, který vyvolává potřebu odstranit toto napětí (*odstranit nedostatek, uspokojit potřebu*).
- Existuje několik teorií klasifikace potřeb, mezi nejznámější patří Maslowova hierarchie potřeb. Dle této teorie lze rozdělit potřeby do pěti skupin:
 - fyziologické potřeby (např. dostatek jídla, spánku, sexuální potřeby),
 - potřeby bezpečí,
 - potřeba sociálních vztahů,
 - potřeba uznání a úcty a
 - potřeba seberealizace.



b) Návyky

- Činnosti, které člověk realizuje pravidelně, většinou v podobných situacích.
- Návyk je naučený vzorec chování, který se projevuje jako pohnutka učinit určitou činnost v konkrétní situaci. Tyto činnosti se častým opakováním automatizují, stávají se stereotypními.
- V určitých situacích se automaticky probouzejí tendence jednat dle naučeného vzorce chování.
- Návyky se vytvářejí v průběhu výchovy a učení. *(Například pokud člověk pravidelně vstává v určitou hodinu kvůli zaměstnání, vzbudí se v tuto hodinu i v době, kdy čerpá dovolenou).*



C) Zájmy

- je **trvalejší zaměření jedince na určitou oblast**, které je **spojeno s aktivizací jeho činnosti** (například zájem o ekologii vede člověka k třídění odpadu).
- Zájem je také **odvozenou potřebou**, která je uspokojována prováděním určité činnosti (např. vzděláváním se v oboru, na který je zájem orientován).
- Zájem může být u každého člověka **orientovaný jiným směrem** (např. *příroda, rodina, věda*), liší se hloubkou, stálostí a šíří.



d) Hodnoty a hodnotové orientace

- Každý **člověk si vytváří vlastní hierarchii hodnot** – určuje si, které hodnoty jsou pro něj významnější než jiné.
- **Systém hodnot ovlivňuje veškeré jednání člověka** a je tedy **zdrojem motivace lidské činnosti**. *Hodnotou může být např. zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, peníze, společenské postavení, svoboda.*
- Některých hodnot nelze nikdy úplně dosáhnout, jsou to tzv. instrumentální hodnoty, tyto hodnoty spíše vyjadřují způsob dosahování cílů (např. čestnost nebo přátelství).
- Hodnoty, u kterých lze dosáhnout cílového stavu, jsou terminální (např. společenské postavení).
- Hodnoty mají individuálně normativní charakter.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Pracovní Motivace



Motivace v praxi managementu 1/3

- Motivováním rozumíme **působení na někoho za účelem změnit jeho jednání**, tedy vnějšími pobídkami ovlivnit jeho vnitřní pohnutky a zajistit tak dosažení cíle.
- Cílem motivačního působení na zaměstnance je nejčastěji **zlepšení jejich pracovní výkonnosti**.
- Úkolem vedoucího pracovníka je využívat metod motivování k rozvoji kvalifikace zaměstnanců (znalostí a dovedností) a zajistit identifikaci osobních cílů zaměstnanců s cíli podniku a využít tak potenciál zaměstnanců ve prospěch podniku.



Motivace v praxi managementu 2/3

- Pracovní motivace je spojena s plněním pracovních povinností, je orientována na výsledek práce.
- Je ovlivňována souborem pracovních podmínek (např. organizace práce, odměňování, pracovní prostředí, spolupracovníci).
- V zásadě existují tři druhy důvodů, proč lidé pracují:
 1. práce jim poskytuje prostředky k zajištění existenciálních potřeb,
 2. umožňuje jim navazovat a rozvíjet sociální vztahy a
 3. je příležitostí k seberealizaci a rozvinutí schopností člověka.



Motivace v praxi managementu 3/3

- Pro mnoho lidí představuje **práce nutné zlo**, které je **prostředkem k dosažení individuálních cílů jedince** (zajištění existenciálních, kulturních a sociálních potřeb).
- Lidé orientují své pracovní jednání tak, aby dosáhli svých cílů.
- I přes skutečnost, že mnoho lidí pracuje proto, aby si prostřednictvím svého zaměstnání zajistili uspokojení individuálních potřeb, lze předpokládat, že i samotný výkon práce může přinášet lidem uspokojení.
- Úkolem **pracovní motivace** je **ovlivnit pracovní chování zaměstnanců tak, aby vznikla žádoucí aktivita** (pracovní jednání) směřující k dosažení cíle, tato aktivita určitou dobu trvala a měla určitou intenzitu.



Vnitřní a vnější motivace

1/4

Teorie pracovní motivace rozlišuje dva přístupy lidí k práci.

- Podle prvního přístupu je **práce chápána pouze jako prostředek k zajištění jiných potřeb**, např. existenciálních (prostředky k bydlení, zajištění potravy, oblékání), kulturních, uspokojení potřeby seberealizace prostřednictvím zájmových aktivit (sport, sběratelství). V tomto pojetí práce sama o sobě nepřináší člověku radost, existuje pouze jako nutné zlo, které člověk podstupuje, aby uspokojil své potřeby (*např. v Maslowově hierarchii potřeb může sloužit práce jako prostředek pro dosažení fyziologických potřeb*).
- Druhý přístup představuje práci jako zdroj uspokojování lidských potřeb již obsahem samotné práce. **Práce přináší člověku radost, uspokojuje potřeby seberealizace, moci, odpovědnosti, navazování a udržování sociálních kontaktů.**



Vnitřní a vnější motivace

2/4

Vnější (extristická) motivace

- je spojena s dosahováním cílů mimo oblast pracovní činnosti.
- Mezi nejsilnější extrinsické motivy patří:
 - mzda a hmotné odměny, zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, prestiž a sociální status pracovní pozice.
- Vnější motivace, vztahující se k hmotným odměnám, se spíše projevuje u pracovníků s nižší kvalifikací a u pracovníků vykonávající nezajímavou práci.
- Motivování zaměstnanců, u kterých převažuje vnější motivace, je obtížnější než motivování zaměstnanců, kteří uspokojují své potřeby výkonem své práce.



Vnitřní a vnější motivace

3/4

Vnitřní (intristická) motivace

- je spojena s uspokojováním potřeb prací samou.
- Mezi intristické motivy patří:
 - pocit moci spojený s pracovní pozicí (pramenící z možnosti řídit chování jiných lidí a činit důležitá rozhodnutí), uspokojení z dobře vykonané práce, seberealizace, využívání svých schopností a zvyšování kvalifikace, osobnostní růst, radost z práce a potřeba pracovat.
- Vnitřní motivace převažuje u pracovníků s vysokou kvalifikací, kteří vykonávají rozmanitou, přiměřeně náročnou a zodpovědnou práci. Vnitřní motivy podporují u těchto pracovníků sebekontrolu a sebeřízení.



Vnitřní a vnější motivace

4/4

- V praxi působí oba druhy motivů současně.
- Výše platu je podle Herzbergovy teorie hygienickým faktorem, který může u pracovníků vyvolat nespokojenost. Pokud podnik tento faktor podceňuje, nespokojenost zaměstnanců se může projevit poklesem výkonnosti nebo zvýšenou fluktuací.



Vývoj řízení pracovní motivace

1. Vědecké řízení
2. Škola lidských vztahů
3. Human resources
4. Dvoufaktorová teorie motivace
5. Teorie kompetence
6. Teorie expektance
7. Teorie spravedlnosti



1. Vědecké řízení

1/2

- Nejstarší model řízení zaměstnanců, rozpracovaný F. W. Taylorem vycházel z předpokladů, že práce je pro většinu lidí nepříjemná a že od ní očekávají pouze peněžní odměnu.
- **Mzda** je dle tohoto modelu **nejvýznamnějším nástrojem řízení motivace**.
- Od zaměstnanců se očekává pouze splnění jednoduchých rutinních úkolů, nepožaduje se od nich iniciativa a samostatnost – **zaměstnanci** jsou spíše **v postavení živých strojů**.



1. Vědecké řízení

2/2

- Organizace práce je uzpůsobena **dosahování co nejvyšších výkonů** – pracovní **úkony jsou rozčleněny na co nejjednodušší činnosti**, jejichž častým opakováním dosahují zaměstnanci vysoké produktivity.
- Zaměstnanci jsou za vysoké výkony velmi dobře odměňováni, takže jsou motivováni podávat co nejlepší pracovní výkon.
- **Rozčleněním pracovní činnosti** na jednoduché úkony se **snižují požadavky na kvalifikaci pracovníků**, neboť jednoduché úkony nevyžadují komplexní znalosti a dovednosti.
- Nevýhodou tohoto rozčlenění je fakt, že **práce se stává rutinní, klesá pocit uspokojení z jejího vykonávání!**



2. Škola lidských vztahů

- Další etapou vývoje teorie řízení byla škola „lidských vztahů“, jejímž průkopníkem byl E. Mayo.
- Podle této teorie **existují významnější motivační faktory než peníze**.
- Zaměstnanci mají potřebu cítit se důležití, chtějí uspokojit své sociální potřeby. Podle této teorie lze pracovníky nejlépe **motivovat stylem vedení** – vzbudit v nich pocit užitečnosti a posilovat sounáležitost s podnikem, čehož dosáhne nasloucháním potřebám zaměstnanců, poskytováním informací a možností spolurozhodování.



3. Human resources

- V současné době převažuje model „*human resources*“, podle které je nejlepším motivačním nástrojem práce vyžadující odpovědnost a tvořivost.
- Tento model podněcuje rozvíjení schopností zaměstnanců, využívá potenciálu lidských zdrojů ve prospěch podniku.
- Je zaměřen na vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, které zaměstnancům umožňuje plnit stále náročnější pracovní úkoly. **Prostřednictvím zajímavé a odpovědné práce se může jedinec seberealizovat a identifikovat se s cíli podniku**, což ho motivuje k podávání lepších pracovních výkonů.
- Podmínkou k vynakládání vysokých výkonů je dostatečná úroveň dalších faktorů, jako je odpovídající mzda nebo dobré sociální vztahy na pracovišti.



4. Dvoufaktorová teorie motivace

1/3

- Autorem teorie Frederick Herzberg
- zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů:
 - a) hygienické a
 - b) motivační faktory.
- teorie ukazuje souvislost mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností
- její nevýhodou je skutečnost, že nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, ale zobecňuje příčiny nespokojenosti a motivy chování.
- Hranici mezi motivátory a hygienickými faktory nelze jednoduše a přesně stanovit!



4. Dvoufaktorová teorie motivace

2/3

a) Hygienické faktory (vnější faktory, frustrátory)

- vyvolávají pracovní nespokojenost a **působí negativně na motivaci pracovního jednání.**
- V případě, že zaměstnanci pociťují nedostatečnou kvalitu těchto faktorů, pociťují pracovní nespokojenost.
- Pokud jsou hygienické faktory v organizaci na dostatečné úrovni, nevyvolávají pracovní spokojenost, pouze způsobují neexistenci pracovní nespokojenosti.
- Tyto faktory nemají výraznější pozitivní vliv na motivaci.
- **Patří mezi ně např.:** mzda, jistota práce, vztahy s nadřízenými, kolegy a podřízenými, pracovní podmínky, podniková politika, sociální status spojený s pracovní pozicí.



4. Dvoufaktorová teorie motivace

2/3

b) Motivátory (vnitřní faktory, satisfaktory)

- pokud jsou tyto faktory v organizaci zastoupeny v dostatečné kvalitě, je způsobilá vyvolat uspokojení z práce a motivovat k lepším výkonům.
- Pokud zaměstnanci výskyt těchto faktorů pociťují jako nedostatečný, nejsou spokojeni a dostatečně motivováni k práci.
- **Patří mezi ně např.:** dosažení cíle, uznání (*prostředkem pro získání uznání od svého okolí je dobře vykonaná práce*), povýšení a s ním spojený pocit moci a možnost rozhodování; obsah práce (*míra zajímavosti, rozmanitost práce, tvůrčí charakter práce*), odpovědnost (*samostatnost a svědomitost při plnění pracovních úkolů*).



5. Teorie kompetence

1/2

- autorem teorie je R. W. White
- chápe **motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí**
- V pracovní oblasti se potřeba kompetence projevuje **jako potřeba prokázat svou profesionální způsobilost**, potřeba získat obdiv druhých lidí.
- Práce je **vhodným způsobem, jak porovnat vlastní výkon s výkony ostatních** (kolegů, nadřízených, konkurentů).
- Porovnání pracovních výkonů slouží jako východisko pro posouzení míry své kompetence. Pokud je toto posouzení ve srovnání s okolím pro člověka příznivé, zvyšuje se jeho sebedůvěra a zlepšuje se sebehodnocení. V závislosti na pracovním výkonu může pracovník získat obdiv také od svého okolí.



5. Teorie kompetence

2/2

- Podle této teorie by měl vedoucí pracovník pověřovat své podřízené přiměřeně náročnými úkoly – příliš jednoduchý úkol není motivující, naopak příliš složitý úkol vystavuje pracovníka vysokému nebezpečí jeho nesplnění.
- Přiměřený úkol by měl mírně překračovat nároky na schopnosti, které už pracovník prokázal v minulosti.
- **Postupné zvyšování náročnosti úkolů** je pro zaměstnance **silně motivující** a zajišťuje jeho osobnostní rozvoj.



6. Teorie expektance

1/2

- Autorem teorie je V. H. Vroom
- teorie operuje se dvěma základními pojmy:
 - a) expektancí a
 - b) valencí.
- Expektance je **očekávání**, subjektivní pravděpodobnost, **že pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.**
- Valence představuje subjektivní hodnotu výsledku, je to **očekávané uspokojení**, ke kterému pracovní jednání povede.



6. Teorie expektance

1/2

- Pracovní činnost je v této teorii chápána jako **prostředek k dosažení významné hodnoty**. Expektační teorii lze vyjádřit v podobě:
 $M = f(V \cdot E)$, kde M je uroveň motivace, V je valence a E expentance.
- Motivace k dosažení výkonu **je nejvyšší, pokud je vysoká pravděpodobnost, že bude dosaženo cíle** a pokud je tento cíl pro pracovníka dostatečně přitažlivý.
 - *Např. pokud je pracovníkovi za včasné splnění úkolu slíbena odměna, motivace pracovníka bude záviset na tom, jestli očekává, že jeho zvýšený výkon povede ke splnění úkolu, a na přitažlivosti slíbené odměny pro pracovníka (např. zaměstnance s měsíčním platem 15 000 Kč odměna 200 Kč příliš nepotěší, spíše naopak).*



7. Teorie spravedlnosti

1/2

- základem teorie je tzv. sociální srovnávání
- pracovník **porovnává svůj vklad do práce** (*např. své schopnosti a zkušenosti, vykonanou práci*) s **vkladem svých spolupracovníků**, kteří vykonávají srovnatelnou činnost.
- Vkladem může být např. kvalifikace, zkušenosti, pracovní nasazení, dosažené výsledky práce, předchozí úspěchy. Tyto **vklady srovnává s efekty**, které práce přináší jemu i jeho spolupracovníkům.
 - Tímto efektem může být mzda, prémie a odměny, zaměstnanecké výhody, uznání, obdiv okolí, možnost kariérního postupu, zajímavá práce atd.
 - Srovnávání se neomezuje pouze na spolupracovníky, posuzovány jsou také vklady a efekty zaměstnanců konkurenčních firem nebo pracovníkova okolí (přátelé, rodina).



7. Teorie spravedlnosti

2/2

- Pokud pracovník **nabude dojmu**, že **vklady a efekty nejsou v rovnováze**, dostavuje se **tendence tuto nerovnováhu odstranit**, např. snížením výkonu (kvalitativním nebo kvantitativním), absencí nebo fluktuací.
- Při srovnávání **není důležitý objektivní poměr vkladů a efektů**, plynoucích z výkonu práce – každý pracovník má své subjektivní hodnocení.
- Jednotlivým vkladům a efektům přiřazuje různou váhu (*např. pro jednoho pracovníka je nejdůležitějším efektem plynoucím z práce pocit moci, pro jiného je důležitější obsah práce*), proto je důležité, aby pracovník pociťoval **poměr vkladů a efektů** plynoucí zplnění pracovních úkolů jako **spravedlivý**.



Otázky k procvičení

- Charakterizujte jednotlivé dimenze motivace.
- Charakterizujte jednotlivé zdroje motivace.
- Jaký je nejdůležitější stimulační prostředek?
- Vyjmenujte a charakterizujte jednotlivé stimulační prostředky.
- Jaký je rozdíl mezi motivátory a hygienickými faktory v rámci Herzbergovy dvoufaktorové teorie?
- V čem spočívá princip expektační teorie?



Klíčová slova

- Motivace, lidské jednání, motiv, stimul a stimulace, dimenze motivace, aspirace, zdroje motivace, potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotová orientace, pracovní motivace, vnější motivace, vnitřní motivace, Vědecké řízení, Škola lidských vztahů, Human resources, Dvoufaktorová teorie motivace, Teorie kompetence, Teorie expektance, Teorie spravedlnosti.



Použitá literatura, zdroje:

- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

Kontrola



Základní otázky k prostudování:

- Proč a jak manažeři vykonávají kontrolu?
- Jaké jsou kroky v procesu kontroly?
- Jaké jsou běžné nástroje a techniky kontroly?



Pojmy k prostudování

1/2

Manažerská kontrola

- Význam controllingu
- Typy kontrol
- Interní a externí kontrola

Proces kontroly

- Stanovení cílů a standardů
- Měření skutečné výkonnosti
- Porovnání výsledků s cíli
- Přijmout nápravná opatření



Pojmy k prostudování

2/2

Nástroje a techniky kontroly

- Řízení a kontrola projektu
- Kontrola zásob
- Analýza rentability
- Finanční kontrola
- Vyvážené ukazatele



Kontrola

- Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité zpětné vazby.
- Smyslem je získat objektivní představu o řízené realitě, tj. plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí.



Kontrola

Základní členění kontrolních procesů spočívá v dělení na:

- Vnitřní (interní) kontrolu;
 - Je iniciována vnitřními strukturami organizace,
 - Je realizována zpravidla řídícími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídícími pracovníky zmocněni.



Kontrola

- Vnější (externí) kontrolu.

V řadě případů musí organizace strpět kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci – může to mít dvojí původ:

- **Smluvní požadavky**, kdy se organizace v souladu se svými záměry zaváže, že umožní externímu subjektu prověřit určité skutečnosti;
- **Zákonné požadavky** – z dikce řady zákonů vyplývá oprávnění zpravidla státních orgánů provádět vybrané kontrolní činnosti (daňová přiznání, placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, požární kontrola, kontrola BOZP atd.



Manažerská kontrola

- Proces měření výkonnosti a přijímání opatření k zajištění požadovaných výsledků.
- Má pozitivní a nezbytnou roli v procesu řízení
- Zajišťuje, aby se děly správné věci, správným způsobem a ve správný čas.
- Přínos: Organizační učení (příklad: přezkoumání po akci)



Předběžná kontrola

- Používá se před zahájením pracovní činnosti
- Zajišťuje, že:
 - Jsou cíle správně nastaveny
 - byly stanoveny správné pokyny
 - jsou k dispozici správné zdroje
- Cílem je řešit problémy dříve, než nastanou



Kontrola v průběhu činností

- Zaměřte se na to, co se děje během pracovního procesu
- Sledujte probíhající operace, abyste se ujistili, že jsou prováděny podle plánu.
- Cílem je řešit problémy v okamžiku jejich vzniku



Zpětná kontrola

- Probíhá po dokončení prací
- Zaměření na kvalitu konečných výsledků
- Cílem je řešit problémy poté, co nastanou, a předcházet problémům v budoucnu.



Interní a externí kontrola

- Vnitřní kontrola
 - Umožňuje motivovaným jednotlivcům a skupinám uplatňovat sebekázeň při plnění pracovních očekávání.
- Vnější kontrola
 - Probíhá prostřednictvím osobního dohledu a využívání formálních administrativních systémů.



Další typy kontroly

1/2

Sebekontrola

- Vnitřní kontrola, která se projevuje sebekázní při plnění pracovních a osobních cílů a povinností.

Byrokratická kontrola

- Ovlivňuje chování prostřednictvím pravomocí, zásad, postupů, popisů pracovních míst, rozpočtů a každodenního dohledu.



Další typy kontroly

2/2

Klanová kontrola

- Ovlivňuje chování prostřednictvím norem a očekávání stanovených organizační kulturou

Tržní kontrola

- Vliv tržní konkurence na chování organizací a jejich členů



4 kroky kontroly

- Krok 1 - stanovení cílů a standardů
- Krok 2 - měření skutečného výkonu
- Krok 3 - porovnání výsledků s cíli a standardy
- Krok 4 - přijetí nápravných opatření



Krok 1 - stanovení cílů a standardů

Výstupní standardy

- Měření výsledků výkonu z hlediska množství, kvality, nákladů nebo času

Vstupní standardy

- Měření úsilí z hlediska množství práce vynaložené na plnění úkolů



Krok 2 - měření skutečného výkonu

- Cílem je přesné měření skutečných výsledků výkonu a/nebo úsilí o výkon.
- Musí identifikovat významné rozdíly mezi skutečnými výsledky a původním plánem
- Účinná kontrola vyžaduje měření



Krok 3 - porovnání výsledků s cíli a standardy

Potřeba opatření = požadovaný výkon - skutečný výkon

Metody porovnávání:

- Historické srovnání
- Relativní srovnání
- Technické srovnání



Krok 4 - přijetí nápravných opatření

- Přijetí opatření v případě, že existuje nesoulad mezi požadovaným a skutečným výkonem.
- Řízení na základě výjimek
 - věnování pozornosti situacím, které vykazují největší potřebu opatření
 - Typy výjimek
 - Problémová situace
 - Situace příležitosti



Projektový management a kontrola

Řízení projektů

- Celkové plánování, dohled a kontrola projektů
- Projekty - jedinečné jednorázové události, které se odehrávají ve vymezeném časovém období.
- Ganttův diagram - grafické zobrazení naplánovaných úkolů potřebných k dokončení projektu
- CPM/PERT - kombinace metody kritické cesty a techniky hodnocení a přezkoumání programu



Kontrola řízení zásob

Zajišťuje, že zásoby jsou pouze v takovém množství, aby pokryly okamžité potřeby.

- Ekonomické množství objednávek
 - Zadává nové objednávky, když úroveň zásob klesne na předem stanovenou úroveň
- Plánování Just-in-time
 - Směřuje materiál na pracoviště právě včas, aby mohl být použit.



Kontrola pomocí analýzy rentability

Bod zvratu

- Nastává, když se výnosy právě rovnají nákladům

Analýza rentability

- Provádí výpočty "co kdyby" za různých podmínek výnosů a nákladů.



Základní měřítko finanční kontroly

Likvidita

- Schopnost generovat hotovost k placení účtů

Pákový efekt

- Schopnost získat vyšší výnosy, než jsou náklady na dluh.

Správa aktiv

- Schopnost efektivně využívat zdroje a fungovat s minimálními náklady

Ziskovost

- Schopnost dosahovat výnosů vyšších než náklady



Kontrola a Balanced Scorecard

„Vyvážený systém ukazatelů“

Faktory použité pro vyvážený vývoj cílů a opatření:

- Finanční výkonnost
- Spokojenost zákazníků
- Zlepšení interních procesů
- Inovace a učení



Otázky k procvičení

- Definujte poslání kontroly.
- Podle jakých hledisek lze členit kontrolní procesy?
- Charakterizujte preventivní, průběžnou a následnou kontrolu.
- Vyjmenujte a charakterizujte jednotlivé fáze kontroly.
- Jaké znáte typy hodnotících kritérií?
- Co jsou to tzv. kritické kontrolní body?



Klíčová slova

- Vnější kontrola, vnitřní kontrola, kontrolní systém, účel kontroly, předmět kontroly, subjekty kontroly, časová dimenze, přístupy a metody, controlling, závěry kontroly, zpětná kontrola, moderní přístupy ke kontrole, prevence chyb, termíny kontrol, četnost kontrol, audit, vnitřní kontrolní systém.



Použitá literatura, zdroje:

- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- SCHERMERHORN, John R.; BACHRACH, Daniel G. Introduction to management. 2010.