

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze bakalářské práce**

**Význam delegování pro řídicí práci manažera**

**Michaela Budská**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá teoretickými znalostmi procesu delegování a jeho využitím v dané organizaci. Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán hotel Yasmin se sídlem na Praze 1.

Literární rešerše se zabývá teoretickými znalostmi, zabývá se procesem delegování, jsou zde zjišťovány jeho výhody, nevýhody a bariéry s tím spojené. Dále jsou zde uváděny pojmy manažerské role a funkce, vedení lidí, kvalifikace, participace a v neposlední řadě ukazuje důležitost motivace v oblasti řízení lidských zdrojů.

Praktická část se zabývá zkoumáním procesu delegování v námi zvolené organizaci. Jedná se zde o stručnou charakteristiku hotelu a její organizační strukturu. Dále jsou použity dvě metody zkoumání, dotazníková metoda a metoda skrytého pozorování. Dotazníkové šetření je prováděno na osmi vedoucích pracovnících. Dotazníky jsou prováděny na respondentech, jak delegování vnímají z pohledu, když delegují a z pohledu, když jsou jim úkoly delegovány od top managementu a podle toho navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení dovedností v oblasti delegování.

Díky těmto metodám bylo zjištěno, že oslovení respondenti tyto dovednosti ovládají. Ve většině případů jsou si jisti i svými nedostatky, které se snaží zlepšovat, jak nejvíce jim to jejich pracovní rámec povoluje.

**Klíčová slova:** Manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, participace, delegování, věcná a obsahová stránka delegování, kvalifikace

## **Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam delegování pro práci řídicího manažera v dané organizaci a při zjištění nedostatků navrhnout příslušná opatření k jeho zlepšení. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

## **Metodika práce**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části se jedná o prostudování odborné literatury a internetových zdrojů na téma delegování, řízení lidských zdrojů a motivování. Dále vysvětlení pojmů manažer, manažerské role a funkce, participace a kvalifikace.

V praktické části je popsána stručná charakteristika hotelu Yasmin a jeho organizační struktura. Obsahem vlastní práce je vyhodnocení dotazníkového šetření, dále použití a zhodnocení metody skrytého pozorování. Pro dotazníkové šetření bylo vybráno osm vedoucích pracovníků různých oddělení daného hotelu. Skryté pozorování bylo provedeno na třech z osmi vybraných vedoucích pracovníků. V závěru této bakalářské práce jsou navržena doporučení, která mohou vést ke zlepšení dovedností v oblasti delegování.

## **Úvod**

Proces delegování, ať už si to člověk uvědomuje nebo nevědomky, nás provází celý život. Už od dětství nám jsou přidělovány úkoly a pravomoci, díky kterým jsou získávány nové zkušenosti, a učí nás novým věcem. Dospělý člověk se pak stává tím, který deleguje úkoly ostatním, ať už v soukromém nebo pracovním životě.

Pojem delegování v sobě zahrnuje předávání úkolů, povinností a kompetencí, dále podporu a kontrolu.

Delegování je v dnešní době pro manažery velmi důležité a mělo by být prováděno správně, aby celkový výsledek byl co nejefektivnější. Díky dodržení správných metodických postupů během delegování si manažer zajistí dostatek času pro plnění svých vlastních pracovních povinností, a zároveň tím projevuje zaměstnancům důvěru, motivuje je k lepším pracovním výkonům a k sounáležitosti s organizací. Správná aplikace má pozitivní dopad na chod celé organizace. Nedodržováním těchto zásad pak často dochází k přetěžování zaměstnanců, špatné atmosféře na pracovišti, nevyužívání všech dostupných kapacit a ke vzniku krizových situací.

Tato práce je zaměřena na význam delegování pro řídicí práci manažera. K této práci byl vybrán hotel Yasmin se sídlem na Praze 1, kde byl pomocí dotazníkového šetření a metody skrytého pozorování zjišťován proces delegování.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit význam delegování pro práci řídicího manažera v dané organizaci a tento proces dále zhodnotit a navrhnout doporučení, která by tento proces mohla dále zlepšit. V teoretické části jsou uvedeny a shrnuty názory odborníků na tuto problematiku. V praktické části byl zkoumán proces delegování v hotelu Yasmin.

Bylo zjištěno, že hotel je řízen velmi efektivně. Úkolem této práce bylo zjistit, jak probíhá proces delegování, to znamená rozdělení práce podřízeným pracovníkům.

Pro zkoumání bylo použito dotazníkového šetření. Také byla použita metoda skrytého pozorování. Byly zpracovány dva druhy dotazníků, dotazník pro manažery a dotazník z pohledu podřízených. Tyto dotazníky byly dále graficky zobrazeny a vyhodnoceny.

Po vyhodnocení obou metod byly základní vypozorované problémy sepsány a dále byla navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace.

Bylo zjištěno, že většina vedoucích pracovníků postupuje v procesu delegování správně. Na delegované úkoly věnují svým podřízeným dostatek času, jasně svým pracovníkům delegovaný úkol vysvětlí. Nadřízení se aktivně podílejí na zpracování zadaných úkolů a v neposlední řadě svým podřízeným plně důvěřují. Snaží se o co nejlepší atmosféru. Tento jejich přístup k delegovaným úkolům se shoduje i s odbornou literaturou a tím, jaký na to mají názor odborníci. Během spolupráce bylo zjištěno, že tomu tak opravdu je a od vedoucích pracovníků, se kterými probíhala spolupráce, nebylo shledáno nějaké větší pochybení. Většina respondentů si je svými nepatrnými nedostatky vědoma a snaží se zlepšovat, jak nejvíce jim to pracovní rámec umožňuje. Na druhou stranu by vedoucí pracovníci mohli své podřízené motivovat k lepším výkonům pomocí určitých benefitů. Motivování pracovníků je nedílnou součástí celého tohoto procesu.

Je možné mluvit za všechny, že každá maličkost, i každá menší odměna, pracovníky pozitivně naladí, k práci pak pracovníci přistupují s poněkud jiným přístupem a s jinou chutí. Z vlastní zkušenosti autorka může říci, že i pochvala změní přístup k práci – jak jinak než kladně. A samozřejmě čím lepší práci každý zaměstnanec vykoná, tím lepší výsledky má pak celá organizace.

Lze tedy obecně doporučit:

- Více aktivně spolupracovat na daných delegovaných úkolech se svými podřízenými.
- Více a lépe motivovat své podřízené, například v podobě určitých benefitů.
- Více se zaměřit na rozvíjení schopností svých pracovníků, poskytovat jim plnou důvěru.
- Poskytnout lepší zpětnou vazbu, tedy zhodnocení daného úkolu.
- Poskytnout dobré začlenění do kolektivu, například pořádání různých společenských a sportovních akcí pro své zaměstnance.
- Poskytnout pracovníkům manažerské školení pro zdokonalení jejich schopností v procesu delegování.
- Na delegované úkoly věnovat svým podřízeným dostatek času.

### **Seznam použitých zdrojů**

ARMSTRONG, Michael. *Jak být leště lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-858-6566-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

MANAGEMENTMANIA. *Manažer*. [online]. 20.01.2015. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z WWW: < <https://managementmania.com/cs/manazer> >.

THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.