

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Michaela Budská

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Budská

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam delegování pro řídicí práci manažera

Název anglicky

The Importance of delegation for managers

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam delegování pro řídicí práci manažera ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, motivace, participace, delegování, věcná a obsahová stránka delegování, kvalifikace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam delegování pro řídicí práci manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.03.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Horákové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, věcné připomínky, rady, trpělivost a čas věnované mi v průběhu zpracování bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a shovívavost při psaní mé bakalářské práce. Velké poděkování patří i generální ředitelce hotelu Yasmin, paní Kláře Dytrychové, za ochotu a výbornou spolupráci.

Význam delegování pro řídicí práci manažera

The Importance of delegation for managers

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 a řídicí 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

Summary

This thesis deals with the theoretical knowledge of the process of delegation and its use in the organization. For this thesis was selected the hotel Yasmin, Prague 1.

Literary research deals with theoretical knowledge, it deals with the process of delegation, there are reports of its advantages, disadvantages and barriers associated with it. In addition there are placed the concepts of managerial roles and functions, people management, qualification, participation and last but not least demonstrates the importance of motivation in the area of human resources management.

The practical part deals with the examination of the process of delegation in the selected organization This is a brief characterization of the hotel and its organizational and management structure. In addition, there are two methods of examination, interview method and method of hidden observation. A questionnaire survey is conducted on eight managers. Questionnaires are conducted on respondents how the delegation perceived from the perspective of when they delegate and from the perspective of when they are tasks delegated from the top management and to propose measures that would lead to the improvement of skills in the areas of delegation.

With these methods it was found that respondents addressing these skills dominate. In most cases, they are confident about their shortcomings, who are trying to improve, as most of them work beyond permitted.

Keywords: Manager, management roles, management functions, leadership, motivation, participation, delegation, factual and modalities delegation, qualification

OBSAH

1. Úvod.....	10
2. Cíl a metodika práce	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce.....	11
3. Teoretická východiska	12
3.1 Delegování	12
3.1.1 Pojem delegování.....	12
3.1.2 Proces delegování	12
3.1.3 Cíle delegování	13
3.1.4 Kdy delegovat	14
3.1.5 Postup delegování	14
3.1.6 Výhody delegování	16
3.1.7 Bariéry delegování	16
3.1.8 Problémy delegování	16
3.1.9 Metoda určení úrovně procesu delegování	16
3.2 Manažer v procesu řízení	18
3.2.1 Funkce manažera	18
3.2.2 Role manažera.....	20
3.2.3 Vlastnosti manažera.....	20
3.3 Vedení a řízení lidských zdrojů.....	21
3.3.1 Vedení lidí.....	21
3.3.2 Řízení lidských zdrojů	22
3.3.3 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	22
3.3.4 Péče o pracovníky	22
3.4 Participace	23
3.5 Kvalifikace	23
3.6 Motivace jako nástroj řízení.....	25

3.6.1	Maslowova hierarchická teorie potřeb.....	27
3.6.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	29
4.	Charakteristika společnosti Hotelu Yasmin.....	30
4.1	Organizační struktura	30
4.1.1	Vedení hotelu.....	30
4.1.2	Ekonomický úsek.....	31
4.1.3	Ubytovací úsek	31
4.1.4	Stravovací úsek	32
4.1.5	Technický úsek	32
4.1.6	Obchodní oddělení.....	33
5.	Vlastní práce	34
5.1	Dotazníkové šetření.....	34
5.2	Rozbor výsledků skrytého pozorování.....	47
5.3	Návrhy a doporučení	49
6.	Závěr	50
7.	Seznam použitých zdrojů.....	52
7.1	Seznam odborné literatury	52
7.2	Internetové zdroje.....	53
8.	Seznam obrázků a grafů.....	55
9.	Přílohy.....	56

1. 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, kontrolu a nutné zdroje.

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 firmy. Nedodržováním těchto zásad pak často dochází k přetěžování zaměstnanců, špatné atmosféře na pracovišti, nevyužívání všech dostupných kapacit a ke vzniku krizových situací ve firmě.

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.

2. Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

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

2.2 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.

3. Teoretická východiska

Management

Management v podstatě znamená rozhodování o tom, co dělat, a dále to pak uskutečňovat prostřednictvím lidí. Znamená to, že lidé jsou pro manažery tím nejdůležitějším aktivem. (Šajdlerová, a další, 2007)

3.1 Delegation

3.1.1 Pojem delegování

„Pojem delegování je odvozen od latinského „delegatio“ ve smyslu „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“. Slovní základ je pak odvozen od latinského „lex“ (zákon) a od výrazu „legát“ (zplnomocněný vyslanec papeže) z latinského „legatus“ (vyslanec, posel). Termín má také blízko k výrazu „kolega“ z latinského „collega“ (druh v úřadě, spoluúředník) odvozeného od slovesa „legare“ (vysílat, pověřit).“ (Cipro, 2009)

Delegování je jeden z přístupů vedení. Obsahuje tři hlavní významy a to zplnomocnění, spolupráci a poselství. Podporuje samostatnost pracovníků, pomáhá k rozvíjení jejich schopností a v neposlední řadě slouží i k motivaci jednotlivých pracovníků.

K delegování dochází tehdy, když manažeři přenášejí jednotlivé úkoly na své podřízené, ať už díky nedostatku času na prvořadě úkoly, nebo díky tomu, že z nějakých důvodů tyto úkoly nechtějí sami vykonávat. Dalším důvodem delegování může být důvěra v jednotlivé pracovníky, chtít své zaměstnance motivovat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Celkově pak jsou za tyto úkoly a povinnosti odpovědny manažeři, nikoliv podřízení pracovníci. (Cipro, 2009)

3.1.2 Proces delegování

Proces delegování je vnějším projevem řídicího působení vedoucího pracovníka na podřízeného.

Vlastní proces delegování obsahuje věcnou a formální stránku. Věcná stránka řeší otázku „komu“ a „co“ delegovat. Formální stránka se zabývá otázkou „jak“ delegovat.

Věcná stránka:

- „komu“ delegovat

Manažer by měl dobře znát své podřízené, jejich schopnosti a přístup k práci. Na základě toho by měl zvolit zaměstnance, na které bude úkoly delegovat.

- „co“ delegovat

Je třeba si stanovit úkoly, které je třeba delegovat a dále ty úkoly, které delegovat nelze. K úkolům, které nelze delegovat, patří například jednorázové úkoly, kde by čas vysvětlování mohl být delší než doba skutečného plnění, dále důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi. Také zde mohou být zařazeny úkoly, které jsou povinností manažera. Spadá sem i kontrola a hodnocení pracovníků a tak dále. (Armstrong, 1995)

Formální stránka:

- „jak“ delegovat

Zde se od manažera předpokládá dobrá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků.

Předmětem tohoto procesu jsou prvky, mezi něž jsou zařazeny: jednotlivé činnosti a úkoly, pravomoc a oblasti rozhodování. (Armstrong, 1995)

3.1.3 Cíle delegování

K hlavním cílům delegování patří bezpochyby růst efektivity práce, celková stabilita, konkurenceschopnost a v neposlední řadě trvale udržitelný rozvoj firmy. (Cipro, 2009)

Dílčí cíle delegování:

- Díky delegování si manažer ušetří čas na řešení prvotních a důležitějších úkolů.
- Při řešení nových náročnějších úkolů manažer rozvíjí svoje schopnosti a dovednosti a motivuje se k lepším výkonům.

- Delegování také slouží k motivaci podřízených, ke zlepšování jejich dosavadních schopností, k pocitu spoluodpovědnosti a k vyjádření důvěry od vedoucích pracovníků.
- Dále slouží k diagnostice podřízených, díky tomu manažer pozná, se kterými pracovníky může do budoucna počítat. (Cipro, 2009)

3.1.4 Kdy delegovat

Vedoucí pracovník by měl delegovat úkoly na své podřízené, pokud má sám více práce, než může skutečně zvládnout. K dalším důvodům patří i to, když vedoucí pracovník nemůže věnovat dostatek času na prvořadě a pro danou organizaci více důležité úkoly. Pokud chce rozvíjet schopnosti svých podřízených, také by měl použít proces delegování. Pokud si je vedoucí pracovník dostatečně jistý, že tu práci zvládne dobře udělat i jeho podřízený, může na něj delegovat dané úkoly. (Armstrong, 1995)

3.1.5 Postup delegování

- 1) Analýza práce
- 2) Plánování delegování
- 3) Výběr vhodného pracovníka
- 4) Jak delegovat
- 5) Podpora delegování

1) Analýza práce

Manažer by měl analýzu vlastní práce provádět neustále. Měl by to dělat z hlediska priorit, které poté vedou k dosahování cílů. Také by měl neustále prověřovat své odpovědnosti. Zjistit, zda je nezbytné si je ponechat, nebo naopak zda je potřeba činnost delegovat na jiné pracovníky. (Armstrong, 2008)

2) Plánování delegování

Plánování by nemělo probíhat nahodile, nekoordinovaně a v neposlední řadě by nemělo být nečekané. Nové úkoly je třeba zajistit jak personálně, tak i materiálně, finančně a informačními zdroji. Patří sem stanovení cílů a dílčích termínů, rozhodovací pravomoci, co se smí a nesmí delegovat, rozpočet a výběr pracovníků. (Armstrong, 2008)

3) Výběr vhodného pracovníka

Dříve, než manažer začne přemýšlet o vhodném kandidátovi, musí si určit požadavky delegované činnosti na jeho schopnosti, charakter, temperament a motivaci.

V ideálním případě by pracovník, který je pro daný delegovaný úkol zvolen, měl mít zkušenosti a znalosti potřebné k vykonání práce. Dále by měl mít dostatečnou motivaci k provedení práce a dostatek času, který je pro daný úkol třeba. (Armstrong, 1995)

4) Jak delegovat

Pokud je v plánu delegování, musí se nejprve rozhodnout, co se bude delegovat, komu se to bude delegovat, jak správně vést podřízeného a jak sledovat jeho práci.

Úkoly by se měly delegovat těm, kdo pro ně mají odpovídající znalosti a kvalifikaci, dále motivaci a čas potřebný k provedení zadané práce. Je třeba pracovníkům poskytnout všechny potřebné informace a delegovat svým pracovníkům i potřebnou pravomoc přiměřenou úkolu, okolnostem a schopnostem.

Lze odlišovat pevnou a volnou delegaci. Pevná delegace znamená, že se přesně vytyčí cíle, stanoví datum a potvrdí se to písemně. Poté se práce pravidelně sleduje.

Naopak volná delegace znamená, že cíle se stanoví pouze obecně, určí se pravomoci, které podřízený má, termíny, které musí dodržet, ale jinak je vše ostatní na něm a měl by si s tím poradit sám. (Armstrong, 1995)

5) Podpora delegování

Dodržováním některých zásad se zvyšuje efektivnost delegování. Manažer by měl dát najevo důležitost delegovaných úkolů, měl by podřízeného pracovníka oprostít od některých obvyklých a méně důležitých povinností. Také by měl dát najevo, zdali podřízený odvádí dobrou práci, a tím pádem mu poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu. Vedoucí pracovník by se měl zajímat o výsledky delegovaného úkolu a své podřízené odměňovat za dobrou práci. (Armstrong, 1995)

3.1.6 Výhody delegování

Delegace zbavuje manažery rutiny a méně závažných úkolů. Mají více času se věnovat prvořadým úkolům a dělat je správně a přesně. Manažerům je díky tomu dopřáno více času na plánování a organizování, motivování svých podřízených a na provádění kontroly. Delegace rozšíří řídicí kapacitu, zmenší prodlevy v rozhodování. Také rozvíjí schopnosti zaměstnanců rozhodovat, plnit úkoly a přebírat zodpovědnost.

Díky delegování může manažer testovat zaměstnance. Manažer si může vyzkoušet, kdo zvládá těžší úkoly, kdo se hodí pro vyšší funkci a kdo nikoliv. Dále delegování motivuje k lepším výkonům podřízené, aby ukázali, co v nich je. (Armstrong, 1995)

3.1.7 Bariéry delegování

Bariéry existují na obou stranách, a to jak na straně podřízeného, tak i na straně nadřízeného. Tyto bariéry jsou potřeba překonat. K těmto bariérám je řazen například pocit nenahraditelnosti ze strany nadřízeného. Dále nechť opustit něco, co člověk dobře umí. Také nedůvěra ve schopnosti pracovníků a obava z neoblíbenosti spadá do bariér delegování. (Armstrong, 1995)

3.1.8 Problémy delegování

Mezi problémy delegování patří, když vedoucí deleguje jen bezvýznamné úkoly, tím pádem motivace neplní svoji funkci. Dále pokud pracovník práci odmítá s důvodem, že to neumí, má obavy a není schopen se učit něčemu novému. K dalším problémům patří, když podřízený říká, že má moc práce a na úkol nemá dostatek času. To vše pak může vést ke špatnému výkonu a k ohrožování úspěšnosti výsledku práce.

Nejčastěji vyskytujícími se problémům by se dalo vyhnout pomocí správné analýzy delegované činnosti, dodržováním postupu při delegování a hlavně správným a důkladným vysvětlením úkolu. (Armstrong, 1995)

3.1.9 Metoda určení úrovně procesu delegování

Podstatou je stanovení normativních stavů činností vedoucích pracovníků na základě formálně delegovaných úkolů a pravomocí a jejich srovnání se skutečným stavem.

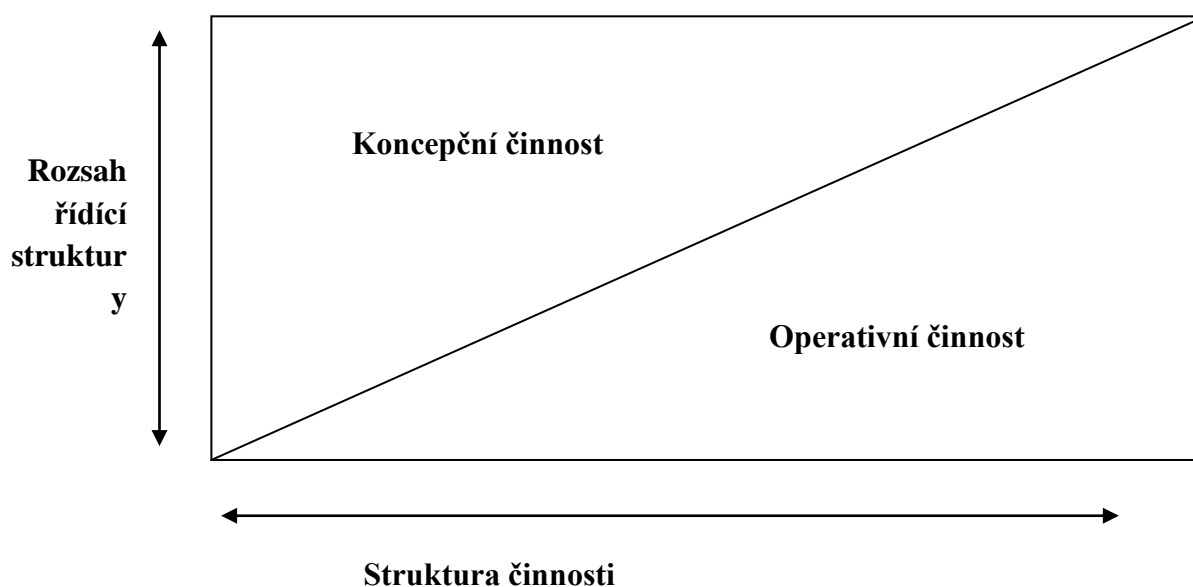
Při této analýze je možno využít princip stanovení koncepční a operativní činnosti vedoucích pracovníků na jednotlivých stupních řízení. Jednotlivé stupně řízení se od sebe odlišují především charakterem činnosti vedoucích pracovníků. (Hron, 2007)

Koncepční činnost zahrnuje vytváření rámcových koncepcí určujících směr rozvoje daného podniku. Představuje zpracování strategií podnikatelských záměrů, marketingové činnosti, atd.

Operativní činnost představuje bezprostřední řízení transformačního procesu.

Čím vyšší stupeň řízení zaujímá vedoucí pracovník, tím je pak vyšší podíl koncepční činnosti. Podíl operativní a koncepční činnosti je funkcí hierarchického postavení zaměstnanců na vedoucích pozicích v řídicí struktuře. Je tedy funkcí míry volnosti. Tato funkce roste od nejnižšího až po nejvyšší stupeň řízení. (Hron, 2007)

Obrázek č. 1: Schéma činnosti vedoucích pracovníků



Zdroj: (Hron, 2007)

3.2 Manažer v procesu řízení

„Seberozvíjení schopného vedoucího pracovníka je nejdůležitější věcí pro rozvoj organizace.“ (Drucker, 2002)

Manažer

Manažer je člověk, který je zodpovědný za svěřenou organizační jednotku. Úkolem jeho činnosti je řídit, organizovat, plánovat a kontrolovat lidi a další jiné zdroje. Přitom manažer řídí i sám sebe, nemůže přenést všechny úkoly na ostatní a často se musí spolehnout na vlastní zdroje nebo aktiva. Těmito aktivy jsou jejich schopnosti, znalosti a hlavně čas. (www.managementmania.cz, 2015)

Podmínkou pro úspěšného manažera je splnění všech jeho povinností a předpokladů. Předpoklady se rozdělují na ty, které jsou vrozené, a na ty, které se mění výchovou a vzděláním. (Armstrong, 1995)

3.2.1 Funkce manažera

Francouz H. Fayol je považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí. Definoval pět funkcí, které pak nazval funkcemi správy.

Jsou to typické funkce, které manažer řeší během své řídicí práce. Člení se na plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu. (Dostál, a další, 2005)

1) Plánování

Proces, ve kterém se určuje cíl a cesty sloužící k jeho dosažení. Tvorba cílů se týká dialogů vedoucích pracovníků s představiteli nižších úrovní. Snaží se odstranit disproporce nebo rozpory a zjišťuje se reálná možnost plnění těchto vytyčených cílů. Rozlišují se dva druhy cílů: cíle podnikové a specifické cíle.

Podle časového horizontu se plánování rozděluje na strategické, taktické a operativní. Ve strategickém plánování se jedná o dlouhodobé směřování organizace, dále obsahuje marketing, je klíčové pro rozhodování o vedení lidí, rozhodování o investicích, výzkumu a rozvoji. Taktické a operativní plánování se týká převážně finančních zdrojů, nákupu a prodeje. (Hron, 2007)

2) Organizování

Organizování znamená vymezení a zajištění činnosti, vzájemných vztahů v kolektivu při plnění úkolů. Zahrnuje organizování lidí, organizování zdrojů a procesů uvnitř dané organizace.

Proces organizování nejlépe vyjadřuje Daylův systém OSCAR. OSCAR je zkratka pro cíle, specializace, koordinace, pravomoc a zodpovědnost. (www.managementmania.cz, 2013)

3) Personální zajištění

Personalistika, neboli řízení lidských zdrojů, se zabývá plánováním, získáváním nových vhodných pracovníků, zvyšováním kvalifikace nebo rekvalifikací pracovníků, jejich hodnocením a odměňováním. Cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla schopna prostřednictvím svých pracovníků plnit své cíle úspěšně. (www.managementmania.cz, 2013)

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou pro organizaci důležití. Tito lidé kolektivně i individuálně přispívají k dosažení cílů dané organizace. (Armstrong, 2002)

4) Vedení lidí

Vedení znamená vést, motivovat spolupracovníky k úspěšnému, ale hlavně kvalitnímu plnění daných úkolů. Lze pozorovat dvě teorie: teorii X („krátké vodítko“) a teorii Y („volné vodítko“). Teorie X se týká hmotných stimulací za výkony, pozitivní i negativní motivace, určování odměn a trestů. Teorie Y se naproti tomu zaměřuje na motivaci nepřímou – snaha o vyvolání pracovního zájmu, snaha o vytváření vhodného pracovního prostředí, dále tvůrčího prostředí pro pracovníky, kteří jednají samostatně. (Hron, 2007)

5) Kontrola

Soustavné sledování chování a následně jeho kritické hodnocení. Dále také sledování a hodnocení různých jevů, procesů a situací v organizaci. Pomocí kontroly se dá předcházet negativním jevům. Kontrola vnáší nezbytnou zpětnou vazbu. (www.managementmania.cz, 2013)

3.2.2 Role manažera

Manažerské činnosti lze rozdělit na deset skupin v rámci tří interpersonálních, informačních a rozhodovacích rolí. To vše uvádí Henry Mintzberg v *The Nature of Managerial Work*.

Toto pojetí se podobá sociálně-psychologickému pojetí role. Definoval to na základě zobrazení svých pozorování vedoucích pracovníků v průběhu normálního pracovního dne. (Armstrong, 1995)

Mintzberg tyto role rozdělil takto:

1) Interpersonální role:

- Reprezentant
- Vůdce
- Spojovací článek

2) Informační role:

- Sběrač podnětů
- Šířitel podnětů
- Mluvčí

3) Rozhodovací role

- Podnikatel/tvůrce změn
- Řešitel poruch
- Přidělovatel zdrojů
- Vyjednávač (www.managementmania.cz, 2013)

3.2.3 Vlastnosti manažera

Podle Pedlara, Burgyona a Boydella existuje jedenáct vlastností nebo kvalit, které jsou důležité pro práci manažera. Jejich rozsáhlý výzkum uvádějí v *A Manager's Guide to Self-Development*.

Mezi základní vlastnosti manažera se řadí například znalost základních faktů, příslušné vzdělání, analytické schopnosti, emocionální odolnost, čínorodost, tvořivost a sebepoznání. (Armstrong, 1995)

3.3 Vedení a řízení lidských zdrojů

3.3.1 Vedení lidí

Autorita se koupit nedá, dá se pouze vynutit, ale to se pak jedná spíše o strach. Neexistuje recept na její získání. Nedá se dosáhnout jen tím, že se z vás stane chodící příručka nebo encyklopedie. Ale nedá se dosáhnout ani tím, že vedoucí pracovník bude sladký jako med.

Vedoucí pracovník by měl být „svůj“ – měl by mít vhodné znalosti, měl by umět poradit, mít přátelský, ale přesto „šéfovský“ přístup, chválit, ale i adresně kritizovat. (Halík, 2008)

Správný ředitel by si měl získat přirozenou autoritu, měl by plnit své sliby, měl by být spravedlivý v rámci svých možností, dále by neměl být alibista a měl by se umět rozhodovat za každých okolností, v neposlední řadě by si měl vždy zachovat svoji tvář.

Dále by správný ředitel měl s každým jednat stejně, měl by svým zaměstnancům vycházet vstříc, měl by si pamatovat svá rozhodnutí a uznat svoji chybu. Hlavní věc, kterou by správný ředitel měl dělat, je ta, že by měl motivovat, kontrolovat a hlavně mít přehled o svých podřízených. (Halík, 2008)

Mezi základní styly vedení a rozhodování patří autokratické vedení, konzultační vedení, týmové vedení a rozhodování na miskách vah. Autokratické vedení spočívá v tom, že je zde nějaká dominantní osoba, která vede celou skupinu jako celek. Konzultační vedení je vlastně forma poradenství. V týmovém vedení je sestaven tým odborníků a v čele stojí koordinátor. Tým pak funguje jako „jeden muž“. Rozhodování na miskách vah znamená, že je zvoleno nějaké „pro“ a „proti“ a dále je to zhodnoceno podle vážnosti jednotlivých kritérií. (Halík, 2008)

Ke správnému vedení patří i pravidelné porady. Porada je jedním z nástrojů týmové práce. Smyslem porady je produktivní činnost firmy.

Mezi hlavní cíle porady patří například stanovení úkolu a jednotlivé návrhy, získání informací a zkušeností, zlepšení komunikace a zpětná vazba, předkládání výsledků práce, motivace, řešení konfliktů a tak dále.

Jsou rozlišovány tři základní typy porad. Porady pravidelné, operativní a brainstorming. Pravidelná porada je porada se stanoveným pevným termínem a časem konání. Operativní porada se týká pouze těch pracovníků, kterých se týká daná

problematika. A v brainstormingu jde především o nasbírání co nejvíce nápadů a myšlenek, a to nám pak udává cestu. Hlavní je, že na této poradě si jsou všichni rovni. (Halík, 2008)

3.3.2 Řízení lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů, kterou organizace požaduje, v zájmu dosažení jejich cílů. (Armstrong, 2002)

Řízení lidských zdrojů by mělo být rozmanité, strategické. Dále má být orientované na oddanost. Má být založeno na přesvědčení, že s lidmi by se mělo zacházet jako s bohatstvím. Řízení lidských zdrojů má být také zaměřeno na hodnoty podniku. (Armstrong, 2002)

3.3.3 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci

Program se týká ochrany pracovníků a dalších lidí, které podnik ovlivňuje svými výrobky nebo tím, co podnik dělá. Skládá se ze dvou prvků: pracovní lékařství a pracovní hygiena. Pracovní lékařství je specializovaný obor preventivní medicíny. Zabývá se prevencí pracovních rizik při práci. Pracovní hygiena se zabývá měřením a kontrolou pracovních rizik na pracovišti.

Prevenčí se zabývá program bezpečnosti při práci. Tento program se snaží minimalizovat ztráty a škody, které plynou z nehod osobám i majetku. (Armstrong, 2002)

3.3.4 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se týká služeb, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, dále pomoc související s problémy zdraví či nemoci. Také zde můžou být zařazeny služby pro pensiované pracovníky. Skupinové služby se mohou týkat zajišťování sportovních i společenských akcí a stravovacích zařízení. (Armstrong, 2002)

Je známa existence dvou těchto služeb, a to služby individuální a služby skupinové. V individuálních principech jde především o pomoc jedincům. Zaměstnavatel, manažer nebo personalista by se měl svým podřízeným snažit pomoci v jejich problémech, které mu

pak brání v konání úspěšné práce. Musí zde existovat nějaká důvěra. Tyto služby jsou pracovníkům nápomocny při nemoci, při rodinných problémech, při úmrtí blízké osoby nebo při problémech v zaměstnání. Skupinové služby jsou poskytovány proto, že jsou dobré pro morálku. Patří sem sportovní akce a společenské kluby. Snaží se stmelovat kolektiv, zvyšovat společenského ducha. (Armstrong, 2002)

3.4 Participace

Participace znamená, že v procesu rozhodování hrají větší roli pracovníci. Je to pojem blízký pojmu „hlas pracovníků“. Jde o uspořádání, které zabezpečuje, aby pracovníkům byla udělena možnost ovlivňovat rozhodování managementu a aby pracovníkům bylo povoleno přispívat ke zlepšování výkonu dané organizace.

Participace ve výsledku znamená podíl, účast na rozhodování. Přístup participace umožňuje pracovníkům aktivní účast na chodu organizace, spolupodílení se na zisku. (Armstrong, 2002)

Zásady uplatňování participačních systémů.

- Zajistit takové podmínky na pracovišti, aby se pracovník cítil dobře a jeho práce tak mohla být efektivní.
- Aktivita v pracovních kolektivech musí být rozvíjena a usměrňována.
- Pracovní kolektiv má právo hospodařit se zdroji a prostředky, které sám vytvořil.
- Základem řízení je systém, který musí být jednoduchý pro všechny pracovníky a také musí být snadno pochopitelný.

Participační systém existoval již u Baťova systému řízení nebo u aplikace systému Employee stock ownership plan. (Armstrong, 2002)

3.5 Kvalifikace

Kvalifikace je nabytá schopnost či zkušenost pomocí praxe nebo učení se. Bývá doložena nějakým certifikátem, zkouškou nebo osvědčením. (www.managementmania.cz, 2015)

Tento pojem se používá v personalistice neboli v řízení lidských zdrojů. Součástí kvalifikace je určité vzdělání, proto je kvalifikace mnohem širší pojem. Znamená to ohodnocení, posouzení a dá se chápat i jako osvědčení dosaženého vzdělání.

Každá firma požaduje od svých pracovníků vhodnou kvalifikaci. Pracovníci by si měli svoji kvalifikaci udržovat, doplňovat o nové vědomosti. Také by ji měli obnovovat a zvyšovat. Kvalifikace je spojována se získáním profesního certifikátu.

Osobní kvalifikace se vztahuje ke člověku a ke schopnostem, které má. Tím je myšleno jeho dosažené vzdělání, certifikáty a praxe, kterou má již absolvovanou. (www.managementmania.cz, 2014)

V personalistice se používá tzv. kvalifikační profil. Tento profil je používán pro označení struktury a rozsahu kvalifikace pro konkrétní profesi, pracovní místo apod. Dále definuje jednotlivé požadované kvalifikace, jako je například praxe, speciální zkoušky, vzdělání, certifikáty. Osobní kvalifikace se od kvalifikačního profilu odlišuje tím, že se vztahuje ke konkrétní osobě. (www.managementmania.cz, 2014)

Tento profil obsahuje požadavky na konkrétní pracovní místo. Co vše by měl splňovat uchazeč o pracovní pozici. Za vytvoření tohoto profilu bývá nejčastěji odpovědný manažer.

Po porovnání kvalifikačního profilu a osobní kvalifikace může vznikat kvalifikační deficit. (www.managementmania.cz, 2014)

Každá organizace si je vědoma důležitosti lidského kapitálu. Snaží se dbát o rozvoj schopností svých pracovníků. Organizace vytváří pro své pracovníky plán osobního rozvoje. (Whitmore, 2004)

Plán osobního rozvoje je dokument, který slouží ke zvyšování kompetencí. Tento plán může obsahovat vzdělání, účast na stážích, práci na projektech apod. Cílem je rozšíření znalostí a dovedností, zvýšení výkonu svých pracovníků. Dopomáhá pracovníkům k růstu kariéry, připravuje je nést vyšší odpovědnost. (www.managementmania.cz, 2014)

3.6 Motivace jako nástroj řízení

„ Jestliže chcete, aby vaši zaměstnanci dosahovali výsledků podle vašich představ, musíte je dobře motivovat. To znamená, musíte je přimět chtít to, co chcete, aby chtěli.“
(Armstrong, 1995)

Pokud zaměstnanec není motivován, tak dosahuje mnohem nižších výkonů, než kterých je jinak schopen. Může být tedy sebekvalitnější pracovník, do kterého se investuje mnoho zdrojů a úsilí, ale pokud není správným způsobem motivován, tak je vše zbytečné. (Thorne, a další, 2007)

Dokázat dobře motivovat spolupracovníky v podstatě znamená dobře využít vůdcovství a vhodný styl řízení. Vést tým lidí a jít příkladem však mnohdy není jediným motivačním prvkem pro zvýšení efektivity pracovního úsilí jednotlivců a celého týmu. Existuje řada možností, jak pracovní nasazení zvýšit. Předpokladem pro tuto změnu efektivity je vědět a znát vhodné nástroje a v pravý čas a na pravém místě je použít.

Rozdíl mezi motivací a manipulací spočívá v tom, že k motivaci dochází jak zevnějšku, tedy z okolí, tak i zevnitř ze samotného organismu. Manipulace spočívá výlučně na cizím vlivu. (Deiblová, 2005)

Motivace zaměstnanců spadá mezi hlavní problémy řízení. Nejsou žádány sankce a tlak od nadřízeného, ale jeho schopnost přesvědčovat. Měl by spolupracovníkům srozumitelně objasnit podnikové cíle a plně je integrovat do dění firmy. (Deiblová, 2005)

Aby se toho dosáhlo, je nutné vytvořit určité předpoklady. Vlastní motivace nadřízeného by měla sloužit jako vzor. Sami manažeři by měli být „vysoce motivováni“. Dále je třeba poznat individuální potřeby pracovníků a pak vytvořit určité pobídky, které by byly vhodné k uspokojení zájmů a potřeb spolupracovníků. (Deiblová, 2005)

K motivačním činitelům se řadí fyziologické, psychologické a sociální potřeby. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. (Drapela, 1997)

Základní pravidla pro motivování pracovníků:

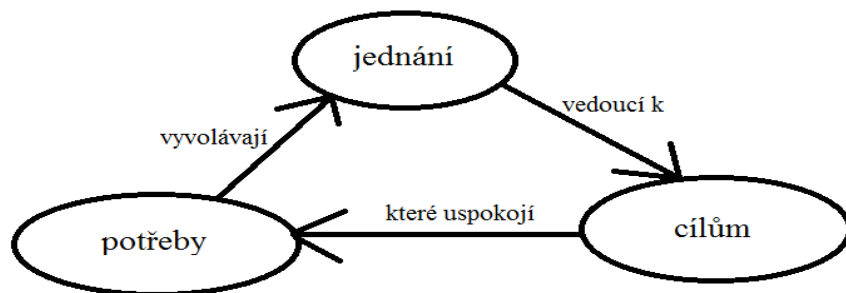
- Nemít oblíbené pracovníky.
- Pomáhat svým pracovníkům v růstu a v zlepšování jejich dovedností.
- Chválit své zaměstnance, pokud si to zaslouží.

- Prokazovat osobní nasazení.
- Projevovat důvěru ve své pracovníky.
- Umožňovat svobodu projevu a názorů všem bez rozdílu.
- Nebát se delegovat úkoly.
- Povzbuzovat své pracovníky v jejich nápadech. (www.businessinfo.cz, 2012)

Pracovní motivace je řízena pomocí odměn a trestů. Tyto organizační odměny a tresty pak na pracujícího jedince působí jako pozitivní a negativní hodnoty. (Nakonečný, 1992)

Každá motivace začíná potřebami, které jsou pro člověka důležité.

Obrázek č. 2: Schéma cyklu motivace



Zdroj: Vlastní zpracování autorky na základě údajů z odborné literatury (Armstrong, 2002)

Teorie motivace

Je dobré si před uvedením jednotlivých teorií motivace a jejího vztahu k chování a emocím zopakovat pro jejich lepší pochopení některé pojmy, které se v této souvislosti mohou vyskytovat:

- **hodnota** - to, co odpovídá potřebě člověka

- **potřeba** - prožívaný nedostatek něčeho
- **stimul** - vnější podnět, pobídka, přichází z okolí
- **motiv** - vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka
- **cíl** - cíle si člověk stanovuje, pomocí cílů dosahuje uspokojení svých potřeb
- **přesvědčení** - něco, čemu člověk věří (www.vedeme.cz, 2013)

Existuje velké množství teorií motivace. Největšímu uznání se dostalo následujícím teoriím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii,. Dále jsou známy Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie rovnováhy a Skinnerova teorie pozitivního posílení, a také McClellandova teorii získaných potřeb. (www.vedeme.cz, 2013)

K této práci byly vybrány tyto teorie: Maslowova a Herzbergova.

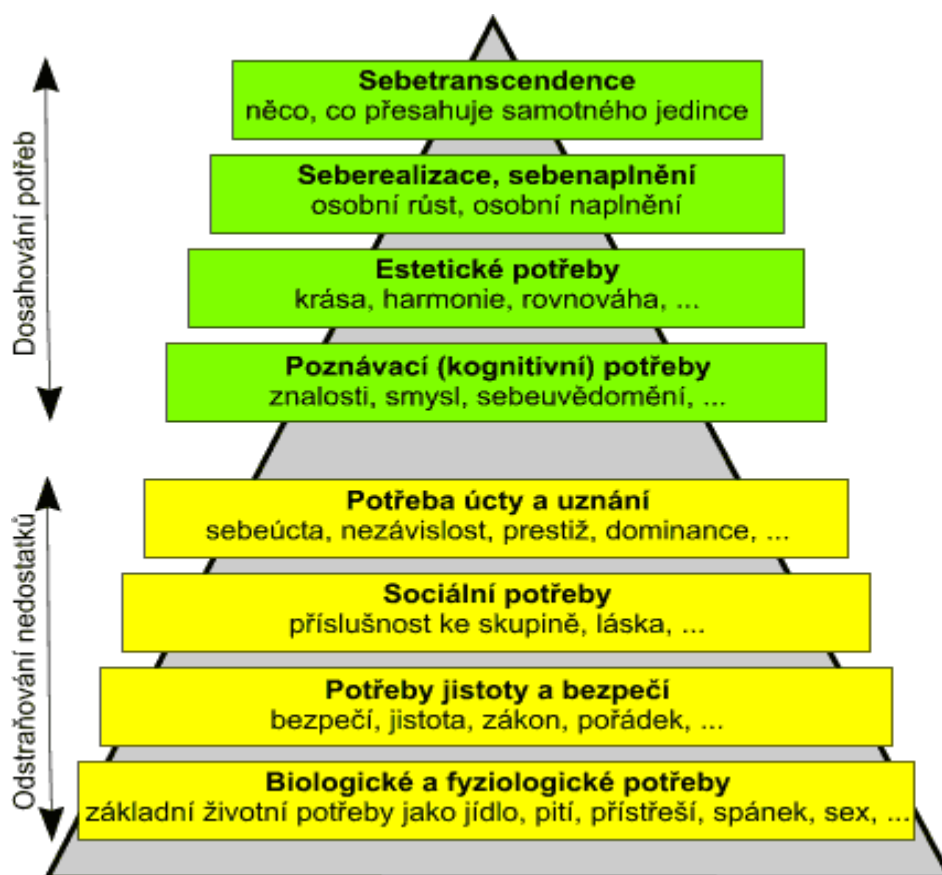
3.6.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplnění této potřeby nás motivuje o to více.

V rámci D-potřeb byly shledány čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. (www.vedeme.cz, 2013)

Obrázek č. 3: Schéma Maslowovi pyramidy



Zdroj: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

3.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie dvou faktorů je jedna z teorií motivace. Frederick Herzberg ji zformuloval v roce 1959. Tato teorie se týká dvou základních faktorů, které jsou důležitým zdrojem ke spokojenosti zaměstnanců a k jejich motivaci. Týká se to hygienických faktorů a motivátorů. (www.managementmania.cz, 2014)

- **Hygienické faktory** – tyto faktory mohou vyvolávat pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.)
- **Motivátory** – tyto faktory mohou pomohát nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.) (www.managementmania.cz, 2014)

Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti nebo dokonce zloby zaměstnanců. Pracovník je bere jako samozřejmé. Účinek jejich naplnění rychle vyprchá.

Oproti tomu naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům. Jejich účinek na motivaci je dlouhodobý, jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost.

Snahou vedoucích pracovníků by mělo být naplňování těchto faktorů. Hygienické faktory doplňovat o motivační. To vše pak požene výkonnost pracovníků vpřed. (www.managementmania.cz, 2014)

4. Charakteristika společnosti Hotelu Yasmin

Pro tuto práci byl vybrán hotel Yasmin se sídlem na Praze 1. Hotel Yasmin v.o.s. byl nově otevřen 1. března 2006. Hotel Yasmin je vlastněn irskou investiční společností Avestus. Hotel je členem Asociace hotelů a restaurací České republiky. Certifikátem o udělení klasifikačního znaku oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení pro kategorii hotel byla Hotelu Yasmin v.o.s. přidělena třída čtyř hvězdičkového hotelu. Hotel má stodevadesátšest pokojů, součástí hotelu jsou také podzemní garáže a Restaurant Café Bar Noodles pro stopadesát osob. Součástí hotelu jsou také tři konferenční prostory až pro dvěstě osob. K dispozici klientům jsou nadstandardně vybavené pokoje, Restaurant Café Bar Noodles, fitness centrum se saunou a podzemní garáže. Hotel také nabízí pro své klienty concierge servis, praní a čištění oděvů. Hotel Yasmin spolupracuje s lokálními cestovními kancelářemi, zároveň je prezentován na mnoha internetových portálech a jako nezávislý hotel si dělá vlastní marketing. (www.hotel-yasmin.cz , 2015)

4.1 Organizační struktura

Organizační struktura hotelu plně odpovídá čtyř hvězdičkovému standardu o řízení hotelu a o jeho chod se stará management. Dále je struktura rozdělena na úseky, kde každý úsek má na starosti jinou oblast v hotelu.

4.1.1 Vedení hotelu

Vedením hotelu je v tomto případě míněn generální ředitel. Ředitel zodpovídá za vytváření a plnění plánu, za hospodářský výsledek, za celkový provoz hotelu a za training a vedení zaměstnanců. Náplní práce generálního ředitele je také celková propagace hotelu, s tím spojený marketing a prezentace hotelu ve světě a na lokálním trhu. Generální ředitel plně zodpovídá za náklady, tudíž jedná se všemi dodavateli jednotlivých služeb. Generální ředitel také dohlíží na nábor zaměstnanců, buď sám, nebo pomocí jednotlivých manažerů. Přímým zaměstnancem generálního ředitele je jeho asistentka. Generální ředitel má pod sebou všechny úseky. Obchodní oddělení, dále pak ekonomický, ubytovací, stravovací a technický úsek.

4.1.2 Ekonomický úsek

Odpovídá za řádné zpracování a vedení účetnictví, písemností a administrativy. Tímto úkolem je pověřen jeden hlavní účetní, který je zodpovědný za chod celého úseku. Dohlíží na zpracování kompletního účetnictví včetně vytváření daňového přiznání, komunikaci s finančním úřadem, správu majetku, objektu, kontrolu tržeb a mzdové agendy.

4.1.3 Ubytovací úsek

Ubytovacím úsekem je v první řadě myšlena recepce, která se stará, aby klient byl v hotelu spokojen. Recepce se stará o klienty od jejich příjezdu (check – in) poskytováním všech přídatných služeb až do odjezdu hosta (check-out) včetně vystavování účtů. Ubytovací úsek hotelu se stará o to, aby měl host zařízeno vše potřebné k pobytu. Jde o rezervaci, kterou si zařídí host přes rezervační oddělení. Ubytovací úsek je velmi důležitý, protože převážně on rozhoduje o spokojenosti hosta.

Recepce

Úkolem recepce je zajišťování chodu recepce, tedy základního místa kontaktu hosta s hotelem. Za chod recepce zodpovídá Front office manažer, jehož hlavní náplní práce je správný check-in a check-out hostů, výběr nových zaměstnanců a dále se stará o VIP klienty. Další důležitou pozicí je Guest relation manažer, jež se stará o hosty převážně při příjezdu, o VIP hosty, dále o kontrolu pokojů před příjezdem hostů. Připravuje VIP treatment pro hosty např. oříškový talíř, láhev vína apod. Dále pod recepci spadá také funkce bagážisty, jenž je dostupný na recepci a pomáhá hostům s jejich zavazadly do pokoje a z pokoje.

Housekeeping

Housekeeping se stará o pokoje a čistotu v hotelu. Je potřeba, aby byla zajištěna maximální čistota pokojů. V čele housekeepingu stojí Housekeeping manažer, který se stará, aby vše bylo splněno tak, jak má. Housekeeping manažer je zodpovědný za denní úklid pokojů, jak odjezdových, tak pobytových. Housekeeping doplňuje i minibary hostů na pokoji. Housekeeping manažer rozděluje efektivně služby pokojským. Housekeeping

také kontroluje a počítá stav prádla, rozděljuje a vydává čisticí prostředky apod. Pod housekeeping spadá také hotelová prádelna, jež je hostům přes den plně k dispozici.

4.1.4 Stravovací úsek

Úkolem stravovacího úseku je poskytovat stravovací služby především hotelovým hostům. Restaurant Café Bar Noodles v první řadě poskytuje bufetovou snídani dle čtyř hvězdičkového standardu, obědy a večere ze stálého menu a týdenní nabídky. K restauraci patří také bar, lobby a letní zahrádka s osmdesáti místy. V čele stravovacího úseku stojí F&B manažer. F&B manažer je spolu se šéfkuchařem zodpovědný za tvorbu jídelního a nápojového menu. Tvoří společně nabídky na konference včetně cateringových služeb.

Kuchní část

Nejvýše postaveným zaměstnancem je šéfkuchař. Zodpovídá za veškerý chod výrobního střediska. Plánuje změny, sestavuje jídelní lístek, kontroluje a řídí své podřízené. Tvoří jednotlivé kalkulace na pokrmy a je zodpovědný hlavně za kvalitu jídla, tvoření kalkulací a s tím spojený Foodcost. Foodcost by se měl pohybovat kolem 28%.

Odbytová část

Zabývá se převážně nabídkou a prodejem pokrmů a výběrem vín. Odbytovou část můžeme nazývat restaurace. Restaurace v hotelu se nazývá Restaurace Café Bar Noodles.

Skladovací část

Hotel zaměstnává jednoho skladníka, který se stará o příjem, uskladnění, evidenci a následné vydání zboží.

4.1.5 Technický úsek

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Je to ta část hotelu, o které se nejméně mluví, která je nejméně vidět a o jejíž existenci se dovídáme teprve ve chvíli, kdy se někde objeví porucha. Vše má na starost vedoucí technického oddělení.

IT

V hotelu je jeden externí IT technik, který okamžitě přijede na zavolání, objeví-li se nějaká porucha.

Údržba

V hotelu jsou zaměstnání čtyři technici, z nichž jeden z nich je zodpovědný za bezproblémový chod hotelu.

Security servis

Ochranka se stará o bezpečnost hotelových hostů. Celý hotel je monitorován kamerovým systémem. Security Servise je vykonáván outsourcingovou společností.

4.1.6 Obchodní oddělení

Obchodní oddělení je nejdůležitějším střediskem hotelu. Jejich hlavním úkolem je dosáhnout co možná nejvyšší obsazenosti hotelu s nejvyšší možnou prodejní cenou. Obchodní oddělení přijímá rezervace, které se dělí na několik segmentů. Hlavním segmentem hotelu Yasmin je korporátní business klientela, incentivní a leisure. Hotel Yasmin má proto rezervační oddělení, které přijímá rezervace. Dnes převážně po internetu z prodejních portálů jako je například booking.com, expedia.com atd. Rezervační oddělení má na starost také pronájem konferenčních prostorů včetně cateringových služeb. Oddělení salesu a rezervací uzavírá veškeré obchodní smlouvy. Součástí obchodního oddělení je také marketing, který se stará o propagaci a reklamu hotelu u nás i v zahraničí. Toto oddělení řídí Director of sales & Marketing. V hotelu Yasmin pracuje v tomto oddělení šest osob.

5. Vlastní práce

5.1 Dotazníkové šetření

Zkoumání procesu delegování bylo provedeno v období měsíce únor 2015. Bylo rozdáno šestnáct dotazníků s patnácti otázkami. Bylo vybráno osm vedoucích pracovníků z různých oddělení hotelu. Přesněji řečeno z úseku stravovacího, ubytovacího a technického. Dotazník byl podán vedoucímu technického oddělení, dvěma F&B manažerům, dvěma Housekeeping manažerkám, Director of sales & Marketing, Front office manažerce a Guest relation manažerce. Tito vybraní respondenti odpovídali nejprve na dotazy ohledně delegování z pohledu nadřízených pracovníků (Příloha č. 1). Jelikož se jedná o menší organizaci, spadají tito vedoucí pracovníci do středního managementu. Protože žádný z těchto vedoucích pracovníků není v tomto hotelu pouze na pozici nadřízeného, ale zodpovídají se a pracují pod ředitelkou hotelu, byl dále rozdán dotazník s patnácti podobně koncipovanými otázkami, kde se vedoucí pracovníci vyjadřovali k dotazům i z pohledu podřízených pracovníků (Příloha č. 2).

Úkolem středního managementu je být prostředníkem mezi top manažery a základním managementem.

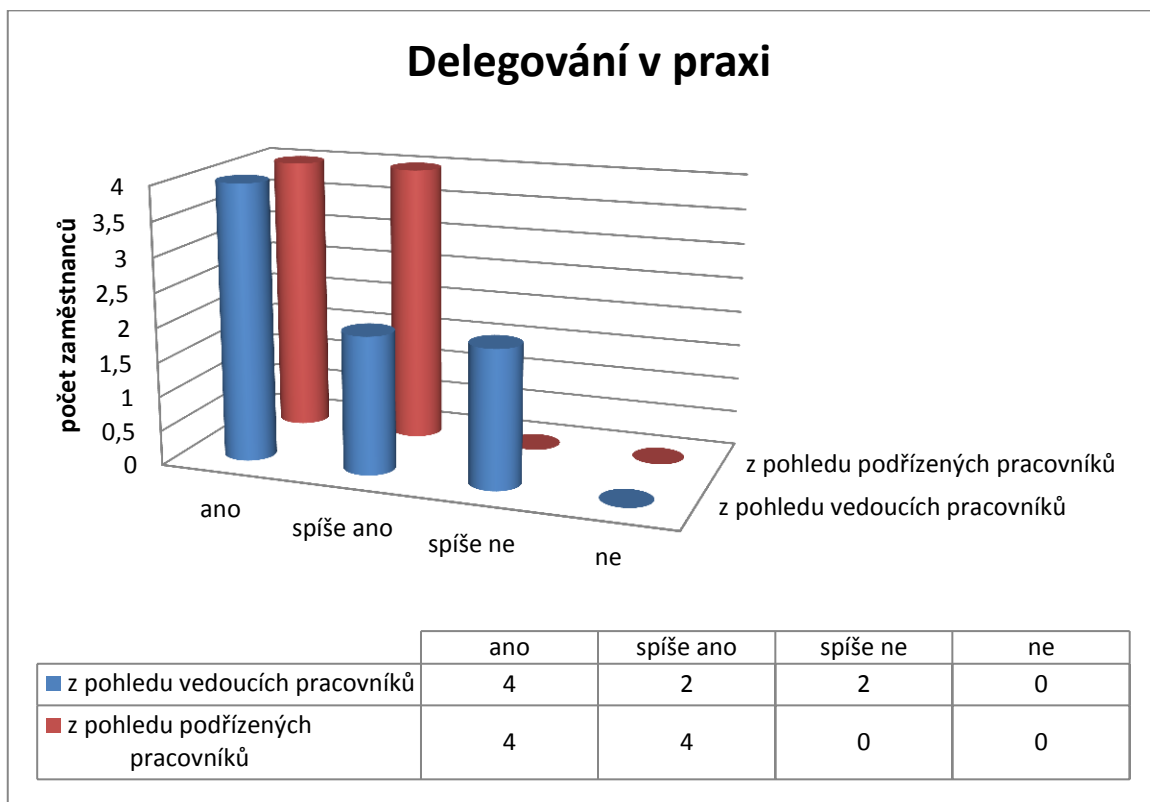
Je zde důležité umět získat moc a udržet si ji. Úkolem je sběr, třídění, zpracování a předávání informací od nižšího článku řízení vyššímu a transformace informací vyššího článku řízení pro potřeby nižšího článku řízení.

Střední manažeři také samostatně rozhodují o metodách plnění úkolů a důležité jsou u nich lidské dovednosti. Mezi jejich činnosti patří péče o design, tvorba cen, propagace, reklama, podpora prodeje, distribuční cesty apod.

Mezi dotazovanými bylo pět žen a tři muži. Dotazovaní byli všech věkových kategorií. Většina respondentů má vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání. Ani jeden z vedoucích pracovníků tohoto hotelu nemá pouze základní vzdělání. Zkoumání nebylo prováděno na všech vedoucích pracovnících. Bylo prováděno pouze na osmi vybraných členech tohoto hotelu.

Níže jsou porovnány odpovědi od zaměstnanců z pohledu práce jako vedoucích pracovníků a z pohledu jako podřízených pracovníků. Otázky z obou dotazníků jsou podobně koncipované.

Graf č. 1: Delegování v praxi



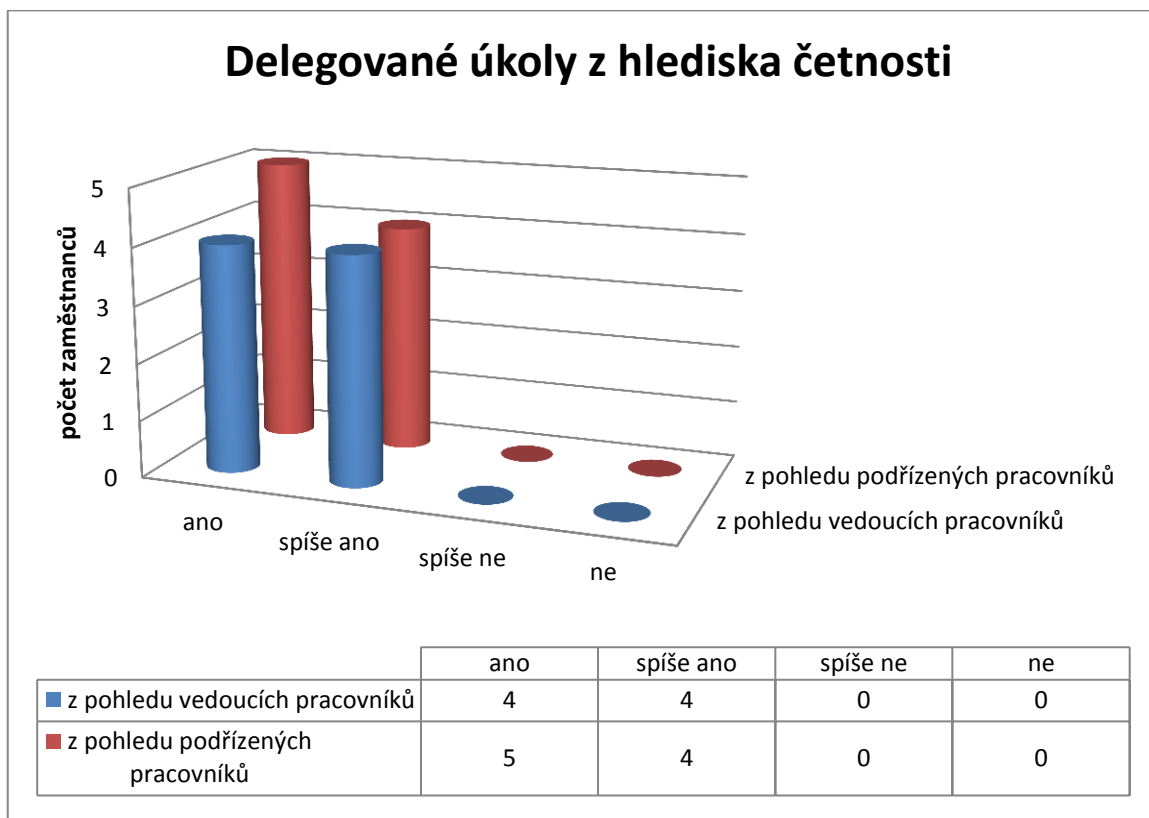
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Díky tomuto grafu lze vidět, že s delegováním se setkává většina z výše jmenovaných respondentů.

Více jak většina respondentů na vedoucích pozicích tvrdí, že se s delegováním setkává a používá delegování v praxi. Z grafu lze dále vidět, že vedoucím pracovníkům jsou v jejich profesi delegovány úkoly z vyšších pozic neboli od pracovníků z vyššího managementu.

Z dotazovaných se nenašel žádný, který by se s pojmem delegování nikdy nesešel, nikdy ho nepoužil nebo na něj nebyl použit. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 2: Delegované úkoly z hlediska četnosti



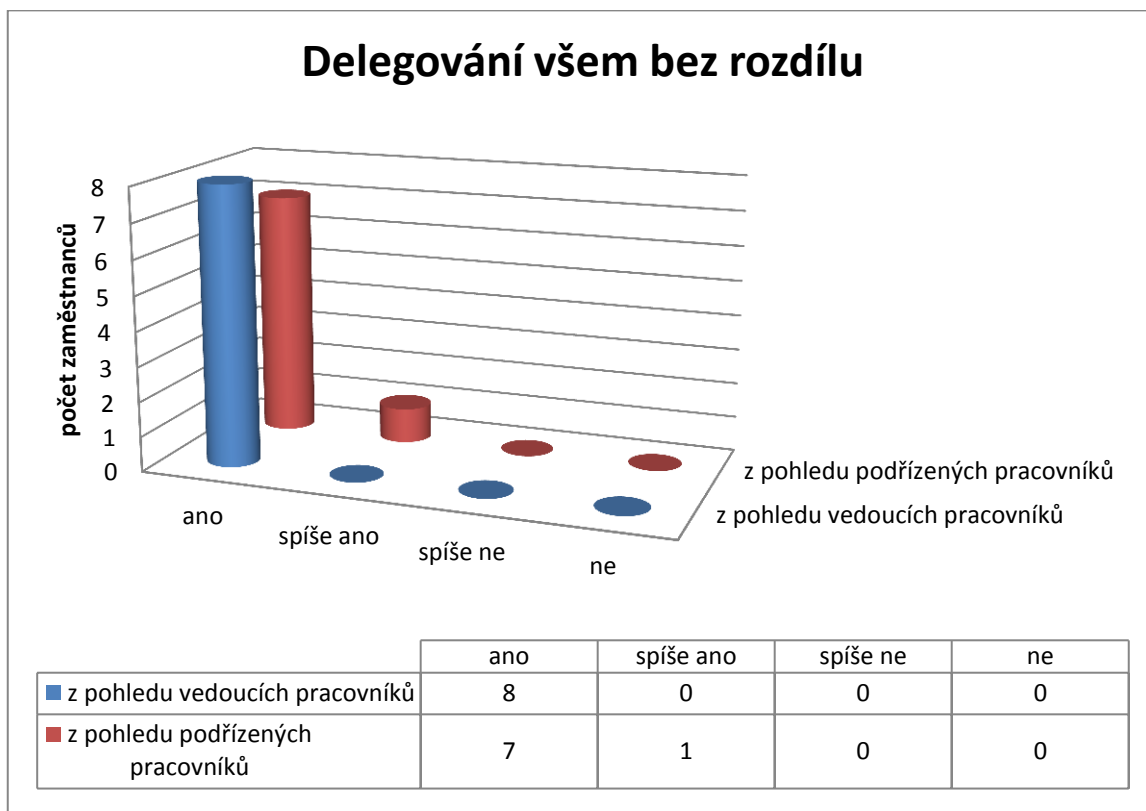
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Tento graf ukazuje, zda vedoucí pracovníci delegují úkoly na své podřízené velmi často, a také, zda se s delegováním často setkávají.

Z dotazovaných vedoucích zaměstnanců polovina odpověděla, že s touto otázkou souhlasí a úkoly často delegují. Další polovina vedoucích pracovníků s tím spíše souhlasí.

Z pohledu respondentů jako podřízených pracovníků je to podobné. Pět pracovníků s tím souhlasí, tři pracovníci spíše souhlasí, že nadřízený jim deleguje úkoly velmi často. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 3: Delegování úkolů všem podřízeným bez rozdílu



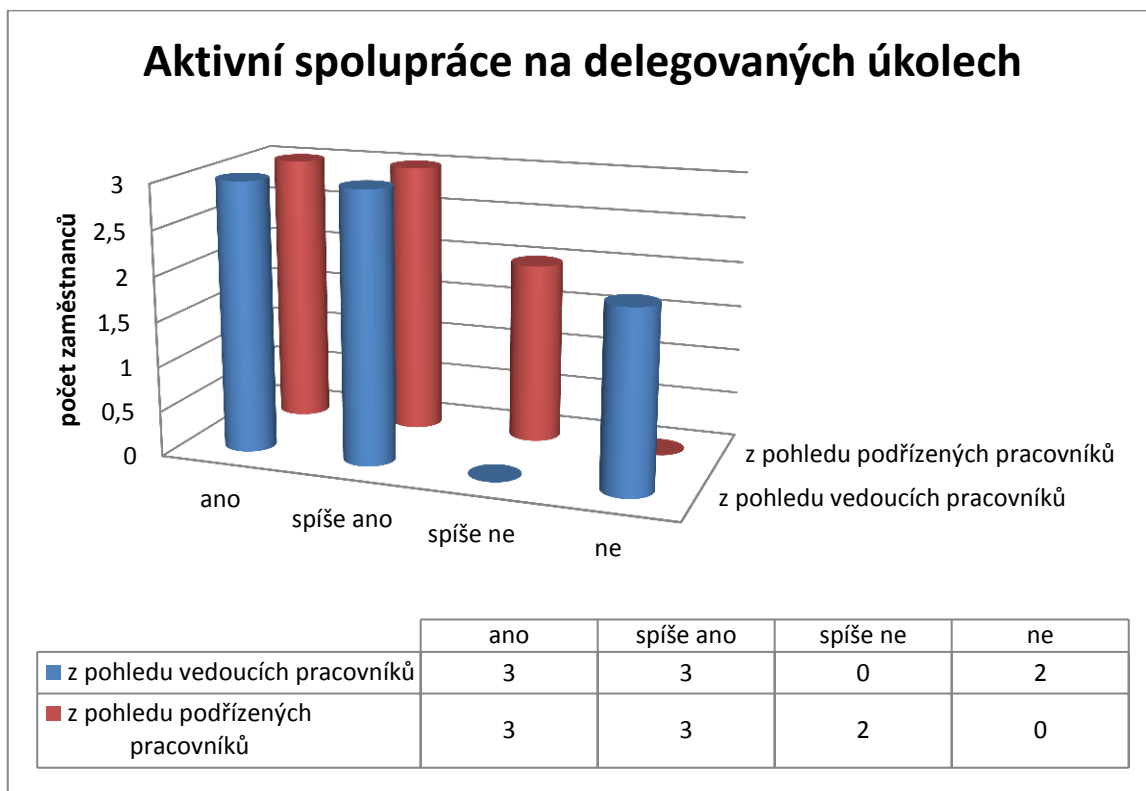
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V této otázce byla snaha zjistit, zda vedoucí pracovníci v hotelu Yasmin delegují úkoly na své podřízené stejně a bez rozdílu.

Lze pozorovat, že respondenti se všichni shodují na tom, že oni sami delegují úkoly na své podřízené vždy bez rozdílu. Žádný z respondentů si nemyslí, že by své podřízené nějak znevýhodňoval nebo byl nějakým způsobem zaujat.

Respondenti z pohledu jakožto podřízených pracovníků s tímto tvrzením také souhlasí a spíše souhlasí. Ani jeden zaměstnanec nedal najevo, že by s tímto tvrzením nějak nesouhlasil. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovníci zvládají tyto dovednosti správně. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 4: Spolupráce na delegovaných úkolech



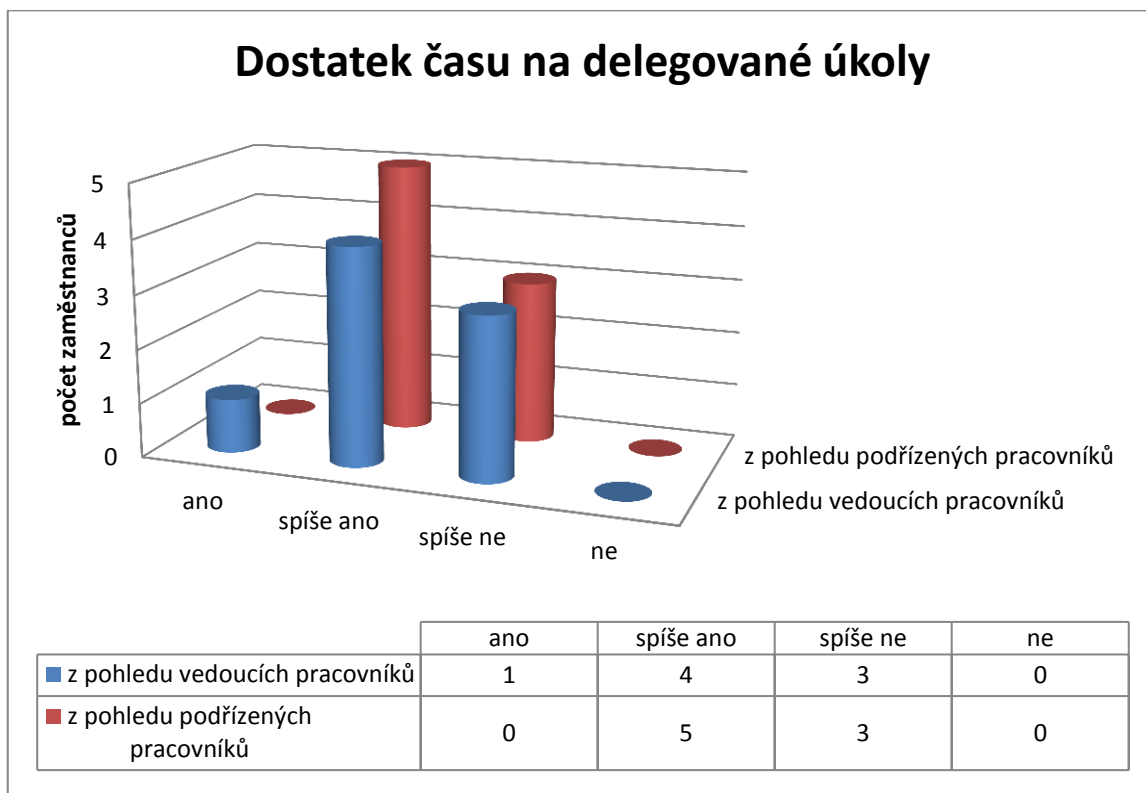
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

V tomto grafu se jedná o aktivní spolupráci vedoucích zaměstnanců se svými podřízenými na delegovaných úkolech.

Z pozorování lze vyčíst, že většina manažerů souhlasí a spíše souhlasí, že se svými podřízenými aktivně spolupracují. Avšak u dvou vedoucích pracovníků se aktivní spolupráce neobjevuje.

Z grafu lze vidět, že respondenti se v dotazu ohledně aktivní spolupráce nadřízených a podřízených spíše shodují. Dva z nich si myslí, že vedení by s nimi mohlo více komunikovat a aktivněji se podílet na delegovaných úkolech. Zbytek respondentů souhlasí a spíše souhlasí, že nejvyšší vedení s nimi aktivně spolupracuje. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 5: Delegování a čas



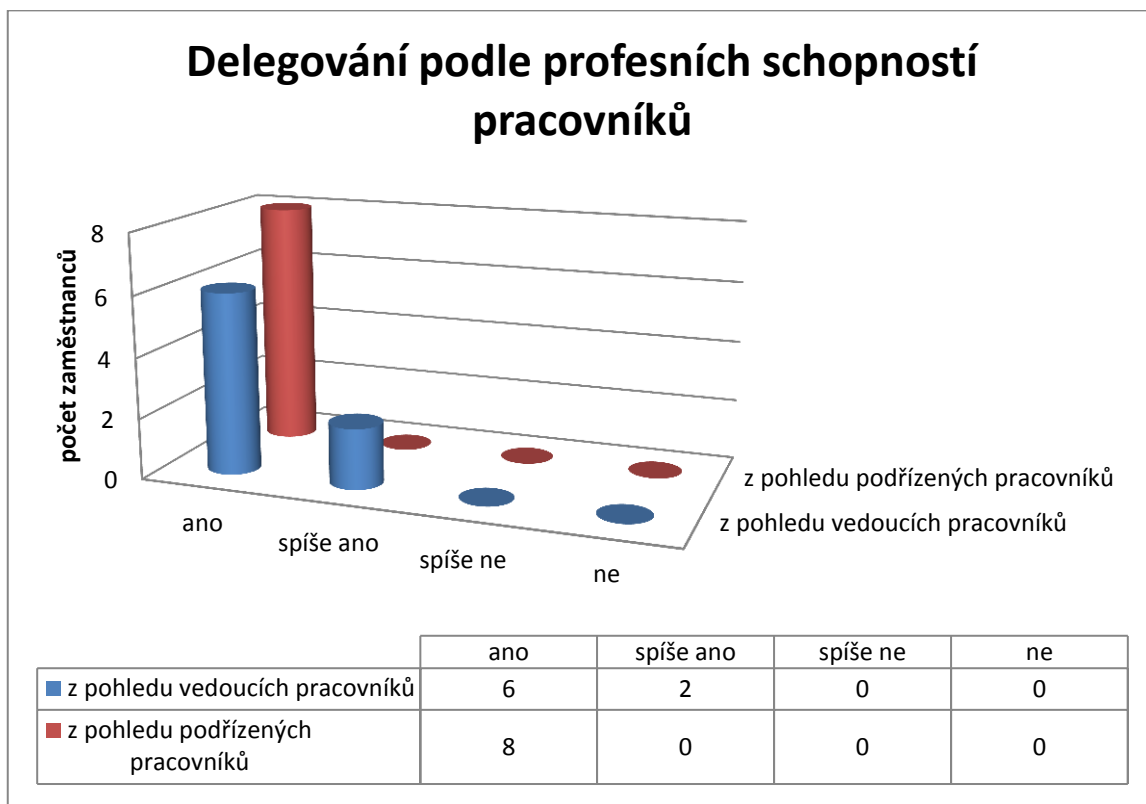
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Zde je řešena otázka, jak je to s delegováním úkolů a časem, který je pracovníkům vymezen na delegované úkoly. Zda si vedoucí pracovníci myslí, že poskytují svým podřízeným dostatek času a zdali s tímto tvrzením souhlasí i z pozice, kdy jsou jim delegovány úkoly ze shora.

Z grafu lze vidět, že většina vedoucích pracovníků by klidně vymezila i více času na daný delegovaný úkol, ale na druhou stranu si nemyslí, že by se to časově nedalo stihnout. Pouze jeden vedoucí pracovník si myslí, že deleguje úkoly s dostatečnou časovou rezervou.

Podobně je tomu tak i opačně. Pět respondentů s touto otázkou spíše souhlasí a myslí si, že na delegované úkoly mají přiměřeně času. Tvrdí, že úkoly, které jim byly delegovány, se dají určitým způsobem zvládnout. Zbytek, tři respondenti, s tím spíše nesouhlasí a tvrdí, že času by mělo být více. Zde by bylo doporučeno věnovat na delegované úkoly více času. (Příloha č. 1 a č. 2)

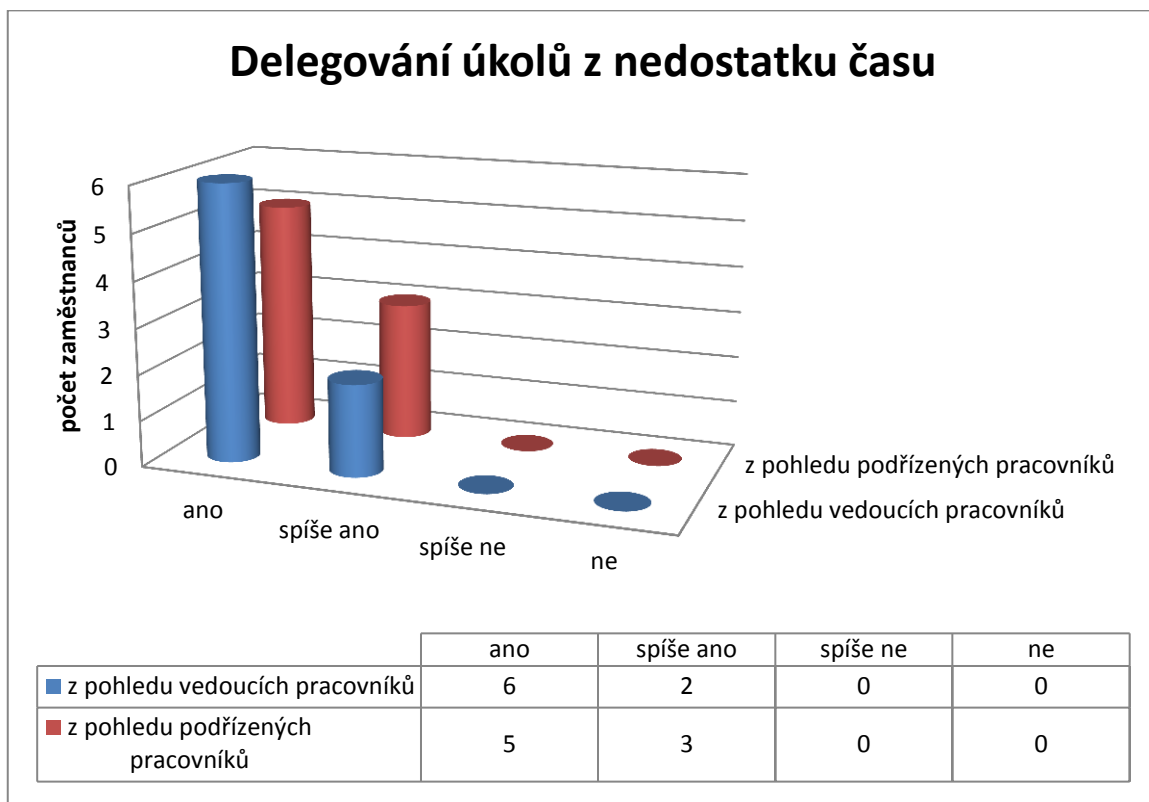
Graf č. 6: Delegování podle profesních schopností pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Z tohoto grafu lze vidět, že s tímto tvrzením souhlasí a spíše souhlasí všichni vedoucí pracovníci. Úkoly jsou delegovány podle profesních schopností. Z pohledu, jakožto podřízených pracovníků, se dokonce všichni stoprocentně shodují na tom, že úkoly jsou jim delegovány podle jejich profesních schopností. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf 7: Delegování díky nedostatku času



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

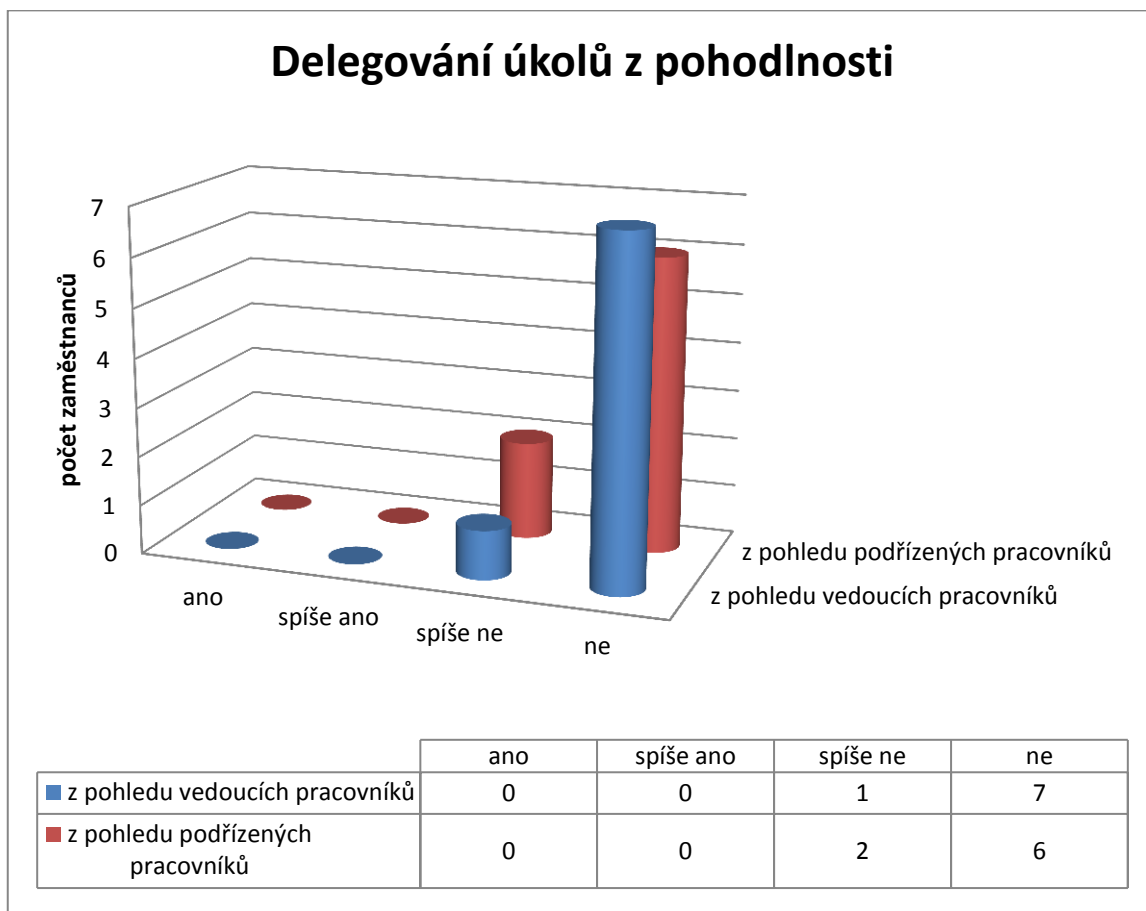
V této otázce se řeší, zda vedoucí pracovníci delegují úkoly na své podřízené z hlediska nedostatku vlastního času na tyto úkoly díky důležitějším úkolům.

Z pohledu nadřízených s tímto tvrzením většina zaměstnanců souhlasí a spíše souhlasí. Nenašel se nikdo, kdo by s tímto tvrzením nesouhlasil.

Respondenti z pohledu podřízených pracovníků s tímto tvrzením také souhlasí a spíše souhlasí. Souhlasí s tím, že jeden z hlavních důvodů pro delegování je nedostatek času nadřízeného pracovníka.

Protože se všichni respondenti shodují na tom, že hlavním kritériem pro delegování je nedostatek času nadřízených, je zde důvod k zamyšlení pro vedoucí pracovníky nad tím, jak posílit pocit u podřízených, že jejich participace na úkolech není jen díky nedostatku času, ale i kvůli posílení a rozvíjení jejich pracovních schopností. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 8: Delegování úkolů z vlastní pohodlnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

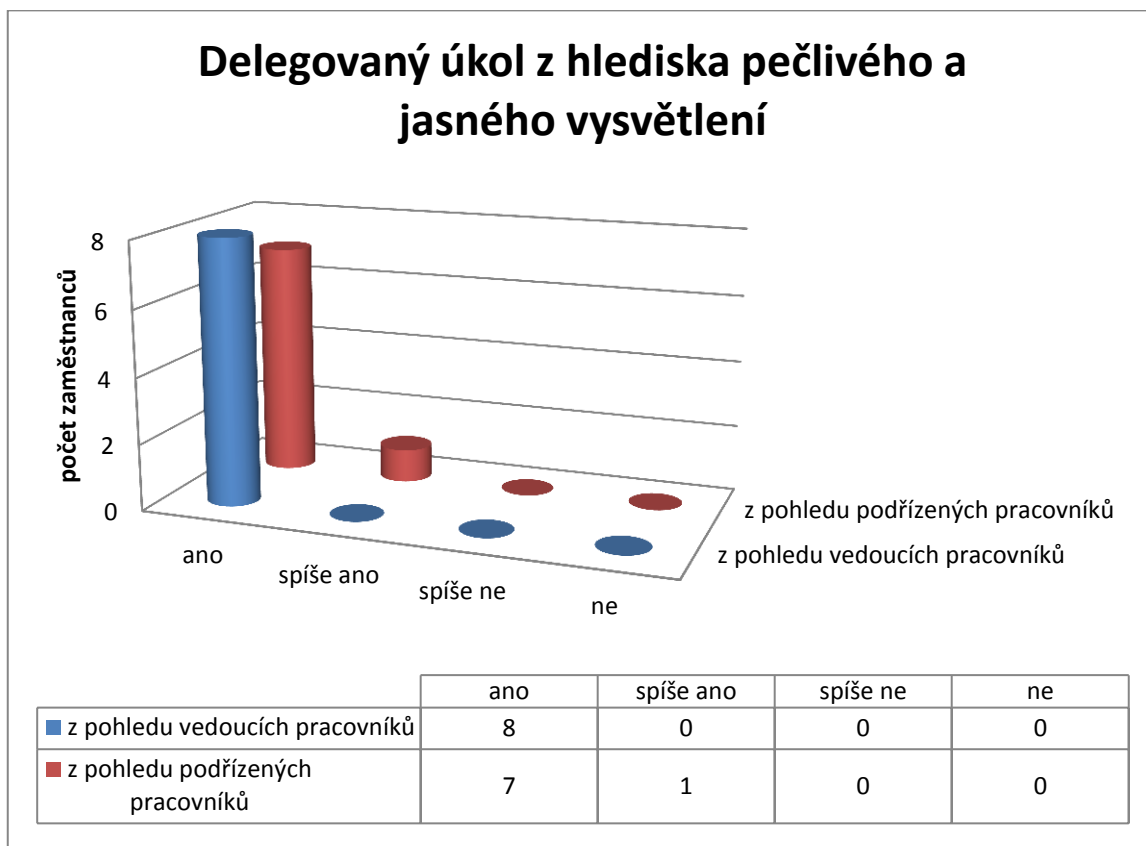
Tento graf nám ukazuje, zda si pracovníci myslí, že delegují, nebo naopak úkoly jsou jim delegovány z pohodlnosti.

Z grafického zobrazení je jasně patrné, že sedm z vedoucích pracovníků s tím nesouhlasí a jeden spíše nesouhlasí.

Většina respondentů si také myslí, že důvodem delegování, není vlastní pohodlnost jejich vedoucích pracovníků.

Většina pracovníků se tedy domnívá, že přidělování úkolů nad rámec běžných činností není díky pohodlnosti vedoucích manažerů. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 9: Delegovaný úkol a jeho pečlivé a jasné vysvětlení



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

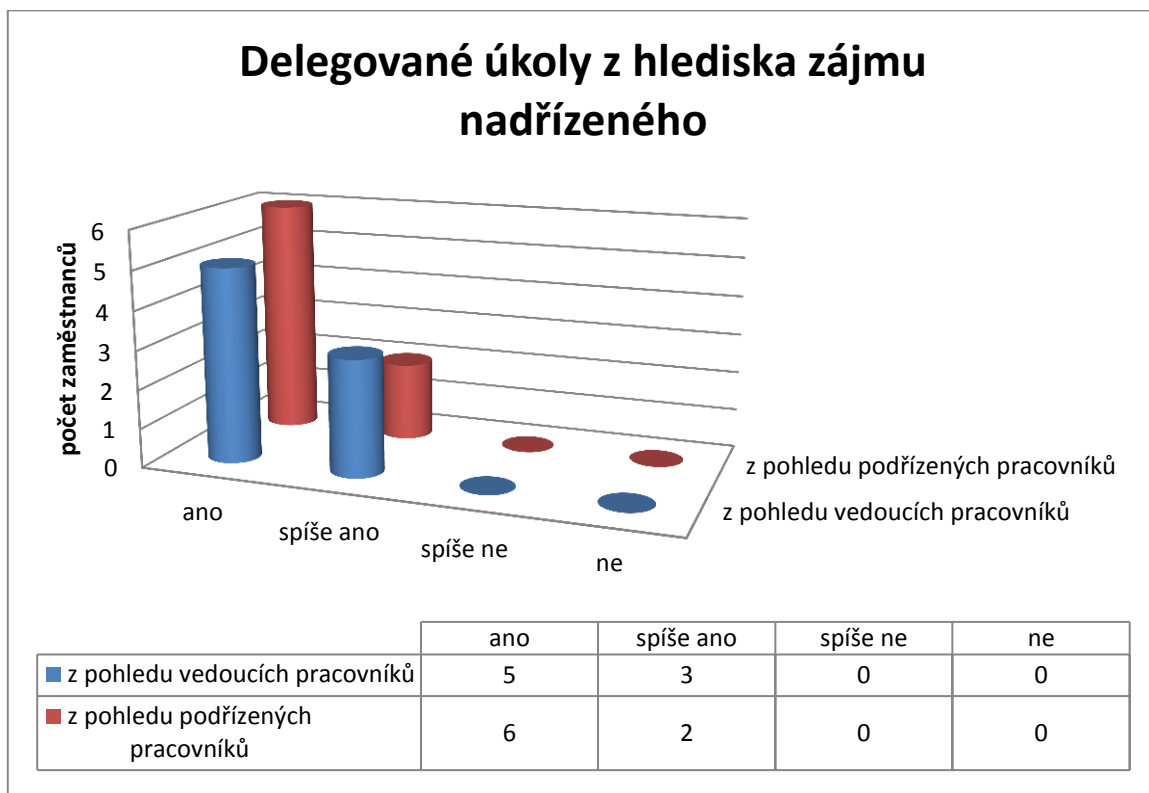
Graf zobrazuje, zda jsou podřízeným pracovníkům delegované úkoly dostatečně vysvětleny.

Z grafu je jasné, že všichni vedoucí pracovníci se jednohlasně shodnou na tom, že svým podřízeným úkol dostatečně jasně vysvětlí.

Většina respondentů se shoduje na tom a souhlasí a spíše souhlasí s tím, že úkoly jsou jim od vedení jasně a zřetelně vysvětleny.

Ve výsledku se všichni kladně shodují na tom, že úkol je jim dostatečně vysvětlen, a proto je možné tvrdit, že vedoucí pracovníci správně věnují pozornost svým podřízeným, vše se snaží pečlivě vysvětlit, a díky tomu zvyšují úspěšnost vykonání daného úkolu. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 10: Delegování z hlediska zájmu nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

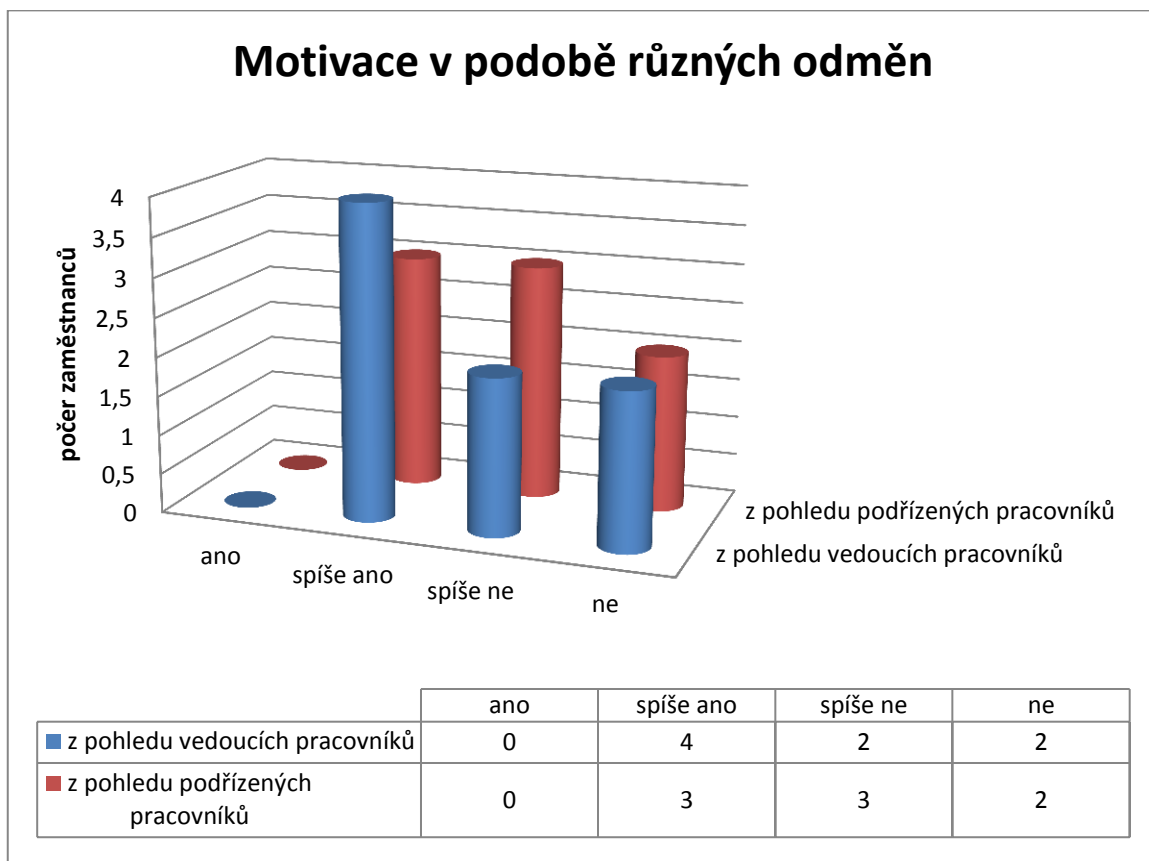
Toto zobrazení ukazuje, zda vedoucí pracovník projevuje zájem o úkoly, které delegoval v průběhu jejich konání.

Většina manažerů s tím souhlasí a spíše souhlasí. Tvrdí, že o delegované úkoly mají zájem v průběhu zpracování.

Z grafu lze dále pozorovat, že dotazovaní respondenti se shodují a souhlasí a spíše souhlasí s tím, že jejich nadřízení s nimi na úkolech spolupracují.

Zde by bylo možné navrhnout doporučení, aby vedoucí pracovníci projevili úplný zájem při zpracování úkolů. V očích podřízených pracovníků pak bude mít úkol větší význam a bude navozen větší zájem o kvalitní zpracování. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 11: Motivace při delegování



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

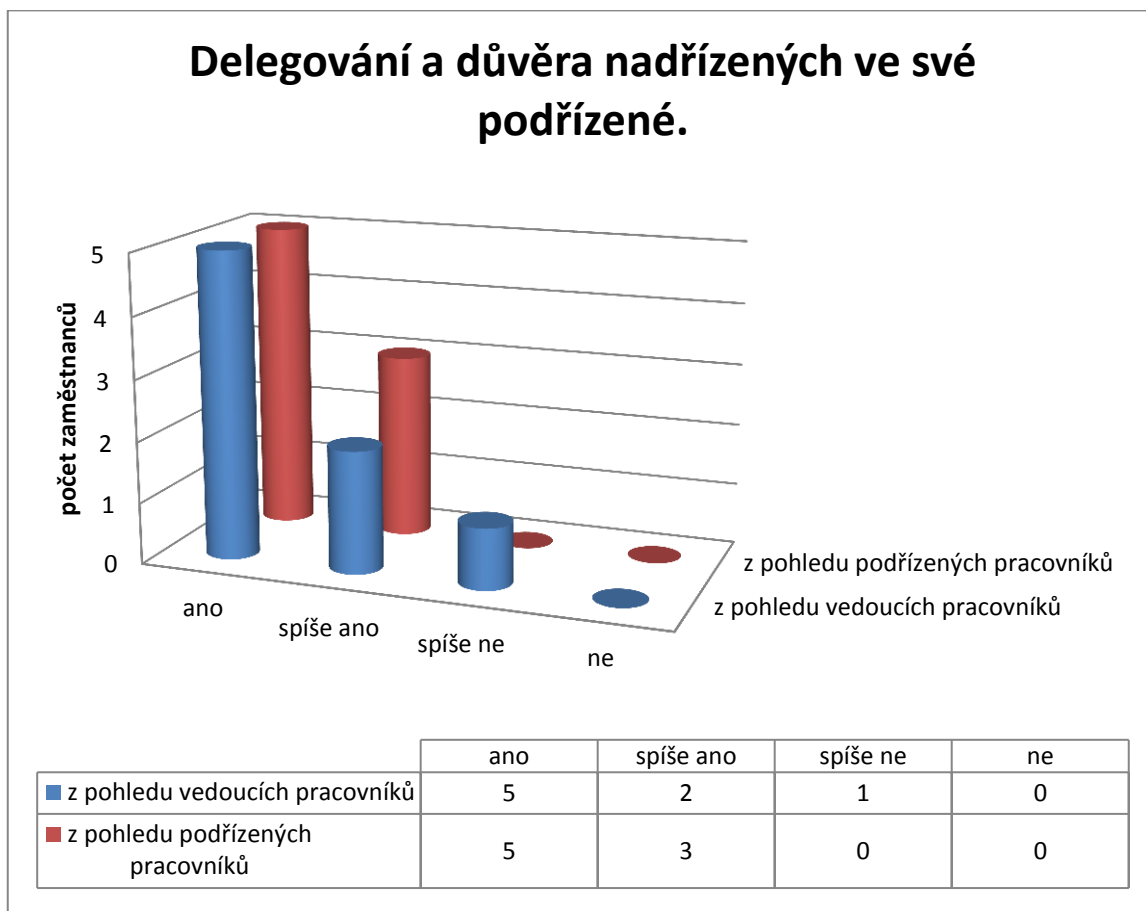
Touto otázkou mělo být zjištěno, zda jsou podřízení v průběhu plnění úkolů nějak motivováni. Je zřejmé, že motivace slouží k lepšímu podání výkonu. Pracovník díky motivaci plní své úkoly lépe a rozvíjí tím i svoje schopnosti.

Z tohoto grafického zobrazení je patrné, že ve většině případů není motivace nijak poskytována. Pouze čtyři vedoucí pracovníci se snaží své podřízené určitým způsobem motivovat. Ostatní s tím spíše nesouhlasí a motivaci v podobě odměn neposkytují.

S tvrzením, že motivace v podobě odměn jim není poskytována, souhlasí i většina respondentů.

Ale i díky tomu, že jim nejsou poskytovány různé benefity, pracovníci plní své povinnosti dobře. Lze tedy usuzovat, že podřízení pracovníci v sobě mají zakořeněn pocit odpovědnosti vůči jejich zaměstnavateli. (Příloha č. 1 a č. 2)

Graf č. 12: Důvěra nadřízených ve své podřízené



Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Grafické zobrazení ukazuje, jak je to s důvěrou nadřízených ve své podřízené při delegování úkolů.

Graf nám jasně ukazuje, že většina respondentů se shoduje na tom, že důvěra mezi nimi existuje.

Pět vedoucích pracovníků s tímto tvrzením plně souhlasí a dva pracovníci spíše souhlasí, že svým podřízeným důvěřují a úkol jim s klidným svědomím svěří. Pouze jeden respondent s tímto tvrzením spíše nesouhlasil.

Podobný názor sdílají respondenti i z opačného hlediska. Respondenti tvrdí, že důvěra existuje i mezi nimi a vrcholovým managementem.

Z této shody vyplývá, že zdůrazňování důvěry ve své pracovníky používají všichni nadřízení pracovníci. To poté slouží ke kvalitnější práci a k motivování jejich podřízených pracovníků. (Příloha č. 1 a č. 2)

5.2 Rozbor výsledků skrytého pozorování

Dále bylo pro bakalářskou práci použito metody skrytého pozorování. Pozorování bylo prováděno na manažerech během pracovního kontaktu. Cílem této metody bylo získat informace pomocí bezprostředního styku, které by bylo jinak obtížnější sehnat.

Tato metoda byla použita s cílem utajeného zjišťování informací, aniž by pozorovaní o tomto pozorování věděli. Vedoucí pracovníci byli sledováni v jejich přirozeném pracovním procesu.

Bylo možné spolupracovat se třemi vedoucími pracovníky. Se zbylými vedoucími pracovníky nebylo možné spolupracovat, a tak jejich práce nemůže být zhodnocena.

Bylo zjištěno, že většina ze zmíněných manažerů proces delegování ovládá velmi dobře. Všichni vedoucí pracovníci jsou plně zodpovědny za kvalitní a efektivní chod hotelu, proto používají proces delegování na denní bázi. Během pozorování působila většina vedoucích pracovníků přátelsky, byla ochotná delegovaný úkol jasně vysvětlit a vypomoct při jeho vykonávání.

K této práci bylo umožněno spolupracovat se dvěma vedoucími pracovníci z ubytovacího úseku neboli housekeeping manažerkami a s vedoucím pracovníkem ze stravovacího úseku neboli F&B manažerem.

Bylo zhodnoceno, že housekeeping manažerky přistupují ke své práci svědomitě, proces delegování ovládají velmi dobře, protože se s ním setkávají každý den. Jejich podřízenými pracovníci jsou pracovnice prádelny, které jsou zodpovědny za příjem a výdej čistého a špinavého prádla, praní a čištění prádla pro hosty a hlavně pokojské, které jsou zodpovědny za denní úklid pokojů. Svým podřízeným pracovníkům se snaží být vždy nápomocny, úkoly dostatečně zřetelně vysvětlují, při vzniku nějakého problému hned jednají, přebírají odpovědnost a snaží se problém okamžitě vyřešit. Do svých pracovníků se snaží vkládat plnou důvěru. Snaží se jim být nápomocny i při vzniku osobních nebo zdravotních problémů. Jednají s každým svým podřízeným pracovníkem stejně. Jejich náplní je také svůj kolektiv motivovat k plné spokojenosti hostů.

Jedním z motivačních faktorů je, že na konci měsíce je vybírán nejlepší pracovník.

V porovnání s odbornou literaturou ohledně správného postupu delegování úkolů na své podřízené je možné říci, že tyto manažerky dělají vše tak, jak se má. Používají rovnocenný přístup, snaží se motivovat, pomáhají při řešení problémů a během

zpracovávání úkolů se snaží být nápomocny. Ve výsledku byly zjištěny dobré zkušenosti při práci.

Co se F&B manažerů týče, bylo u nich zjištěno podobných výsledů. Práce s nimi byla srozumitelná, časově ve většině případů zvládnutelná. Opět se snaží mít ke všem férový přístup. Také zde na tomto oddělení bylo zavedeno motivování pracovníků v podobě finančních odměn. Motivací na F&B úseku je například prodej dortů a cukrovinek nebo například soutěže o to, kdo prodá nejvíce kávy atd.

I v tomto případě existují dobré pracovní zkušenosti. Bylo zhodnoceno, že tito pracovníci také delegují poměrně často a během procesu delegování nebylo shledáno nějakých velkých pochybení.

Dále bylo provedeno pár rozhovorů s jinými podřízenými pracovníky ohledně svých vedoucích pracovníků. Jednalo se o snahu zjistit jejich pohled na dané téma. I u těchto podřízených pracovníků nebylo zjištěno, že by měli nějaké pochyby vůči svým nadřízeným. Z toho lze usuzovat, že nadřízení se snaží přistupovat k tomuto procesu správně a tak, jak by se mělo.

Také bylo zjištěno, že existuje internetový portál tripadvisor.com, kde je možné zjistit potřebné informace o dané organizaci. Lidé si zde mohou přečíst recenze o vybrané organizaci, v tomto případě recenze o hotelu Yasmin, a dozvědět se potřebné informace a názory od jiných hostů, kteří tento hotel navštívili. Jak všeobecné informace o hotelu, tak i informace o přístupu personálu apod.

5.3 Návrhy a doporučení

Obě použité metody v této bakalářské práci se ukázaly jako vysoce efektivní. Odpovědi z dotazníkového šetření přibližně odpovídají tomu, co bylo vypořádáno během skrytého pozorování.

Na základě pozorování bylo zjištěno, že manažeři používají proces delegování správně a s úspěchem tento proces využívají.

Z dotazníkového šetření lze určit, že vedoucí pracovníci se s procesem delegování setkávají, že delegují úkoly převážně z nedostatku vlastního času a že při delegování se snaží vkládat do svých podřízených plnou důvěru.

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.

6. Závěr

Bylo zjištěno, že hotel je řízen velmi efektivně. Hotel se snaží pracovat s co nejmenšími náklady, dále s cílem mít naprosto spokojené hosty a dosáhnout co nejvyšší možné obsazenosti. Úkolem této práce bylo zjistit, jak probíhá proces delegování, to znamená rozdělení práce podřízeným pracovníkům.

Proces delegování je velmi důležitý. Tomuto procesu je nutné se správně věnovat a zdokonalovat se. Proces delegování se stal nezbytnou součástí jak pro manažery, tak i pro nás samotné. Díky těmto dovednostem se zdokonaluje nejen ten, kdo úkoly deleguje, ale i ten, co delegované úkoly přijímá. Díky delegování jsou rozvíjeny schopnosti a zkušenosti podřízených pracovníků. To vše má pak kladný vliv na celou organizaci.

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.

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 vyzorované 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.

7. Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam odborné literatury

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

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

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.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DOSTÁL, Petr; RAIS, Karel; SOJKA, Zdeněk. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 166 s. ISBN 80-247-1338-1.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-726-1066-X.

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

HRON, J. *Teorie řízení*. Reprografické studio PEF ČZU. Praha 2007. ISBN 978-80-213-0695-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.

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

WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

7.2 Internetové zdroje

BUSINESSINFO.CZ. *Motivace a motivační programy v pracovním procesu*. [online]. 19. 07.2012. [cit. 2015.01.02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>>.

EKONOMIKON.CZ. *Management podniku*. [online]. 08.07.2014. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.ekonomikon.cz/byznys/management>>.

HÁJEK Martin. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. [online]. 25.2.2013. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>.

HOTEL-YASMIN. *Facilities*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotel-yasmin.cz/facilities-en.html>>.

HOTEL-YASMIN. *Home*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotel-yasmin.cz/default-en.html>>.

HOTEL-YASMIN. *Rooms and Suites*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotel-yasmin.cz/rooms-en.html>>.

MANAGEMENTMANIA. *Herzbergova teorie dvou faktorů*. [online]. 28.04.2014. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>.

MANAGEMENTMANIA. *Kontrola*. [online]. 10.06.2013. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/kontrola>>.

- MANAGEMENTMANIA. *Kvalifikace*. [online]. 01.11.2014. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/kvalifikace>>.
- MANAGEMENTMANIA. *Manažer*. [online]. 20.01.2015. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/manazer>>.
- MANAGEMENTMANIA. *Manažerské role*. [online]. 16.05.2013. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/manazerske-role>>.
- MANAGEMENTMANIA. *Organizování*. [online]. 10.06.2013. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/organizovani>>.
- MANAGEMENTMANIA. *Personalistika a lidské zdroje*. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>>.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav Konečný. *Učební text: Základy managementu*. [online]. [cit. 2014-12-12]. Dostupné z WWW: <http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf>.

8. Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Schéma činnosti vedoucích pracovníků	17
Obrázek č. 2: Schéma cyklu motivace.....	26
Obrázek č. 3: Schéma Maslowovi pyramidy	28
Graf č. 1: Delegování v praxi.....	35
Graf č. 2: Delegované úkoly z hlediska četnosti	36
Graf č. 3: Delegování úkolů všem podřízeným bez rozdílu	37
Graf č. 4: Spolupráce na delegovaných úkolech.....	38
Graf č. 5: Delegování a čas	39
Graf č. 6: Delegování podle profesních schopností pracovníků	40
Graf č. 7: Delegování díky nedostatku času	41
Graf č. 8: Delegování úkolů z vlastní pohodlnosti	42
Graf č. 9: Delegovaný úkol a jeho pečlivé a jasné vysvětlení	43
Graf č. 10: Delegování z hlediska zájmu nadřízeného	44
Graf č. 11: Motivace při delegování	45
Graf č. 12: Důvěra nadřízených ve své podřízené	46

9. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro manažery

Příloha č. 2: Dotazník pro podřízené

Dotazník pro manažery

Dobrý den, jmenuji se Michaela Budská, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze a v rámci mé bakalářské práce nazvané „Význam delegování pro řídicí práci manažera“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Každou otázku, prosím, pečlivě přečtěte a zaškrtněte. Děkuji za Váš čas a ochotu. Michaela Budská ČZU, PEF, PAE.

Odpověď, se kterou souhlasíte, zaškrtněte:

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- Do 30 -ti let
- 30 – 40 let
- 40 – 50 let
- 50 a více let

3. Vzdělání

- ZŠ
- SŠ
- VŠ

4. Ve své profesi používáte proces delegování

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Úkoly delegujete na své podřízené velmi často

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Úkoly delegujete všem podřízeným bez rozdílu

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Při zpracování delegovaných úkolů se svými podřízenými aktivně spolupracujete

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Na zpracování delegovaných úkolů dáváte svým podřízeným dostatek času

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Delegujete podle profesních schopností podřízených

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Delegujete z nedostatku vlastního času na tyto úkoly

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Delegujete z pohodlnosti

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Delegovaný úkol svým podřízeným pečlivě vysvětlíte

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Zajímáte se o Vámi delegovaný úkol v průběhu zpracování

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Motivujete své pracovníky v podobě různých odměn

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Při delegování svým pracovníkům plně důvěřujete

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Dotazník pro podřízené

Dobrý den, jmenuji se Michaela Budská, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze a v rámci mé bakalářské práce nazvané „Význam delegování pro řídicí práci manažera“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníků je zcela anonymní. Každou otázku, prosím, pečlivě přečtěte a zaškrtněte. Děkuji za Váš čas a ochotu. Michaela Budská ČZU, PEF, PAE.

Odpověď, se kterou souhlasíte, zaškrtněte:

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- Do 30 -ti let
- 30 – 40 let
- 40 – 50 let
- 50 a více let

3. Vzdělání

- ZŠ
- SŠ
- VŠ

4. Ve své profesi se setkáváte s procesem delegování

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Nadřízený Vám deleguje úkoly velmi často

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Nadřízený deleguje úkoly všem pracovníkům bez rozdílu

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Nadřízený s Vámi na delegovaných úkolech aktivně spolupracuje

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Na zpracování delegovaných úkolů máte dostatek času

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Úkoly jsou Vám delegovány podle Vašich profesních schopností

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Nadřízený Vám deleguje úkoly z nedostatku vlastního času

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Nadřízený Vám deleguje úkoly z pohodlnosti

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Nadřízený Vám delegovaný úkol pečlivě vysvětlí

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Nadřízený se o delegovaný úkol zajímá v průběhu zpracování

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Nadřízený Vás motivuje ke splnění úkolu v podobě různých odměn

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Nadřízený do Vás při plnění úkolu vkládá plnou důvěru

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne