

# Přílohy

## Příloha 1 – Rozhovory s manažery

### *1. Myslíte si, že je rozdíl mezi delegováním a přikazováním? Co pro vás znamená delegovat nějakou činnost nebo úkol?*

**Manažer 1:** Myslím, že mezi delegováním a přikazováním je velký rozdíl. Když delegujete, dáváte zaměstnanci určitou volnost a poté kontrolujete vykonanou práci. Přikazování chápu jako neustálou kontrolu. Když zaměstnanec udělá přesně to, co mu bylo řečeno, aniž by o tom přemýšlel. Pro mě je nejdůležitější delegovat jakoukoli činnost, aby měl zaměstnanec svobodu jednání a pak zkontrolovat konečnou práci, výsledek.

**Manažer 2:** Přikazování je jasná realizace pokynů od vedení a delegování je kreativní přístup k pokynům vedení. Je pro mě snazší promyslet strategii a cíle a poté dát jasný příkaz ke splnění úkolu k dosažení těchto cílů.

**Manažer 3:** Delegování je kompetentní rozdělení úkolů mezi podřízené na základě jejich schopností. A přikazování je bezmyšlenkovité sestupování úkolů bez zohlednění schopností pracovního kolektivu. Proto rád více deleguji, je to lepší pro mě i pro mé podřízené.

### *2. Myslíte si, že často využíváte delegování a je pro Vaši práci důležité?*

**Manažer 1:** Domnívám, že delegování používám neustále, po celou dobu mého pracovního dne a je nedílnou součástí mé práce. Delegování mě zbavuje zbytečné neustálé kontroly, šetří čas, abych se mohl věnovat důležitějším věcem.

**Manažer 2:** Delegování je pro mou práci velmi důležitá věc. Každý specialista je zodpovědný za určitou oblast práce, takže musím neustále delegovat povinnosti, protože nemám možnost dělat všechno sám. Chápu, že odborník v určitém oboru bude vědět víc než já.

**Manažer 3:** Ve své práci často využívám delegování k efektivnímu dosažení KPI. Myslím si, že je to důležité, protože to pomáhá odhalit individuální schopnosti zaměstnanců.

### ***3. Co je pro vás při zadávání úkolu a činnosti důležité?***

**Manažer 1:** Když zadávám podřízenému úkol, je pro mě důležité: za prvé úkol správně formulovat tak, aby byl pro zaměstnance srozumitelný; za druhé je pro mě důležité, že tento úkol je v možnostech tohoto pracovníka. Za třetí je pro mě důležitá zpětná vazba.

**Manažer 2:** Při zadávání úkolu je pro mě důležité, aby člověk chápal důležitost úkolu, chápal mechanismus plnění tohoto úkolu a chápal časový rámec, kdy má být úkol splněn. Je pro mě důležité, aby zaměstnanec úkol zodpovědně splnil a na konci podal zprávu o výsledcích.

**Manažer 3:** Je pro mě důležité, abych já sám úkolu rozuměl a měl dostatečné nástroje pro jeho delegování. A až potom to předávám svým podřízeným. Pro mě je důležité, aby to člověk dokázal splnit. Kompetentní hodnocení personálu a jeho schopností, zkušeností a znalostí.

### ***4. Podle čeho vybíráte podřízené na konkrétní úkol?***

**Manažer 1:** Podřízený musí pochopit, co je třeba udělat. Musí mít určité znalosti a dovednosti. Na tento úkol musí být připraven.

**Manažer 2:** Podřízeného vybírám v souladu s jeho znalostmi v této oblasti. Nejdůležitější je profesionalita, ve které si musím být jistý. Člověk musí být také zodpovědný a pracovitý. To jsou pro mě nejdůležitější vlastnosti.

**Manažer 3:** Hodnotím odborné dovednosti zaměstnanců, jejich pracovní potenciál a jejich dočasné pracovní vytížení. Aby byli zodpovědní a měli znalosti a nástroje k plnění určitých úkolů.

### ***5. Jak obvykle delegujete úkol (ústně, písemně, telefonicky atd.)?***

**Manažer 1:** Své úkoly pro podřízené obvykle deleguji písemně, protože mohu podrobně vysvětlit úkol, jeho jemnosti, složitost, problémy atd. Také rád pořádám schůzky, osobní setkání. Například s pomocí prezentací. Nikdy to nedělám na telefonicky, protože si myslím, že osobní konverzace je mnohem lepší.

**Manažer 2:** Snažím se delegovat úkoly pro svůj tým ústně před zahájením úkolu. Je pro mě důležité osobně sdělit osobě úkol, co potřebuji, jaký výsledek čekám. Nedeleguji písemně, protože na to tráví spoustu času. , Telefonicky se domnívám, že delegování nemůže být účinná.

**Manažer 3:** Úkoly deleguji různými způsoby, nejen tyto tři. Nejvíc ze všeho samozřejmě rád uspořádám osobní schůzky se zaměstnanci. Toto je nejučinnější způsob, jak správně delegovat činnosti bez problémů v budoucnosti.

**6. Používáte takovou manažerskou funkci, jako je plánování? Myslíte si, že tato funkce je pro vaši práci důležitá?**

**Manažer 1:** Plánování pro mě a moje práce je samozřejmě velmi důležité. Nedokážete si představit, kolik času se věnuji plánování. Myslím, že jakákoli činnost sestává z 80 procent správného plánu. Mám také speciální deník, kde píšu plány na měsíc, týden a den.

**Manažer 2:** Upřímně řečeno, někdy v mé práci narazím na problém nedostatku času a někdy plánování jde na pozadí. Tak či onak si myslím, že plánování je pro mou práci velmi důležité. Možná, kdybych plánoval lépe, pak by se moje produktivita mohla zvýšit.

**Manažer 3:** Ano, myslím, že plánování je důležitou funkcí. Pomáhá mi ušetřit čas a efektivitu při distribuci činností. Dobré plánování je klíčem k úspěchu jakéhokoli úkolu.

**7. Myslíte si, že delegování může podřízené i motivovat? Motivujete své podřízené dostatečně a jak?**

**Manažer 1:** Věřím, že když delegujete, dáváte podřízenému volnost a to ho určitě motivuje. Zaměstnanec od vás cítí podporu a důvěru. Ve své práci se vždy snažím své podřízené motivovat co nejvíc.

**Manažer 2:** Delegování samozřejmě motivuje podřízené k profesnímu růstu, zvyšuje jeho významnost pro společnost. Věřím, že své zaměstnance dostatečně motivuji, když jim zadávám úkoly, které od nich vyžadují kreativní přístup, nové znalosti a dovednosti, čímž si zvyšují svou odbornou úroveň.

**Manažer 3:** Domnívám se, že delegování není tak motivující jako jiné věci a je odpovědné hlavně za efektivní splnění úkolu, nikoli za motivaci. Zdá se mi, že své podřízené dostatečně motivuji. Vysvětluji jim důležitost úkolů, vedu školení, porady. Ke svým podřízeným jsem vždy otevřený, připraven jim pomoci, něco navrhnout atd.

**8. Jak vnímáte význam kontroly delegovaných úkolů? Kontrolujete každý krok, nebo spíš důvěřujete svým podřízeným?**

**Manažer 1:** Kontrola delegovaných úkolů – jedná se o kontrolu již vykonané práce, výsledku. Konečný výsledek se porovná s původními cíli, očekáváními a provede se hodnocení. Snažím se nikdy nekontrolovat každý krok podřízených.

**Manažer 2:** Domnívám se, že kontrola je nezbytná, aby člověk cítil, že se od něj očekává dobrý výsledek. Nemá ale smysl kontrolovat každý krok, protože způsoby řešení problémů se mohou lišit. Pro mě je důležitý výsledek.

**Manažer 3:** Kontrola delegovaných úkolů je nesmírně důležitá. Kontroluji každý krok práce zaměstnanců s cílem něco změnit, pomoci, dodat další pokyny a podobně.

### ***9. Jaké činnosti delegujete nejčastěji ve své práci?***

**Manažer 1:** Mám řadu povinností, které musím během dne udělat. Méně důležité úkoly většinou deleguji na svého zástupce. Nejčastěji se jedná o méně důležité úkoly. Například uspořádat schůzku se zaměstnanci, pomáhat jim s jejich činnostmi, přijímat zboží, reklamovat.

**Manažer 2:** Obvykle deleguji speciální úkoly související s konkrétní prací mých podřízených. Například pekaři deleguju pečení chleba, čištění trouby a podobně. Chápu, že jsou v této práci kompetentnější.

**Manažer 3:** Velmi dobrá otázka. Abych byl upřímný, snažím se co nejvíce práce delegovat na své podřízené v rozumných mezích. Věnuji pozornost výhradně velmi důležitým problémům a snažím se nenechat se rozptylovat malými.

### ***10. V čem vidíte výhody a nevýhody delegování?***

**Manažer 1:** Výhody delegování jsou samozřejmě úspora času, hlavní zdroj, také motivace zaměstnanců, příjemná atmosféra v týmu, rychleji a lépe odvedená práce. Nevýhodou je, že ne každý zaměstnanec správně rozumí slovu delegování. Někteří lidé důvěru ignorují. Bohužel mnozí jsou zvyklí na neustálou kontrolu, takže adaptační proces může trvat dlouho.

**Manažer 2:** Výhodou delegování je, že mi ušetří čas na důležitější úkoly. Mohu si být jistý, že v mé nepřítomnosti nebude pracovní proces přerušen, jelikož povinnosti jsou jasně delegovány. Nevýhodou delegování je, že musím věřit osobě, která delegovaný úkol provádí, a čekat na výsledek. Obávám se, že člověk ten úkol nezvládne.

**Manažer 3:** Výhodou je rozdělení úkolů mezi zaměstnance, šetří váš čas na důležitější úkoly, šetří firemní zdroje, žádný stres v týmu. Nevýhody jsou, že ne každý může být spokojený s tím, jak delegujete, možné podcenění potenciálu zaměstnance. Někdy se někteří

zaměstnanci mohou ukázat jako nezodpovědní, budou se mě bát na něco zeptat, požádat o pomoc, kvůli tomu nebude úkol dokončen včas.

### ***11. Co byste nikdy nedelegoval?***

**Manažer 1:** Samozřejmě bych nikdy nedelegoval to, co dělám, přímo já. Jedná se o stanovení hlavních cílů, řízení podřízených, kontrolu splněných úkolů a další velmi důležité věci.

**Manažer 2:** Těžko říct. Pokud by byla příležitost, nic bych nedelegoval a vše dělal sám. Ale chápu, že to není možné. Nikdy bych nedelegoval nejdůležitější úkoly, objednávání zboží, nábor nových zaměstnanců, stanovování cílů.

**Manažer 3:** Nikdy bych nedelegoval otázky zvyšování zaměstnanců, platů, bonusů, motivace, stanovování firemních cílů.

### ***12. Jaké dovednosti a schopnosti vám pomáhají efektivně pracovat, vést tým a kompetentně delegovat odpovědnosti?***

**Manažer 1:** Myslím, že nejdůležitější věcí je zkušenost a vzdělání. Pokud jde o veškerou vaši práci, je nutné neustále učit něco nového, zkuste něco nového. Považuji se za odpovědnou osobu. Snažím se věřit lidem, dávat jim svobodu plnit úkoly. Knihy, které jsem četl o tématech řízení, managementu, financí a různých konferencích o stejných tématech, mi také pomáhají.

**Manažer 2:** Říkají mi, že jsem pracovitý člověk, zodpovědný. Jsem rád, že mohu komunikovat se svými podřízenými a analyzovat jejich činnosti. Hodně jim to pomáhá. Také mi hodně pomáhají minulé zkušenosti v týmu.

**Manažer 3:** Mám rozsáhlé zkušenosti s Albertem, včetně pozice vedoucí a zástupce manažera + se neustále snažím účastnit kurzů, seminářů a konferencí, abych zvýšil svou profesionalitu. Literatura, různá videa o tématech vztahů, managementu mi také hodně pomáhá v mé práci.