

## Přílohy

### Příloha 1 – Rozhovory s manažery

#### 1. *Co pro vás znamená delegování?*

**Manažer 1:** Delegování - proces dekompozice velké strategické úlohy na menší. Tyto malé úkoly, pak jdou do odpovědnosti lidem, na které deleguji.

**Manažer 2:** Delegování není jen rozdělení úkolů, je to důvěra a příležitost k růstu pro mou tým. Vidím v něm šanci dát zaměstnancům projeviti jejich síly a iniciativu, přitom posiluji odpovědnost a samostatnost. Podstatou delegování pro mě je předání malého kousku odpovědnosti z mých ramen na člena týmu, kterému mohu důvěřovat.

**Manažer 3:** Delegování pro mě je klíčovým prvkem řízení, který umožňuje rozdělovat úkoly na ostatní zaměstnance. Tak, aby využit čas a dovednosti každého člena týmu co nejefektivněji.

#### 2. *Jak určujete, které úkoly jsou nejvhodnější k delegování?*

**Manažer 1:** Obvykle se dívám na faktor dekompozice, čím snadněji lze úkol rozdělit na menší kousky, tím jednodušší je potom pochopit, zda jsou vhodné k delegování. Také v naší firmě hrají roli faktory času a kompetence, takže pokud vím, že člověk nebo tým zvládnou úkol, deleguji ho na něj nebo na tým.

**Manažer 2:** Klíčové strategické úkoly zůstávají pod mým kontrolou, zatímco úkoly, které přispívají k rozvoji dovedností mého týmu, deleguji. To zjednodušuje můj pracovní proces a také pozitivně ovlivňuje mé podřízené tím, že zvyšuje takzvaný „sociální faktor motivace“.

**Manažer 3:** Abych určil, které úkoly jsou vhodné k delegování, nejprve se dívám na strategický význam, stanovuji priority plnění a poté rutinní a standardní úkoly posílám svým podřízeným. Řekl bych, že standardní úkoly jsou nejvhodnější k delegování.

#### 3. *Podle jakých kritérií hodnotíte, zda osoba nebo tým zvládne delegovaný úkol?*

**Manažer 1:** Kompetence. Pro mě je důležité, aby člověk měl odborné znalosti. Je důležité si uvědomit, že ne všechny úkoly lze delegovat podřízeným. Pokud má člověk zkušenosti nebo rozumí, jak zvládnout daný úkol, mohu mu samozřejmě delegovat danou povinnost. Ale znovu, vše závisí nejen na zkušenostech, v herním

průmyslu GameDev všechno běží rychlostí světla a je důležité si uvědomit, zda má člověk časové prostředky na splnění úkolu.

**Manažer 2:** Při posuzování schopností svých zaměstnanců zohledňuji jejich zkušenosti, předchozí úspěchy a jejich oblasti zájmu, stejně jako jejich aktuální pracovní zátěž a potenciál k vzdělávání.

**Manažer 3:** Hodnocení schopnosti zaměstnance nebo týmu zvládnout úkol zahrnuje analýzu jejich předchozí zkušenosti, vzdělání, specializované dovednosti a historie jejich předchozích úspěchů. Také zohledňuji osobní vlastnosti, jako je zodpovědnost, schopnost učení a adaptabilita.

#### **4. *Jaké metody kontroly a zpětné vazby považujete za nejefektivnější při monitorování plnění delegovaných úkolů?***

**Manažer 1:** Obvykle je to příběh o Task Trackeru. Rozdělujeme našemu týmu rozložené úkoly, stanovujeme termíny a pořádáme týdenní schůzky, abychom zjistili aktuální stav plnění úkolů. Pokud úkol není splněn, pořádáme „one to one“ schůzky, což je poměrně častá praxe pro náš tým. Snažíme se navázat sociální kontakt předtím, než viníme někoho.

**Manažer 2:** Účinné metody kontroly a zpětné vazby zahrnují pravidelné průběžné schůzky, které nazýváme „one to one“ schůzky, abychom osobně zjistili důvody nesplnění úkolů, systémy KPI, a také vytvoření kultury otevřenosti, kde zaměstnanci mohou svobodně sdílet své úspěchy a problémy.

**Manažer 3:** Účinné metody kontroly a zpětné vazby zahrnují pravidelné sledování KPI, přezkum projektů a schůzky k diskusi o pokroku. Také využívám CRM a analytické nástroje k monitorování účinnosti kampaní a zapojení publikum.

#### **5. *Jak rozhodujete, kdy delegovat úkol a kdy je lepší jej vykonat sami?***

**Manažer 1:** Když je úkol na vysoké úrovni, související s managementem, nebo prostě má velmi důležitou povahu, pak je tento úkol převážně pro mě.

**Manažer 2:** Rozhoduji se delegovat úkol, když jsem si jistý schopností týmu ho splnit a když to přispívá k jejich rozvoji. Pokud úkol vyžaduje můj jedinečný zkušenostní základ, nebo pokud jsou rizika příliš velká, udělám ho sám.

**Manažer 3:** Rozhodnutí o delegování úkolu se přijímá na základě jeho složitosti, potřeby specializovaných znalostí a současné pracovní zátěže. Pokud úkol vyžaduje jedinečné dovednosti nebo znalosti, kterými disponuji já, mohu si ho vzít na sebe.

**6. *Jak přizpůsobujete svůj přístup k delegování s ohledem na individuální schopnosti a preference vašich podřízených?***

**Manažer 1:** Vše se odehrává při nábořech do mého týmu, hodnotím potenciální pracovní tempo člověka, jeho ambicióznost, odolnost vůči stresu a mnoho dalších dovedností, takže si v průběhu práce asi uvědomím, kdo je schopen co udělat, kdo by byl rád za další úkol. Vše závisí na celkovém obrazu člověka.

**Manažer 2:** Můj přístup k delegování se přizpůsobuje každému zaměstnanci, s ohledem na jejich individuální silné stránky a motivační faktory, což umožňuje maximálně využít jejich potenciál. Například, pokud vím, že zaměstnanec dobře zvládne mechaniku Core nebo Meta Gameplay a už měl podobnou pracovní zkušenost, rád mu svěřím tento úkol. To zvyšuje potenciál zaměstnance.

**Manažer 3:** Když rozdělují úkoly, snažím se vybírat ty, které mým zaměstnancům vyhovují a ve kterých jsou dobří, aby práce přinášela potěšení a pomáhala jim profesionálně růst.

**7. *Jak používáte delegování jako nástroj pro rozvoj dovedností a kompetencí vašich podřízených?***

**Manažer 1:** Toto je zajímavé téma, moc se mi líbí, že zkusím delegovat úkoly svým podřízeným, abych viděl, jak se s nimi vypořádají. Pokud jsem s výsledkem spokojen, příště mu svěřím něco složitějšího. To zvyšuje kompetenci a rozvíjí zaměstnance uvnitř firmy. Čím více povinností zaměstnanec převezme, tím profesionálnější se stává. V naší společnosti máme mnoho týmů po celém světě, takže zaměstnanec může v budoucnu díky mým kontrolám postoupit v kariérním žebříčku. Vždy jsem otevřená pro dialog a vždy poskytuji podporu, sdílím své zkušenosti, takže považuji delegování za důležitý nástroj pro rozvoj dovedností mých zaměstnanců.

**Manažer 2:** Jak jsem již dříve zmínil, používám delegování jako nástroj pro rozvoj dovedností zaměstnanců, dávám jim úkoly, které trochu přesahují jejich současné kompetence, čímž podporuji jejich vzdělávání a růst. Ve společnosti je kladena důraz na zájem zaměstnance o růst a s ohledem na to, že společnost aktivně roste, brzy může dostat novou nabídku, která ho posune nahoru.

**Manažer 3:** Delegování používám jako nástroj pro rozvoj, poskytováním zaměstnancům úkolů, které vyžadují nové znalosti nebo dovednosti, čímž podporuji jejich vzdělávání a růst.

**8. *Jak se ujistíte, že delegované úkoly odpovídají strategickým cílům vaší organizace?***

**Manažer 1:** Obvykle je zadaný úkol již v souladu s parametry strategických cílů naší společnosti. Pravděpodobně má strategický úkol, který mi byl svěřen, již určený cíl, takže i úkol, který deleguji, má stejný cíl. Všechny úkoly rovněž odpovídají globálním cílům společnosti.

**Manažer 2:** Ve herním průmyslu je úkol často již v souladu se všemi cíli. Nicméně obvykle provádím kontrolu, abych se ujistil, že úkol, který deleguji, skutečně odpovídá stanovené strategickému cíli společnosti.

**Manažer 3:** Abych zajistil, že delegované úkoly odpovídají strategickým cílům, pravidelně konzultuji celkový marketingový a analytický plán, abych zajistil, že každý úkol přispívá k dosažení našich dlouhodobých cílů.

**9. *Jak hodnotíte úspěch delegování v kontextu dosahování týmových a organizačních cílů?***

**Manažer 1:** Úspěch hodnotíme pomocí benchmarků, benchmarky podle časových limitů na splnění úkolů, benchmarky podle kvality vykonané práce. Benchmark je naše hodnocení efektivity fungování. Když se lidé dostanou na cíl nebo udělají lépe než benchmark, je to úspěch.

**Manažer 2:** Úspěch delegování posuzuji podle dosažení předem stanovených výsledků a zpětnou vazbu od týmu, což ovlivňuje zlepšení procesů a zvýšení celkové produktivity.

**Manažer 3:** Úspěch delegování hodnotím podle výsledků práce týmu a toho, jak tyto výsledky souvisejí s KPI a obecnými cíli společnosti.

**10. *Myslíte si, že jste během práce velmi vytíženi rutinními úkoly?***

**Manažer 1:** Obvykle ne, díky tomu, že deleguji povinnosti včas, takové momenty nenastávají. S výjimkou, možná, té chvíle, kdy se podřízení nevyrovnají s danými úkoly. Pak se musím zapojit sám.

**Manažer 2:** Ne, rutinní úkoly, většinou jdou stranou. To je také jeden z klíčových nuancí, které se mi velmi líbí v procesu delegování. Ulevuji si, mohu se soustředit na další těžší úkoly.

**Manažer 3:** Ačkoli jsem řekl, že se snažím dávat takové úkoly podřízeným. Ale jsou chvíle, kdy je třeba udělat krok sám, jinak může nastat problém. Takže ano. Někdy bývám velmi zaneprázdněn.

**11. Jakými dovednostmi by měl manažer disponovat pro efektivní delegování povinností?**

**Manažer 1:** Podle mého názoru by manažer pro efektivní delegaci povinností měl disponovat vynikajícími komunikačními dovednostmi. To zahrnuje schopnost jasně a srozumitelně formulovat úkoly, vysvětlovat cíle a očekávání, a být otevřený zpětné vazbě. Komunikační dovednosti také pomáhají v budování důvěrných vztahů s týmem, což je klíčové pro to, aby se zaměstnanci cítili jistě při plnění delegovaných úkolů a neměli obavy obrátit se o pomoc nebo vysvětlení.

**Manažer 2:** Manažer, který efektivně deleguje povinnosti, by měl rychle a přesně rozhodovat o tom, které úkoly delegovat a komu je svěřit.

**Manažer 3:** Jsem lídr, motivátor, mám schopnost stanovovat jasné cíle, označovat důležitost úkolů. Umím vytvářet prostředí, ve kterém každý člen týmu pociťuje svou hodnotu a rozumí svému přínosu. Takže si myslím, že to jsou dovednosti, kterými by měl každý manažer disponovat, zejména při delegování.

**12. Jak podporujete motivaci a zapojení vašeho týmu prostřednictvím procesu delegování?**

**Manažer 1:** Materiální hodnota. Pokud zaměstnanec podle benchmarku vykonává úkol lépe než je požadováno, například rychleji, dostává finanční odměnu.

Sociální hodnota. Pokud zaměstnanec systematicky splňuje stanovené úkoly včas, vykonává úkol kvalitně a neustále se snaží zlepšovat. Pravděpodobně postoupí v kariérním růstu. To vede k vyšší mzdě a úkoly se stávají zajímavějšími.

**Manažer 2:** Motivaci a zapojení týmu podporuji uznáním jejich úsilí, poskytováním příležitostí k profesionálnímu rozvoji a vytvářením prostředí, kde každý cítí, že přispívá k celkovému úspěchu.

**Manažer 3:** Abych podpořil motivaci a zapojení týmu, využívám systémy odměňování a uznání, poskytuji příležitosti k profesionálnímu rozvoji a vzdělávání a také podporuji otevřené a podporující pracovní prostředí.

**13. Jaké nástroje nebo technologie považujete za nejužitečnější pro správu a sledování plnění delegovaných úkolů?**

**Manažer 1:** Rád používám nástroj Task Tracker „Asana“. Vyzkoušeli jsme Flowfast, Trello, ale jak ukázala praxe, nejlépe nám vyhovuje „Asana“ z technického hlediska. Víím, že v některých týmech v nižších úrovních struktur lidé stále používají Trello, například v marketingovém oddělení.

**Manažer 2:** Používám projektové nástroje správy, jako je „Asana“ nebo „Trello“, k sledování pokroku úkolů, stejně jako pravidelné schůzky a zprávy k zajištění transparentnosti a efektivity procesů.

**Manažer 3:** Jako nástroje pro správu a sledování plnění delegovaných úkolů používám Task Tracker - „Trello“, a různé analytické platformy pro sběr a analýzu dat.