

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



**Bakalářská práce**

**Delegování a efektivní organizace práce**

**Alan Aimukhambetov**

© 2024 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Alan Aimukhambetov

Podnikání a administrativa

Název práce

**Delegování a efektivní organizace práce**

Název anglicky

**Delegation and Effective Organization of Work**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces delegování v rámci řídicí práce manažera ve zvolené organizaci a uvést vhodná doporučení pro efektivní řízení. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

manažerské funkce, vedení lidí, proces delegování, bariéry v delegování, Výhody delegování

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80- 251-2235-8
- CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2945-9
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-4406-3
- VEBER, J. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Ekopress. 2021. ISBN 978-80-878-6569-9

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2024

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2024



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Delegování a efektivní organizace práce" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.03.2024

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Janě Horákové za její pomoc a cenné připomínky, a také děkuji manažerům společnosti Panoramik Games Ltd. za spolupráci.

# Delegování a efektivní organizace práce

## Abstrakt

Ve dynamickém podnikatelském prostředí jsou efektivita a produktivita práce přímo závislé na schopnosti manažerů efektivně organizovat a delegovat úkoly. Tato bakalářská práce je zaměřena na osvětlení procesu delegování. Zvláštní pozornost je věnována významu správného rozdělení povinností a pravomocí pro efektivnější práci. V rámci metodologického přístupu byly pečlivě prozkoumány procesy uvnitř společnosti a identifikovány klíčové faktory úspěšného delegování. Praktická část odhaluje výsledky analýzy procesu delegování na příkladu společnosti Panoramik Games Ltd., ukazuje, že i přes povědomí manažerů o významu delegování, používané metody a přístupy vyžadují úpravy a vylepšení. Práce nejen potvrdila význam delegování v praxi managementu, ale také navrhla cesty k zvýšení jeho efektivity ve společnosti Panoramik Games Ltd., jejichž realizace povede k posílení manažerského týmu, zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců, což nakonec přispěje k dosažení strategických cílů společnosti.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, efektivní organizace práce, delegování, výhody delegování, bariéry delegování

# **Delegation and Effective Organization of Work**

## **Abstract**

In a dynamic business environment, efficiency and productivity are directly dependent on the ability of managers to organise and delegate tasks effectively. This bachelor thesis aims to shed light on the process of delegation. Particular attention is paid to the importance of proper allocation of responsibilities and authority for more effective work. As part of the methodological approach, the processes within the company were carefully examined and the key factors for successful delegation were identified. The practical part reveals the results of the analysis of the delegation process using Panoramik Games Ltd. as an example, showing that despite managers' awareness of the importance of delegation, the methods and approaches used require adjustments and improvements. The thesis not only confirms the importance of delegation in management practice, but also suggests ways to increase its effectiveness in Panoramik Games Ltd., the implementation of which will lead to the strengthening of the management team, increasing employee motivation and productivity, which will ultimately contribute to the achievement of the company's strategic goals.

**Keywords:** management, manager, managerial functions, human resource management, effective work organization, delegation, advantages of delegation, barriers to delegation

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Management .....	13
3.1.1 Funkce managementu .....	14
3.1.2 Úrovně managementu .....	14
3.1.3 Praktická aplikace managementu.....	16
3.2 Manažer .....	17
3.2.1 Typy manažerů a jejich funkce .....	17
3.2.2 Role manažera.....	19
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	21
3.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	21
3.3.2 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů .....	22
3.4 Delegování a efektivní organizace práce.....	22
3.4.1 Pojetí delegování .....	23
3.4.2 Cíle delegování .....	24
3.4.3 Výhody delegování .....	25
3.4.4 Předmět delegování .....	26
3.4.5 Co delegovat .....	26
3.4.6 Postup delegování .....	28
3.4.7 Nesprávné delegování .....	28
3.4.8 Bariéry delegování .....	29
3.4.9 Manažerské předpoklady pro delegování .....	30
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>33</b>
4.1 Objekt zkoumání .....	33
4.1.1 Produkty společnosti .....	33
4.1.2 Organizační struktura.....	34
4.2 Vlastní šetření.....	35
4.2.1 Představení manažerů .....	35
4.2.2 Řízený rozhovor.....	36
4.3 Analýza rozhovorů .....	36

<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení.....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>44</b>
8.1	Seznam obrázků .....	44
8.2	Seznam tabulek .....	44
	<b>Přílohy.....</b>	<b>45</b>

# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce bylo "Delegování a efektivní organizace práce". Tato práce se zabývá tím, jak delegování úkolů ovlivňuje efektivitu týmu a jaké faktory je třeba při delegování úkolů zohlednit. Cílem této bakalářské práce je posoudit význam delegování v Panoramik Games Ltd., prozkoumat přístupy manažerů k rozdělování úkolů a identifikovat klíčové dovednosti pro efektivní řízení, stejně jako navrhnout zlepšení procesu delegování.

Delegování a efektivní organizace práce je téma, které se týká manažerů a vedoucích pracovníků na všech úrovních organizace. Delegování je nedílnou součástí řízení a umožňuje manažerům přidělovat úkoly a odpovědnosti podřízeným. Efektivní výkon je zase klíčovým faktorem úspěchu každé organizace a zahrnuje správný pracovní postup, optimalizaci zdrojů a řízení času.

Téma této práce je aktuální a důležité pro moderní podnikání a management, protože delegování úkolů je nedílnou součástí práce vedoucích pracovníků a manažerů na všech úrovních. Ne všichni manažeři však vědí, jak správně delegovat úkoly, což může vést k neefektivní týmové práci a snížení výkonnosti podniku jako celku. V tomto ohledu může zkoumání tématu delegování a efektivní organizace práce pomoci vedoucím pracovníkům a manažerům zefektivnit jejich práci a také zlepšit výkonnost podniku jako celku.

Při psaní této práce používané různé zdroje, jako jsou akademické články, knihy a také výzkumy prováděné jinými akademiky a odborníky v této oblasti.

Práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části byl proveden přehled odborné literatury na téma management, manažeři a související funkce, organizační struktury a delegování.

Praktická část práce se věnuje zkoumání významu delegování pro efektivní řízení v konkrétní organizaci. Za tímto účelem byla provedena studie stávajícího systému delegování v organizaci a vyhodnocena jeho účinnost.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je posouzení významu procesu delegování v organizaci Panoramik Games Ltd. Zkoumá se, jak manažeři chápou delegování, jak adekvátně rozdělují povinnosti a jaké dovednosti jsou nezbytné pro manažera k efektivnímu řízení práce. Dílčím cílem je vypracování doporučení pro optimalizaci procesu delegování za účelem zlepšení práce manažerů a zpracování literární rešerše na dané téma.

### **2.2 Metodika**

Metodika této bakalářské práce předpokládá komplexní přístup, který zahrnuje jak teoretickou analýzu, tak praktický výzkum. V teoretické části proveden přehled existující literatury na téma delegování pravomocí, definice klíčových termínů a konceptů souvisejících s delegováním, managementem a organizací práce. Zvláštní pozornost věnována studiu teorií delegování, hlavním úkolům delegování a správnému principu rozdělení úkolů mezi zaměstnance.

V praktické části kvalitativního výzkumu byla metodou řízení rozhovoru provedena analýza procesu delegování ve společnosti Panoramik Games Ltd.

Výzkum procesu delegování byl pečlivě proveden pomocí metody přímých otevřených otázek směřovaných na klíčové manažery společnosti. Při vytváření otázek byla zvláštní pozornost věnována identifikaci hlavních aspektů, které definují efektivitu delegování úkolů. To umožnilo vytvořit komplexní soubor otázek, sloužící jako pevný základ pro komplexní hodnocení a analýzu procesů delegování v rámci zkoumané organizace. Během výzkumu byli osobně vyslechnuti tři manažeři společnosti Panoramik Games Ltd., což přispělo k získání hlubokých a maximálně informativních odpovědí, obohacujících kvalitu provedené analýzy.

Shromážděná data prostřednictvím rozhovorů s manažery společnosti, dotazování a pozorování, aby bylo možné posoudit, jak se principy a metody delegování uplatňují v praxi a jaké mají výsledky. Na základě získaných dat provedena analýza efektivity současných



praktik delegování a navržena doporučení pro zlepšení procesu delegování za účelem zvýšení celkové efektivity práce manažerů a týmu jako celku.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management není nic jiného než samotná podstata tohoto slova. "Manage" - řízení. Přesněji řečeno, v dnešním světě slovem "Management" myslíme jasné složení lidí, kteří řídí společnost. Management, když se nad tím zamyslíte, byl přítomen po staletí. Od běžné rodiny z dávných dob až po obrovské korporace v dnešní době.

Pokud se však do tématu ponoříte mnohem hlouběji, pak je management proces, který zahrnuje plánování, organizaci, vedení a kontrolu prováděnou vedoucími pracovníky za účelem dosažení cílů společnosti. Tento proces je systematický (manažer pracovat ve shodě s ostatními členy týmu), cílený (činnost organizace je určena cílem) (Bělohlávek, 2006).

Přestože termín "management" se v posledních letech stává běžnou součástí jak našeho každodenního, tak odborného jazyka, nelze opomenout jeho široké spektrum významů a rozličných interpretací. S termínem "management" se setkáváme v několika kontextech:

- jako konkrétní činnost;
- skupinu vedoucích pracovníků;
- akademickou disciplínu.

Management jako zvláštní činnost (profesi) je stále více uznáván za klíčový faktor, který ovlivňuje úspěch jakékoli organizace. I organizace s vynikajícím technickým vybavením a kvalifikovanými lidmi nemůže zaručit úspěch, pokud je špatně řízena (Veber, J. a kol., 2001).

Management kontroluje mnoho oblastí ve společnosti a obecně je lze rozdělit na mnoho substancí jednotlivých firem. Odtud pocházejí pojmy jako strategické řízení, řízení lidí, marketing, finance, kvalita. Ve velkých firmách se oddělují oddělení, která se zabývají jednotlivými úkoly. V čele takové struktury stojí hlavní management, vedoucí a kontrolující tato oddělení (Bělohlávek, 2006).

### 3.1.1 Funkce managementu

Management lze rozdělit na několik výše uvedených aktivit:

1. **Plánování** – akce určující klíčové strategické body ve fázi přemýšlení o nich. Stanovení úkolů, stanovení priorit plnění úkolů a přidělování zdrojů – to vše je součástí koncepce plánování a splňuje normy vypracované koncepce (Armstrong, 2008).
2. **Organizace** – akce, ve které se vytváří povědomí o tom, kdo bude zodpovědný za konkrétní úkol v celkovém procesu (Armstrong, 2008).
3. **Vedení** je proces přímé práce, ve kterém musí vedoucí kompetentně sledovat plnění úkolu, distribuovat síly a motivovat lidi, aby úkol udělali rychle a efektivně (Bělohlávek, 2006).
4. **Kontrolování** – proces shromažďování veškeré vykonané práce s cílem identifikovat chyby, nepřesnosti nebo nedostatky a porovnání je s cílem (Armstrong, 2006).

Obecně jsou to hlavní funkce managementu – plánování, organizace, vedení, kontrola. Každý úkol postavený před management by měl projít všemi fázemi řídicího procesu.

### 3.1.2 Úrovně managementu

Řízení je proces, který zahrnuje plánování, organizaci, vedení a kontrolu činnosti organizace. Management je věda a umění řízení organizace. Je to mnohostranná oblast znalostí, která zahrnuje různé aspekty řízení podniku, včetně řízení financí, výroby, zdrojů, informací a lidí.

Jedním z klíčových aspektů managementu jsou úrovně řízení, které jsou definovány počtem úrovní vedení v organizaci. Úrovně managementu mohou být různé v závislosti na velikosti a struktuře organizace, ale obecně zahrnují tři úrovně: strategické, taktické a operační.

Na obrázku 1 je znázorněna hlavní hierarchie managementu.

Obrázek 1: Hierarchie managementu



Zdroj: (Štrach, 2011)

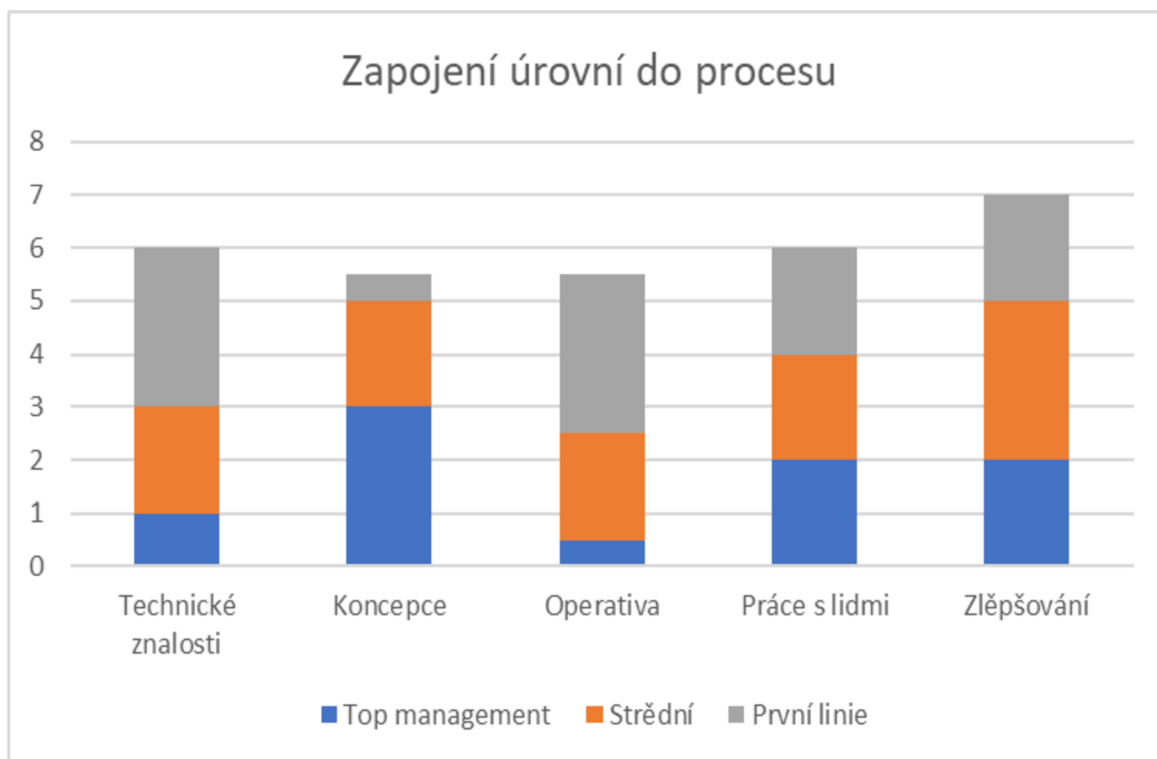
Vrcholový management (strategický) - top management, který se nachází v nejvyšším řídicím řetězci. Celý organizační proces probíhá právě v TOP managementu. Zde se stanovují koncepce, vypracovávají akční plán, přidělují rozpočet, kontrolují celý balík práce (Veber, J. a kol., 2001).

Střední management (taktické) - jsou významnou a různorodou skupinou manažerů, která zahrnuje vedoucí továren a různých oddělení, jako je oddělení prodeje, nákupu, financí, lidských zdrojů atd. zabývají se širokou škálou úkolů, včetně poskytování a získávání informací. Podle informací může podíl času stráveného středními manažery na těchto akcích dosáhnout až 40% jejich pracovní doby (Veber, J. a kol., 2001).

Management první linie (provozní) jsou přímou součástí řízení odpovědné za plnění úkolů. Mladší manažeři, jako je vedoucí pobočky, konkrétní struktura ve výrobě nebo vedoucí nějaké technické práce (Veber, J. a kol., 2001).

Obrázek 2 popisuje zapojení managementu do interních podnikových procesů.

Obrázek 2: Zapojení úrovní do procesu



Zdroj: vlastní zpracování, (Veber, J. a kol., 2001)

### 3.1.3 Praktická aplikace managementu

Praktická aplikace managementu je neustálý proces zlepšování ekonomické efektivity, to vše jen proto, že firma pracuje, aby vydělala. Pokud vezmeme velký podnik, důležitým aspektem je důvěra ze strany investorů a ostatních zúčastněných. Dobrý management zase dělá vše pro to, aby procesy uvnitř společnosti byly rychlé, kvalitní a přinášely zisk (Armstrong, 2008).

Management je vědní disciplína, ale neexistují absolutní fakta. Doporučení průvodce se liší podle reality, která se neustále mění a vyvíjí. Přestože některé přístupy a závěry byly doporučeny vedením před desítkami let, byly překonány novými koncepty, které byly navrženy tak, aby zlepšily proces řízení organizací. Průvodce nemůže poskytnout univerzální pokyny, protože v každém případě je třeba vzít v úvahu územní faktory, čas a další proměnné (Veber, J. a kol., 2001).

V každodenní praxi by se Management neměl ponořit pouze do ekonomického růstu, takže Veber sdílel některé závazky managementu:

- kvantitativní (objemové), jež se orientují na množství produkováných výrobků či služeb;
- ekonomické, které se zaměřují na náklady, výnosy, ceny, rentabilitu atd. produkováných výrobků, poskytováných služeb apod.;
- kvalitativní, které se týkají kvality jak vlastního výstupu podnikatelské činnosti, tak i kvality doprovodných služeb;
- časové, jež zajišťují dodržení určených termínů, resp. usilují o zkracování času prakticky ve všech podnikatelských aktivitách;
- ostatní, zpravidla upravené legislativními předpisy, jakou jsou požadavky ekologické, hygienické, bezpečnosti apod (Veber, J. a kol., 2001).

Z této myšlenky vyplývá pravdivé tvrzení, že praktické uplatnění managementu závisí na aktuální situaci a je podmíněno různými kritérii. Cílem managementu je efektivní práce, která zahrnuje odpovědnost za mnoho faktorů, které všechny tyto faktory spojují.

## 3.2 Manažer

Proces řízení společnosti, jmenovitě řízení lidských zdrojů, organizace interních procesů, plánování, zpracování finančních záležitostí, vývoj struktury společnosti, vedení celého podniku, uvedení společnosti do pozitivního hospodářského růstu – to je management. Kdo řídí tento proces? Manažer.

Manažer je osoba, která řídí proces plánování, organizace, vedení a kontroly. Manažer je zodpovědný za realizaci cílů společnosti prostřednictvím prostředků lidí, financí a provozních úkolů. Je to člověk, který sestavuje a řídí procesy uvnitř společnosti (Bělohávek, 2006).

### 3.2.1 Typy manažerů a jejich funkce

Typy manažerů sdílíme na principu oddělení managementu založeného na hierarchii povinností. Odtud pocházejí následující typy manažerů: **liniový manažer**, **střední manažer**, **vrcholový manažer**. Každý z nich má svou řadu povinností, svůj okruh podřízených pracovníků, hlavní věc, kterou mají společnou, jsou jejich cíle určující další růst a pohyb společnosti.

Existují 3 typy manažerů:

**Liniový manažer** (nejnižší manažer) je takzvaná nižší úroveň hierarchie. Jsou to nejrůznější manažeři nižších hodností: administrátoři, obchodní manažeři, manažer místní pobočky. Úkolem těchto manažerů je nastavit každodenní úkoly zaměstnancům, kontrolovat kvalitu plnění těchto úkolů, povzbuzovat a podporovat při plnění základních úkolů, na kterých je produkt nebo produkt různých organizací postaven. To znamená, že liniový manažer je ve své podstatě malým vedoucím řetězcem hotového produktu (Bělohlávek, 2006);

**Střední manažer** je "větší ryba", je to manažer, který řídí práci všech jemu podřízených liniových manažerů. Jeho povinnosti zahrnují různé podobnosti s nižší manažerskou funkcí, ale s publicitou na vedení velkého počtu lidí a nižších manažerů. Do této sekce lze zařadit regionální manažery, dělníky, šéfy továren, děkany, vedoucí instituce (Bělohlávek, 2006);

**Vrcholový manažer** – šéfové firem, ti, kteří mají navrch nad všemi orgánovými strukturami, řídí všechny ve společnosti, stanovují cíle, plánují rozpočet, řídí střední a liniové manažery. Hlavní rolí je nastavení strategie, organizace, řízení, plánování, kontrola zaměstnanců. Takoví lidé jsou obvykle označováni jako "top" manažeři. Na nich leží hlavní aspekty kompetentního vedení společnosti a lidí (Bělohlávek, 2006).

Názorný příklad známé společnosti McDonald 's, základem je americký model organizační struktury manažerů (obr. 3). Hierarchie v McDonald 's je o něco složitější, ale ve skutečnosti je stejná, jakou uvedli Bělohlávek, Košťan, Šuleř v knize "Management".

Obrázek 3: Organizační struktura v McDonald's



Zdroj: [www.edrawmax.com](http://www.edrawmax.com)

CEO je výkonný ředitel nebo jednatel společnosti, pod jeho podřízením jsou různá oddělení: Marketing Department, Sales Department, Finance Department, Restaurant Department, Supply Department. Pod každým z oddělení leží řada dalších struktur, které operativně pracují na hotovém produktu.

To znamená, že CEO je **vrcholový manažer**, oddělení jsou **střední manažeři**, ostatní manažeři v okruhu pod odděleními jsou manažeři svých stanic, nebo **nižší manažer**.

### 3.2.2 Role manažera

Práce, kterou manažer dělá, se ne vždy shoduje s pojmem funkce managementu. Manažer totiž vykonává řadu činností souvisejících s obsazenou pozicí. Mullins (2005) rozdělil tyto akce do 10 manažerských rolí, které spadají do tří skupin.

**1. Interpersonální role** – vyplývá to ze slov "inter " a "persona". Tuto roli lze charakterizovat vztahem k ostatním lidem.

Tato skupina zahrnuje role jako:

**Role zástupce** je nejjednodušší role, ve které je manažer symbolem formality a vzhledu společnosti, vystupuje jako její tvář, vystupuje na ceremonii, podepisuje dokumenty a mluví jménem celé společnosti (Mullins, 2005);



**Role leadera** je velmi důležitou rolí, která ovlivňuje vnitřní záležitosti společnosti. Činnost manažera v této roli je nábor zaměstnanců, povzbuzení a motivace každého člena společnosti. Všechny tyto kroky vedou k pohodlnějšímu prostředí pro zaměstnance, posílení vztahů týmu a zlepšení výkonu (Mullins, 2005);

**Role spojovatele.** Ve firmě kromě toho, že ji manažer řídí, musí propojit různé divize, aby komunikace byla nejen mezi lidmi, ale i mezi skupinami lidí pracujících v různých oborech. Důsledkem této role je zlepšení práce společnosti na prostředcích všeobecného porozumění a vzájemné kompenzace (Bělohlávek, 2006).

**2. Informační role – charakterizuje** se jako činnost získávání a dalšího zpracování informací.

**Role pozorovatele** jedná se o akci hledání informací z interních i externích zdrojů, takové informace mohou být oficiální i neoficiální. Informace slouží k pochopení situace ve společnosti (Bělohlávek, 2006).

**Role distributora** informací – akce, při které manažer předává osudové informace. Role, ve které manažer buď sdílí informace za účelem prosvětlení, nebo je udržuje v bezpečí (Mullins, 2005).

**Role tiskového mluvčího.** V této roli manažer předává informace nadřízeným orgánům. Příklad: představenstvo, tisk, státní orgány, klienti (Mullins, 2005).

**3. Rozhodovací role** – role, která nese strategické a organizační rozhodnutí.

**Podnikatelská role** – generování, implementace a kontrola nových změn v současné situaci společnosti, využíváním dostupných možností. Za realizaci a kontrolu může být odpovědný sám manažer, nebo delegovat povinnosti na ostatní zaměstnance (Mullins, 2005).

**Řešitel rušivých událostí** – tato role zahrnuje okamžité řešení neočekávaného problému, tedy rychlou reakci na změnu plánů. V této roli se manažer musí rychle a důrazně vypořádat s náhlým problémem. Podle něj by se měl výsledek přesunout z problému do pozitivního výsledku, nebo snížit riziko velkého kolapsu (Bělohlávek, 2006).

**Distributor zdrojů.** Manažer řídí všechny jeho podřízené zdroje společnosti. Peníze, personál, čas, výrobní kapacity. Manažer je schopen upřednostňovat zdroje pro kvalitnější

práci, což umožňuje společnosti správně nastavit úkoly a vynaložené peníze, čas, lidi a pracovní kapacity (Bělohlávek, 2006).

**Role vyjednavče.** Jednání je nedílnou součástí práce manažera. Mnoho aspektů podnikání a zejména managementu spočívá v budování dialogu, označování společných cílů a získávání výhod ze vzájemných vztahů. V této roli manažer, jako dobrý diplomat, verbálně vede společnost k zisku z přijatých a předložených nabídek (Mullins, 2005).

Manažer je klíčovou postavou společnosti, člověk, který prochází všemi procesy společnosti, ten, kdo dělá osudová rozhodnutí. Manažer zpracovává důležité funkce: plánování, organizace, vedení, řízení. Při provádění řady funkcí vede manažer na každé z úrovní společnost k vytyčeným cílům. 10 rolí souhrnně popisuje akce k dosažení těchto cílů.

### 3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů divize managementu, jejímž cílem je řídit lidi a všechny oblasti činnosti, do kterých se člověk zapojuje.

*„Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, 2006)*

#### 3.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle při určování úkolu jsou hlavním nástrojem nutícím ke zlepšení výkonnosti týmu. Cíle řízení lidských zdrojů zahrnují:

- neodchýlit se od strategie a vést lidi k předem plánovanému výsledku. Jinými slovy, vést lidi ke strategickému cíli organizace;
- zavedení kultury vysokého výkonu. Aby práce byla provedena efektivně;
- vybudovat kvalitní tým, s vybranými lidmi-mistry své práce;
- vytvoření pozitivní pracovní atmosféry vytvořením soudržného týmu;
- podporovat etický přístup k řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2006).

### 3.3.2 Strategický přístup k řízení lidských zdrojů

*“Politiky lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace.” (Legge, 1989)*

Většina lidí nevědí, co je řízení lidských zdrojů. Realita není tak jednoduchá, jak se může stát, protože oblast řízení lidských zdrojů se vyvíjí a transformuje směrem k více integrovanému přístupu k lidským zdrojům. V současném kontextu se slovo „personál“ stále více nahrazuje pojmem „vztahy“, což odráží klíčový posun v oblasti řízení lidských zdrojů.

Důvodem je rostoucí důraz na efektivní práci, místo primitivní práce do prázdné. V současné době se mnoho korporací a společností snaží dosáhnout maximální produktivity, což zase přináší zátěž při hledání kvalifikovaného personálu s dobrou historií dovedností. Výběr lidí do společnosti je nyní založen nejen na byrokracii, ale i na osobních kvalitách podřízených. Cílem je kompetentní nábor zaměstnanců na základě dovedností a dovedností, získaných znalostí, osobních kvalit a touhy zaměstnance. V budoucnu je zaměstnanec začleněn do společnosti, takže jeho život ve společnosti je co nejpohodlnější. Strategií je přivést do společnosti Kompetentní otevřené lidi, kteří vytvoří efektivní výrobní prostředí. V příznivém prostředí zaměstnanec splňuje stanovené cíle společnosti a pracuje efektivně (Mullins, 2005).

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí podnikání, je na nich postavena celá vnitřní struktura každé společnosti. Bylo by hloupé ignorovat a nepoužívat tak důležité aktivum správně. Z toho vyplývá dobrý závěr: strategie správného řízení lidí je jasný výběr zaměstnanců, správně zvolená struktura práce, neustálá komunikace, rozvoj týmových dovedností, vytváření pracovního prostředí pohodlného pro pracovníky, stanovení správných pracovních podmínek, flexibilní změny v tvrdosti, zdravý přístup k mzdovým podmínkám (Veber, J. a kol., 2001).

### 3.4 Delegování a efektivní organizace práce

*„Manager dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.“ (Cipro, 2009)*

Management je procesem vedení, jehož cílem je cílené sjednocení různých zdrojů pro dosažení stanovených úkolů. Tento proces je aplikovatelný na všechny typy organizací, včetně obchodních společností, zdravotnických zařízení a politických organizací. Vedoucí

pracovníci by si měli být vědomi, že neexistuje univerzální způsob plánování, organizace, motivace a kontroly. Vedoucí má povinnost systematicky zdokonalovat své řídicí dovednosti a uplatňovat je, dokud nenajde efektivní kombinaci, která odpovídá jak jemu nebo jí, tak podřízeným a procesům spojeným s prací (Maddux, 1990).

Existuje však jeden klíčový prvek, který je nezbytný ve všech aspektech řídicí činnosti – a to delegování. Vedoucí by měl jasně rozumět očekáváním svého oddělení, vědět, kdy a jak nejlépe mobilizovat lidské zdroje k dosažení cílů. To znamená delegování úkolů smysluplně a s předchozím plánováním (Maddux, 1990).

### 3.4.1 Pojetí delegování

Delegování je proces předávání pravomocí, odpovědnosti a úkolů od manažera nebo nadřízeného nadřízenému nižšímu zaměstnanci nebo podřízenému. Je založena na důvěře ve schopnosti zaměstnance vykonávat zadanou práci efektivně a zodpovědně (Cipro, 2009).

Delegováním předá vedoucí část svých funkcí a pravomocí jinému členovi týmu, čímž mu poskytne autonomii při rozhodování a provádění nezbytných činností. V tomto případě je manažer zodpovědný za výsledky a celkový úspěch projektu nebo úkolu. Delegování je odlišné od jednoduchého zadání úkolů. U delegovaného úkolu na prvním místě stojí odpovědnost a pravomoc (Bělohlávek, 2006).

Delegování – předávání a fixování přesných závazků a pravomocí na jinou osobu (Veber, J. a kol., 2001).

Tabulka 1 ilustrující rozdíl mezi delegováním a jednoduchým rozdělením úkolů:

*Tabulka 1: Rozdíl mezi delegováním a jednoduchým rozdělením úkolů*

	<b>Delegování</b>	<b>Rozdělení úkolů</b>
<b>Přenos úkolů</b>	Zahrnuje pravomoci a odpovědnost	Pouze převod úkolů
<b>Základem</b>	Důvěry ve schopnosti zaměstnance	Rovnoměrné rozložení práce

<b>Odpovědnost</b>	Vedoucí zůstává odpovědný	Vedoucí není plně odpovědný
<b>Rozvoj zaměstnanců</b>	Rozvíjí dovednosti a kompetence zaměstnanců	Nezaměřuje se na rozvoj
<b>Motivace zaměstnanců</b>	Zvyšuje motivaci a angažovanost	Nezaměřuje na motivaci

*Zdroj: vlastní zpracování*

Delegování lze rozdělit na 2 typy:

- **Pevné delegování:** Vedoucí uděluje přesné pokyny o tom, co má být provedeno, jak a kdy očekává výsledky. Tento proces opakuje, písemně to zaznamenává, zapisuje si termín dokončení úkolu do diáře a průběžně kontroluje stav úkolů (Armstrong, 2006);
- **Volné delegování:** Vedoucí se obvykle dohodne na cílech, kterých má být dosaženo, a ponechá na svém podřízeném, aby se úkolem zabýval. Je nutné stanovit rozsah pravomocí a určit možná řešení. Následně situaci monitoruje z dálky, přibližuje se pouze pro nepravidelné schůzky o pokroku, když zpráva o výjimkách ukáže potřebu zvážit nějakou záležitost, nebo když je předložen problém či řešení (Armstrong, 2006).

Delegování nepředstavuje pouze předání úkolů ostatním a očekávání, že je sami plně končí. Zní to jako ideální situace, kdy někdo jiný vykoná naši práci za nás. Nicméně problém spočívá v tom, že i když jsme svěřili úkol někomu jinému, zůstáváme jako manažeři stále odpovědní za výsledek. Delegování odpovědnosti totiž není možné (Armstrong, 2008).

### 3.4.2 Cíle delegování

Cílem delegování by mělo být splnění hlavních strategických cílů společnosti. Mezi hlavní cíle delegování patří zvýšení efektivity práce, zisku a neustálý rozvoj společnosti. Tyto cíle pomáhají určit dílčí cíle ve společnosti. Dále je cílem procesu delegování ve společnosti dosáhnout pozitivních výsledků (Cipro, 2009).

Jako konkrétní cíle delegování pro manažera Kotey a Slade (2005) uvádějí:

1. efektivní využití času manažera;

2. zvýšení pozornosti manažera na strategické cíle vyšší úrovně;
3. snížení rizika přijetí nesprávného rozhodnutí;
4. zvýšení potenciálu zaměstnanců;
5. hodnocení kompetence týmu.

Kotey a Slade (2005) také zdůrazňují, že cílem delegování nemůže být předání „odpracovaných kroků“, cílem by měla být maximální ziskovost na globální úrovni.

Delegování je zásadním prvkem v managementu, který přispívá k dosažení široké škály cílů. Mezi tyto cíle patří umožnění top manažerům věnovat se klíčovým strategickým úkolům přesunem rutinních činností, efektivnější využívání času a otevření prostoru pro osobní a kariérní rozvoj. Přesouváním zodpovědností mohou vedoucí pracovníci rozvíjet své schopnosti, nabývat nových zkušeností a posilovat svou motivaci. To vede k eliminaci profesního vyhoření, podporuje profesní postup a zvyšuje celkovou hodnotu jejich práce (Cipro, 2009).

### 3.4.3 Výhody delegování

Delegování přináší mnoho přínosů a je klíčová pro efektivitu. Díky ní je možné rozdělit pracovní zátěž. Manažer tak může v průběhu dne soustředit svou pozornost na specifické úkoly, které vyžadují jeho unikátní dovednosti (Tracy, 2013).

Delegování poskytuje jak okamžité, tak dlouhodobé výhody pro manažera, zaměstnance i celou organizaci. Efektivnějším rozdělením zdrojů se uvolňuje více času pro manažera, který může být věnován projektům vyžadujícím jeho bezprostřední účast, jako jsou strategické úkoly, dlouhodobé plánování nebo formování firemních politik (Tracy, 2013).

- **Zkrácení času.** Čas je klíčovým faktorem vykonávané práce, delegováním povinností si manažer poskytuje velkou časovou rezervu a rozděluje ji na úkoly nejvyšší priority. Zkracuje se také doba plnění úkolů v rámci společnosti a zároveň zajišťuje stabilní efektivní práci. Závěrem lze říci, že čas při správně delegovaném úkolu je kvalitativně rozdělen, což zajišťuje vysokou produktivitu práce pro manažery (na všech úrovních) a naváže komunikaci uvnitř společnosti (Mullins, 2005).
- **Rozvoj kompetencí pracovníků.** Delegovaný úkol umožňuje pracovníkům zdokonalit své dovednosti tím, že splní nové požadované úkoly, což zase znamená, že zaměstnanec získává nové zkušenosti (Bělohlávek, 2006).

- **Hodnocení pracovníků.** Delegováním lze také pochopit, který zaměstnanec je schopen, zda mu dát úkoly zvýšené obtížnosti s velkou odpovědností, zvýšit ho v kariérním žebříčku, nebo nechat vše tak, jak je, nebo úplně přestat pracovat s touto osobou (Bělohlávek, 2006).
- **Motivace zaměstnanců** – když zaměstnanci dostanou náročný a složitý úkol, úspěšným jeho dokončením uspokojí svou touhu po uznání a osobním rozvoji. Tato motivace je hnací silou pro dosažení lepších výsledků, protože se snaží ukázat, že jsou schopni zvládnout více a možná se také přiblížit kariérním postupům (Bělohlávek, 2006).
- **Zvýšení efektivity.** Samozřejmě po všech bodech zůstává jen efektivita. Manažer vyložil svou práci na jiných lidech, čímž je do procesu zapojil a na sebe vzal zodpovědnost za větší a složitější úkoly. Pracovníci zvyšují kompetence, a proto z technického hlediska lidé zvyšují dovednosti pro rychlou a kvalitní práci. Nyní ambice pracovníků rostou, zaměstnanci mají zájem a motivaci. Navíc jsme zkrátili dobu zpracování jednoho úkolu rozdělením této práce kompetentním zaměstnancům. To vše zvyšuje efektivitu a pro organizaci slouží delegování jako dobrý nástroj (Bělohlávek, 2006).

#### 3.4.4 Předmět delegování

Předmětem delegování jsou konkrétní úkoly, odpovědnost, pravomoci a rozhodnutí, která vedoucí předává ostatním zaměstnancům nebo členům týmu. Během procesu delegování vedoucí předává své povinnosti a pravomoci, aby ostatní lidé mohli plnit určité úkoly a rozhodovat jeho jménem. To umožňuje rozdělit odpovědnost a posílit efektivitu týmu tím, že umožňuje každému zaměstnanci využít své dovednosti a kompetence k dosažení společných cílů organizace (Bedrnová, 2007).

#### 3.4.5 Co delegovat

Odpovědnost manažera zahrnuje průběžnou analýzu priorit, které jsou stanoveny podle úkolů. To znamená, že manažer musí sledovat a správně si stanovit povinnosti. Systém priorit pomůže správně delegovat povinnosti a zjistit, které úkoly je lepší předat kolegovi a které si ještě nechat.

**Priorita "A"** je to, co musí dělat přímo manažer, úkol, který nelze předat kvůli jeho důležitosti a naléhavosti. Příklad: kritická situace ve výrobě (Cipro, 2009).

**Priorita "B"** je stále vel

mi důležitým úkolem, ale bez velkého spěchu. Tento úkol lze delegovat předem plánovaným provedením (Cipro, 2009).

**Priorita "C"** mají nižší důležitost, ačkoli jsou naléhavé. Vedoucí by se měl ujistit, že jejich delegování nepřinese větší časovou zátěž než jejich vykonání sám. Tyto úkoly se zaměřují na rutinní a nekritické záležitosti, jako je administrativa, organizace schůzek, předávání zpráv (Cipro, 2009).

Vhodné úkoly pro delegování:

1. rutinní práce, která odpovídá kompetenci zaměstnance. Priorita "C";
2. práce, kterou zaměstnanec udělá lépe a rychleji (Bělohlávek, 2006);
3. drobná rozhodnutí, která se opakují. Toto platí nejen pro úkoly označené jako "C", ale také pro situace, kdy jsou podřízení zapojeni do koncepční práce. Vedoucí musí jasně stanovit, jaké informace jsou dostupné podřízenému a do jaké míry je jim povoleno rozhodovat samostatně. Ostatní rozhodnutí musí být konzultována s vedoucím (Bělohlávek, 2006);
4. práce, která umožňují dát pracovníkům nové zkušenosti. Nicméně je důležité, aby pracovník byl schopen těmto úkolům skutečně čelit svými schopnostmi. Vedoucí by měl diskutovat s pracovníkem cíle úkolu a zjistit, zda je ochoten opustit rutinu a vyzkoušet něco nového, i když to může na začátku přinést určitá obtížnost (Cipro, 2009);
5. úkoly, které dávají motivaci podřízenému a jsou v jeho kompetenci (Bělohlávek, 2006).

Nevhodné úkoly pro delegování:

1. Formulace vizí a cílů;
2. Kontrola pracovníků;
3. Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni;
4. Úkoly, za které zodpovědný jenom manažer;
5. Úkoly s důležitými informacemi pak informace, jejichž zpracování může provádět pouze manažer (Bělohlávek, 2006).



### 3.4.6 Postup delegování

Při rozdělování povinností a předávání odpovědnosti se manažer nesmí vyhýbat základním fázím budování delegování.

1. Je důležité **vybrat vhodný úkol pro delegování a stanovit jeho cíl**. Klíčové je správně rozhodnout, který úkol bude vedoucí delegovat. Není možné delegovat všechny úkoly, některé jsou pro to vhodnější a jiné naprosto nevhodné. Například úkoly, které mají důvěrný charakter a vyžadují přístup pouze vedoucího k nezbytným informacím, nelze delegovat (Ros, 2006).
2. **Rozhodování, na koho delegovat**. Dále je třeba vybrat, kdo bude schopen daný delegovaný úkol splnit. Volba je založena na tom, nakolik je zaměstnanec zapojen do procesu, jak velkou motivaci má, zda je pro tento úkol kompetentní. Je efektivní předat úkol pracovníkovi, který má mírně vyšší úroveň znalostí a dovedností, než je požadováno pro tento úkol, ale stále je schopen ho zvládnout. Tímto způsobem se pracovníkovi poskytuje příležitost pro růst a učení (Ros, 2006).
3. **Jmenování odpovědného**. V této fázi je manažer povinen vysvětlit zaměstnanci cíl, sdělit úkol, stanovit časový rámec, zajistit, aby pracovník pochopil úkol a jeho konečné řešení (Bělohlávek, 2006).
4. **Pomoc zaměstnanci při plnění**. Zaměstnanec může čelit problému, ve kterém nebude vědět, co dělat, úkolem manažera správně řídit proces a ve správný okamžik nasměrovat svěřence na nudnou stranu (Ros, 2006).
5. **Kontrola**. Hlavní funkcí zůstává kontrola, pro dosažení cílů v této fázi musí manažer kontrolovat odvedenou práci (Ros, 2006).
6. Poslední fází je **vyhodnocení provedené práce**. V této fázi je třeba poznamenat, jak práce probíhala, zda plnění úkolu bylo dobré nebo nedostatečné, označí chyby, aby byla práce v budoucnu prováděna správně a efektivně (Ros, 2006).

### 3.4.7 Nesprávné delegování

Existují kritéria, podle kterých lze včas pochopit, že delegování neprobíhá řádně. Při identifikaci takových kritérií by manažer měl přehodnotit správnost procesu delegování, protože to může vyvolat nevyhnutelný kolaps úkolu.

Robert B. Maddux (1990) představil podrobný seznam kritérií:

- smluvní termíny jsou často nesplněny;
- někteří zaměstnanci jsou mnohem více zaneprázdněni než ostatní;
- vedoucí je obvykle příliš zaneprázdněn, aby mluvil se zaměstnanci;
- zaměstnanci si nejsou jisti svou autoritou;
- nikdo v oddělení není nikdy připraven na povýšení;
- rozhodnutí zaměstnanců jsou často zrušena;
- nikdo se nezdá vědět, kdo má na starost projekt;
- organizace trpí pomalým rozhodováním;
- vedoucí nikdy nemá čas navštívit pracovní prostory zaměstnanců;
- změny v plánech a cílech nejsou sděleny zaměstnancům s potřebným vědomím;
- zaměstnancům jsou přiděleny úkoly, s nimiž si bez školení neporadí;
- vedoucí někdy zasáhne do projektu nebo úkolu bez informování delegáta;
- zaměstnanci často žádají o převod do jiných oddělení;
- komunikační tok je sporadický, neúplný a často příliš pozdní;
- vedoucí často přebírá práci domů a někdy přehlásuje dovolenou kvůli neschopnosti delegovat (Maddux, 1990).

Důsledky špatného delegování nebo jeho úplné absence mohou brzy vést k poklesu produktivity a efektivity, stagnaci zaměstnanců, odlivu kvalifikovaných pracovníků, snížení příjmů. Společnost riskuje ztrátu konkurenceschopnosti (Cipro, 2009).

### **3.4.8 Bariéry delegování**

Efektivnímu delegování mohou bránit různé příčiny, které jsou ukryté ve špatném vedení, přesněji ve vlastnostech manažera. Manažer, který není schopen vytvořit odpovídající atmosféru důvěry v týmu, příliš ambiciózní manažer nebo manažer bez dostatečných znalostí, může být vážnou překážkou pro firmu. Takoví manažeři soustředí tým na sebe, čímž zastavují proces efektivní práce. Delegování je komplexní proces předávání závazků, ale pokud manažer včas nepochopí, s čím by se měl vyrovnat a co může delegovat jiným – to je jasná překážka (Owen, 2008).

Běžné důvody, pro které se manažeři brání předání úkolů svým podřízeným, zahrnují:

- přesvědčení podnikatele o kritické důležitosti úkolu, který je příliš zásadní na to, aby byl delegován jinému;

- pocit naléhavosti – podnikatel má dojem, že úkol zvládne vyřešit rychleji sám;
- nedostatečná připravenost týmu na zvládnutí specifického úkolu;
- přesvědčení, že jedině manažer má potřebné kompetence k řešení úkolu;
- zaneprázdněnost pracovního týmu, který nemá kapacitu pro převzetí dalších úkolů;
- obava, že se tým příliš soustředí na přidělený úkol a zanedbá ostatní povinnosti (Owen, 2008).

Keenan (2015) uvedl tyto bariéry delegování:

- pocit nepostradatelnosti;
- nedůvěra k lidem;
- odmítnutí nestandardního přístupu;
- přehnané rozdávání úkolů.

### **3.4.9 Manažerské předpoklady pro delegování**

Úspěšné delegování úkolů je klíčovou dovedností každého manažera, která přispívá k efektivitě a produktivitě celé organizace. Manažerské předpoklady nezbytné pro efektivní delegování. Kompetence a charakteristiky, které manažer musí mít, aby mohl úspěšně přenášet odpovědnosti a pravomoci na své podřízené, aniž by přitom ohrozil výkon a morálku týmu – jsou velmi důležité.

V praxi se často setkáváme s tím, že určité charakteristiky podnikatelů mohou komplikovat proces delegování. Martin Cipro vymezuje několik typů osobnostně nedospělých vedoucích pracovníků (Cipro, 2009):

1. Paranoidní manažer: Vyznačují se neopodstatněným nedůvěrou a podezřením ve vztahu k podřízeným. Omezují delegaci úkolů, jelikož mají obavu z toho, že podřízení získají informace, které by mohly vést k ohrožení pozice vedoucího. Proto přidělují úkoly pouze pracovníkům s nižšími schopnostmi, a to jen ty méně kritické činnosti, přičemž zaměstnanci jsou pod stálým dohledem.
2. Schizoidní manažer: Manažeři s introvertní povahou obvykle preferují osamělost a vyhýbají se sociálním interakcím. Kvůli své nejistotě v komunikaci často preferují dokončit práci samostatně. Absence sociálních kontaktů mimo práci je vede k přepracování. V případech, kdy takový vedoucí přesto deleguje

úkoly, sice dokáže stanovit jasná kritéria pro měření výkonu, avšak často se potýká s problémy v předání zodpovědnosti a motivaci svých podřízených.

3. Diktátorský manažer: Manažer s autoritářským stylem vedení se soustředí na výsledky a často uchyluje k metodám nátlaku a zastrašování pro dosažení svých cílů. Požaduje okamžité vykonání úkolů, aby rychle dosáhl požadovaných výsledků. Tito manažeři mají tendenci udržovat si své pravomoci a znalosti pro sebe, nesdílejí je s ostatními a zřídka posilují své týmy, což dělá jakékoli skutečné delegování velmi obtížným. V případech, kdy dojde k delegování, bývá to obvykle pouze formální předání úkolů bez skutečného přenesení odpovědnosti.
4. Hyperprotektivní manažer: Je charakterizován přátelským a milým jednáním s podřízenými. Špatně snáší jakoukoli kritiku a zřídka vyjadřuje nesouhlas vůči svým zaměstnancům. Sklání se k nadměrnému dohledu nad podřízenými, aniž by jim svěřil složitější úkoly. Ačkoliv si je vědom významu delegování úkolů, jeho osobnost mu komplikuje předání plné zodpovědnosti jiným osobám.
5. Byrokratický manažer: Projevuje vysokou míru pečlivosti a často patří mezi náročné perfekcionisty. Požaduje, aby bylo všechno pečlivě organizováno a přísně kontrolováno, což očekává také od kolegů. Přístup k delegování je omezen přehnaným dohledem, což vede k neefektivitě pracovníků kvůli potřebě neustálé zpětné vazby od vedoucího. Méně vhodné pro předávání jsou úkoly vyžadující novotu, kreativitu a inovace. Naopak, úkoly, které lze jasně kvantifikovat, jsou delegovány efektivně.
6. Narcistický manažer: Typicky projevují vysokou míru sebeúcty, požadují uznání a obdiv, jsou citliví na kritiku a prezentují se jako bezchybné osobnosti ve všem. Vyjadřují preference pro společnost lidí, které považují za rovnocenně vynikající, zatímco k ostatním se staví s pohrdáním. Schopnost delegovat úkoly závisí na tom, zda vedoucí považuje své podřízené za dostatečně kompetentní – pokud ne, delegace se neuskutečňuje. Narcistický vedoucí má problém s odkázáním na jiné, což představuje značnou překážku pro delegování úkolů (Cipro, 2009).

Ve specifických případech musí být manažer komunikativní, otevřený zpětné vazbě a pomoci zaměstnancům, měl by mít dovednosti dobrého time managementu, a také by měl

být lídrem svého týmu, klade na první místo společné cíle. To jsou hlavní aspekty pro osobní kvality manažera.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Objekt zkoumání

V praktické části se klíčovým prvkem stala společnost – Panoramik Games Ltd. Firma je soukromým podnikem, který byl zaregistrován v roce 2005, sídlí ve městě Limassol na Kypru. Ve společnosti pracuje 258 zaměstnanců.

Panoramik Games Ltd. se zabývají vývojem her v žánru midcore pro mobilní zařízení. Od doby svého založení se společnost proměnila z malého podniku na výrobu jednoduchých her pro sociální sítě v rozsáhlou firmu, která se zabývá vývojem RPG (role-playing game) projektů pro trh USA, zemí Evropské unie a SNS.

Ve konkurenčním prostředí mobilního GameDev se společnost Panoramik Games Ltd. řadí na střední úroveň, ale aktivně roste a nabírá na obrátkách.

#### 4.1.1 Produkty společnosti

Klíčovými projekty společnosti jsou hry:

- Mighty Party – vlajkový RPG projekt společnosti, který se dostal do Top-100 Grossing USA;
- Auto Brawl Chess – strategický auto battler, který překonal top auto šachy od Valve, Tencent a Riot Games;
- Secret Project – ambiciózní RPG v eklektickém sci-fi prostředí, které odkrývá celý kreativní potenciál týmu.

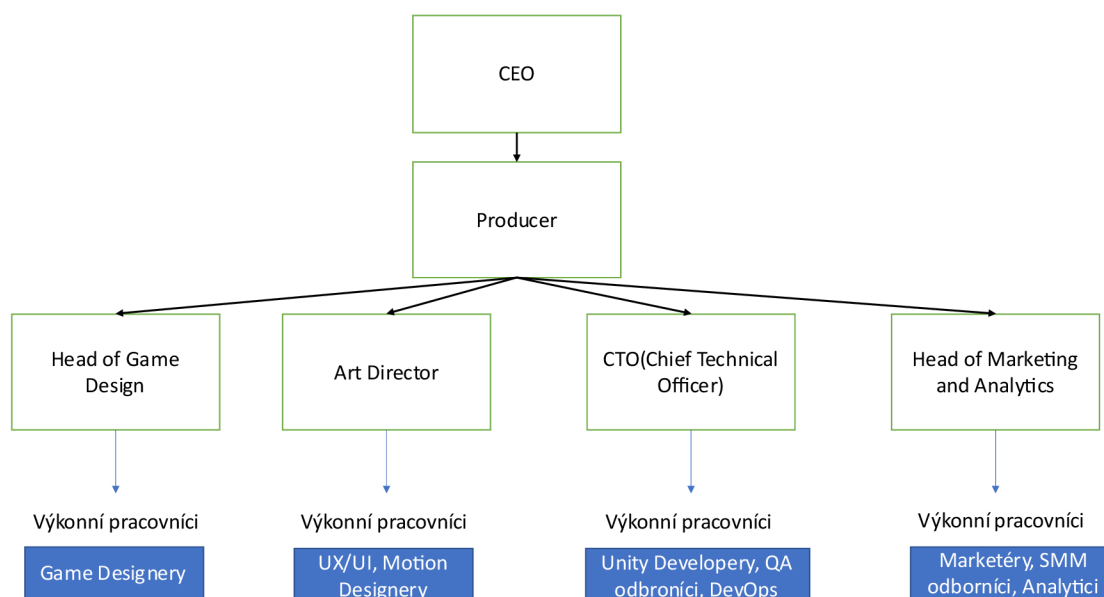
Tyto tři projekty pomohly společnosti dosáhnout příjmu ve výši 2 miliony dolarů a více než 600 tisíc stažení na platformách iOS a Android.

Vývoj her probíhá pro platformy iOS a Android, ale v portfoliu společnosti také existují hry vyvinuté pro PC. Společnost vydala několik her pro platformu Steam, určenou ke stažení her na PC: Mighty Party, Auto Brawl Chess.

## 4.1.2 Organizační struktura

Schéma organizační struktury jednoho z týmů byla poznána prostřednictvím dialogu s Producerem. Zde jsou uvedeny klíčové pozice a hierarchie klíčových osob ve týmu (obr. 4).

Obrázek 4: Organizační struktura Panoramik Games Ltd.



Zdroj: vlastní zpracování

Vrcholový management ve společnosti zastupuje CEO. Generální ředitel, odpovědný za strategické řízení a celkové vedení společnosti. CEO ve společnosti Panoramik Games Ltd. je odpovědný za rozsáhlé procesy a rozhodnutí související s financemi, operacemi uvnitř společnosti, budováním firemní politiky, kontrolou konečného produktu, a také zastupuje zájmy společnosti v jejím okolí.

Střední management je zastoupen Producerem. Ve společnosti Panoramik Games Ltd. hraje Producer důležitou roli v koordinaci procesů vývoje her, řídí projekty od nápadu po uvedení na trh. Je odpovědný za dodržování rozpočtů a termínů, zajišťuje efektivní spolupráci mezi různými odděleními, jako jsou design, technický vývoj a marketing. Producer se stará o to, aby projekt splňoval stanovené kvalitativní normy a očekávání hráčů. Tato role zahrnuje také řešení operativních problémů, které vznikají během vývoje, a adaptaci plánů vývoje pro maximální uspokojení potřeb trhu.

Management první linie ve společnosti je zastoupen jednotlivci, kteří vedou jednotlivé oddělení:

- Head of Game Design – vedoucí designu her, odpovídá za koncept a vývoj herních mechanik;
- Art Director – umělecký ředitel, dohlíží na vizuální styl her;
- CTO (Chief Technical Officer) – technický ředitel, odpovídá za technickou strategii a vývoj;
- Head of Marketing and Analytics – vedoucí marketingu a analýz, zabývá se propagací a analýzou dat.

## 4.2 Vlastní šetření

V rámci této studie byla použita metoda kvalitativní analýzy, zaměřená na individuální zkoumání. Tato metoda se vyznačuje malým počtem kladených otázek, avšak každá z nich je pečlivě vypracována s cílem minimalizovat možný vliv tazatele na průběh rozhovoru a zajistit jeho strukturovanost. Tento přístup rovněž přispívá k hlubší analýze odpovědí účastníků a zvyšuje důvěryhodnost získaných dat. Dostupná data byla shromážděna prostřednictvím osobního dialogu, což zajistilo upřímné odpovědi ze strany účastníků studie.

Hlavním cílem rozhovoru s manažery bylo zjištění jejich vlastního vnímání procesu delegování pravomocí, stejně jako identifikace hlavních výhod a možných překážek při provádění tohoto procesu. Získané výsledky představují důležitý přínos k pochopení mechanismů delegování pravomocí v organizačním prostředí.

### 4.2.1 Představení manažerů

Ve vybrané společnosti souhlasili tři manažeři s poskytnutím rozhovoru. Manažeři pracují na pozicích Producenta, Ředitele uměleckého oddělení a Vedoucího marketingu a analytiky.

Producer, pracuje na této pozici již 4 roky. Do společnosti Panoramik přišel přímo na pozici Producenta, protože jeho zkušenosti v oblasti GameDev byly ohromné. Hraje klíčovou roli v týmu a byl vysoko oceněn CEO za své zásluhy za předchozí roky. (dále **Manažer 1**)

Art Director, pracuje ve společnosti již 7 let, začínal jako UX/UI designér. Díky dlouhé cestě, kvalitní práci a průlomovému charakteru stoupl v kariérní hierarchii společnosti. Vede tým 21 lidí. (dále **Manažer 2**)



Head of Marketing and Analytics. Ve společnosti pracuje 2 roky a má velké zkušenosti s reklamním propagováním her. Během krátké doby začal řídit velký tým odborníků v oblasti reklamy a analytiky. Společnost Panoramik Games Ltd. poskytla školení v oblasti základního porozumění analýze dat pro lepší pochopení obchodních procesů. (dále **Manažer 3)**)

#### **4.2.2 Řízený rozhovor**

1. Co pro vás znamená delegování?
2. Jak určujete, které úkoly jsou nejvhodnější k delegování?
3. Podle jakých kritérií hodnotíte, zda osoba nebo tým zvládne delegovaný úkol?
4. Jaké metody kontroly a zpětné vazby považujete za nejefektivnější při monitorování plnění delegovaných úkolů?
5. Jak rozhodujete, kdy delegovat úkol a kdy je lepší jej vykonat sami?
6. Jak přizpůsobujete svůj přístup k delegování s ohledem na individuální schopnosti a preference vašich podřízených?
7. Jak používáte delegování jako nástroj pro rozvoj dovedností a kompetencí vašich podřízených?
8. Jak se ujistíte, že delegované úkoly odpovídají strategickým cílům vaší organizace?
9. Jak hodnotíte úspěch delegování v kontextu dosahování týmových a organizačních cílů?
10. Myslíte si, že jste během práce velmi vytíženi rutinními úkoly?
11. Jakými dovednostmi by měl manažer disponovat pro efektivní delegování povinností?
12. Jak podporujete motivaci a zapojení vašeho týmu prostřednictvím procesu delegování?
13. Jaké nástroje nebo technologie považujete za nejužitečnější pro správu a sledování plnění delegovaných úkolů?

#### **4.3 Analýza rozhovorů**

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

Všichni manažeři správně poukázali na to, že proces delegování je předání části povinností od osoby vyšší v hierarchii organizační struktury. Nejpřesněji odpověděl

Manažer 1, když nazval delegování „dekompozicí velké strategické úlohy na malé“. Manažeři také hovoří o tom, že delegovaná úloha obdařuje odpovědností toho zaměstnance, na kterého byl proces delegován a doprovází růst zaměstnance. Manažer 3 poukázal na to, že pro něj je proces delegování klíčovým prvkem řízení, s jehož pomocí se úkoly daří vykonávat efektivněji.

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

V odpovědi na tuto otázku se manažeři shodovali v názoru, že nejvhodnějšími úkoly pro delegaci jsou ty, které lze snadno rozdělit na menší úkoly. Také manažeři zdůraznili, že by nechtěli delegovat úkoly s vysokou důležitostí, které by měli vykonat oni sami. Manažer 3 upozornil na to, že obvykle deleguje standardní rutinní úkoly, zatímco Manažeři 1 a 2 uvedli, že jsou schopni delegovat úkol, který přesahuje rámec povinností zaměstnance. Podle jejich názoru to má pozitivní vliv na zaměstnance.

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

Všichni manažeři se shodli v tom, že zaměstnanec nebo tým, na který delegují, by měli mít odbornost a zkušenosti v dané oblasti. Také se manažeři odkazují na vytižení zaměstnance nebo týmu. Časový zdroj je pro ně klíčovým faktorem, protože vytiženost určuje, zda bude tým schopen zvládnout delegovaný úkol včas. Manažer 3 zahrnuje do jednoho z kritérií také osobní vlastnosti zaměstnance.

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

Všichni manažeři používají Task Tracker jako metodu kontroly, kterou považují za nejefektivnější způsob monitorování plnění úkolů. Task Tracker je program, pomocí kterého manažeři hodnotí výkon týmu v daném úkolu. Manažeři také zdůrazňují, že pravidelně pořádají týdenní schůzky, během nichž diskutují o stavu plnění úkolů. Jako prostředek zpětné vazby manažeři uvádějí „jedna na jednoho“ schůzky, během kterých probírají průběh projektu a způsob, jakým zaměstnanci plnili delegovaný úkol. Tímto způsobem manažeři lépe chápou, kde byl problém a podrobněji analyzují, kdo je za něj odpovědný.

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

Manažer 1 zdůrazňuje, že úkol zůstává v jeho péči pouze tehdy, když má důležitý strategický potenciál. Manažeři 2 a 3 poukazují na to, že delegují úkoly s cílem zvýšit

potenciál zaměstnance, ale pokud zaměstnanec nemá dostatek jedinečné zkušenosti, úkol zůstává na manažerovi.

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

Individuální schopnosti zaměstnance hrají významnou roli v procesu delegování. Manažer 1 provádí analýzu osobních vlastností člověka již při náboru, takže manažer zdůrazňuje, že není nutné úkol přizpůsobovat zaměstnanci. Manažer 2 však zdůrazňuje, že je třeba posoudit potenciál zaměstnance, jeho silné a slabé stránky. Teprve poté probíhá proces předání úkolu přizpůsobeného zaměstnanci. Manažer 3 odkazuje na osobní zájem zaměstnance o úkol, takže manažer rozhoduje o delegování úkolu.

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

Delegování je zajímavým nástrojem pro rozvoj zaměstnanců. Manažeři se shodují v tom, že delegovaný úkol pozitivně ovlivňuje rozvoj dovedností zaměstnance a následně může být dobrým přínosem pro jeho postup po kariérním žebříčku. Manažer 1 poskytuje zkušební úkoly k ověření schopností zaměstnance, po čemž se snaží dávat složitější úkoly, které přesahují jeho povinnosti. Manažer 2 a 3 hovoří o tom, že delegování úkolů se stává jejich vzděláváním, což vede k postupu po kariérním žebříčku.

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

Delegovaný úkol musí nevyhnutelně souviset s strategickými cíli společnosti, jinak mohou nastat náklady a společnost se může odchýlit od stanoveného kurzu. Manažer 1 zdůrazňuje, že delegované úkoly nemohou odchýlit od směru strategických cílů společnosti. Manažeři 2 a 3 vysvětlují, jak důležité je, aby úkoly odpovídaly celosvětovým cílům. Každý z manažerů pečlivě prověřuje delegovaný úkol, aby se ujistil o jeho souladu s cíli.

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

Hodnocení úspěchu delegování se provádí podle dosažených konkrétních výsledků a příspěvku k obecným obchodním cílům společnosti, stejně jako podle míry spokojenosti a motivace týmu. Manažer 1 se odkazuje na to, že společnost používá prostředek pro hodnocení efektivity – benchmark. Pokud člověk nebo tým po

obdržení delegovaného úkolu dosáhli výsledku nebo překročili plán – je to úspěch. Manažer 2 také hodnotí úspěch pomocí zpětné vazby od týmu, podle jeho názoru lze prostřednictvím rozhovoru získat důležité informace o práci v budoucích projektech a ohodnotit úspěch.

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

Odpověď na tuto otázku ukázala, jak manažeři hodnotí zatížení rutinními úkoly. Manažeři 1 a 2 dali najevo, že nevnímají zátěž rutinou. Ale Manažer 3 vyjádřil své obavy o občasné zátěži ve své každodenní práci.

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

V tomto ohledu manažeři posoudili své dovednosti a uvedli, jaké dovednosti by měl manažer mít při delegování. Dovednosti, které zdůraznil Manažer 1, souvisejí s komunikací, kde kladl důraz na to, že manažer by měl být schopen komunikovat s týmem a být otevřený k jakýmkoli dotazům. Manažer 2 poukazuje na to, že úkoly vyžadují rychlost rozhodování, což umožňuje rychle určit, komu úkol svěřit.

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

Motivace je klíčovým prvkem řízení lidského kapitálu. Manažer 1 rozdělil motivaci při delegování do 2 skupin: materiální hodnotu (peníze, bonusy) a sociální hodnotu (postup v kariérním růstu). Manažeři souhlasí s tím, že zaměstnancům motivaci poskytuje profesionální rozvoj, ale Manažer 2 říká, že důležitou součástí motivace je možnost nechat zaměstnance cítit se cenným. Manažer 3 si myslí, že zaměstnancům může být motivace poskytnuta i prostřednictvím vzdělávání.

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

Pro efektivitu práce je důležité používat správné nástroje a technologie, abychom správně sledovali postup při zadaných úkolech. V Panoramik Games Ltd. manažerové převážně používají technologii Task Trackeru, aby lépe sledovali aktuální stav práce. Manažeři zdůraznili, že důvodem používání takových technologií je vzdálený kancelářský prostor. Task Tracker pomáhá manažerovi online sledovat úspěchy týmu. Při delegování úkolů byli manažeři častěji spojováni s hlavním nástrojem Task Trackeru - „Asana“ a „Trello“.

## 5 Zhodnocení a doporučení

Pro analýzu byla vybrána silná IT společnost zaměřená na výrobu mobilních her pro smartphony – Panoramik Games Ltd. Bylo položeno 13 otázek třem respondentům. Respondenty zastupovali manažeři společnosti tvořící manažerskou základnu, a to konkrétně Producer, Art Director, Head of Marketing and Analytics. Všichni manažeři byli informováni o tom, jak bude probíhat rozhovor a jak bude provedena analýza. Během rozhovoru manažeři odpovídali na otázky týkající se aspektů delegování, řízení lidských zdrojů, motivace personálu a také rozdělení povinností. Všichni manažeři disponují dovednostmi řízení a vedou velké množství lidí, a také pravidelně absolvují školení nabízené společností pro zlepšení manažerských dovedností.

Odpovědi manažerů byly podobné jeden druhému, což je částečně dáno tím, že všichni tři pracují ve společnosti poměrně dlouho. Z vlastního výzkumu vyplývá, že odpovědi se mohou mírně lišit v závislosti na pozici zaměstnance, osobních vlastnostech a oblasti práce, za kterou je zodpovědný.

Nejprve bylo manažerům položeno, co pro ně znamená delegování. Manažeři správně poznamenali, co delegování představuje a jaký význam má v managementu. Bylo zjištěno, že delegování je komplexní proces vyžadující zohlednění velkého množství faktorů – zatížení, důvěra, dovednosti, komunikace atd.

Bylo určeno, které úkoly jsou nejvíce vhodné pro proces delegování. Úkoly vhodné k delegování byly často označovány slovy „malý“, „rutinní“. Závěrem byly úkoly, které manažer považuje za standardní, takové, které nepředstavují velkou strategickou důležitost a které lze snadno předat k provedení podřízenému.

Při řešení problému výběru vhodného zaměstnance pro delegovaný úkol bylo položeno několik otázek, z nichž vyplývá, že zaměstnanec by měl mít kompetence a mírné zatížení. Manažeři používají tyto kritéria pro hodnocení plnění úkolu, také často zmiňují, že neméně důležitý je charakter a osobní vlastnosti zaměstnance. Jinak má úkol velkou šanci na neúspěch.

Při hodnocení kontroly a zpětné vazby bylo zjištěno, že manažeři mají jasné metody pro hodnocení efektivity plnění stanovených úkolů. Manažeři často odkazovali na technologii

Task Tracker, umožňující sledovat průběh plnění úkolu v reálném čase. Jako prostředek zpětné vazby manažeři upřednostnili osobní setkání s člověkem pro diskusi. Zpětná vazba také zahrnovala benchmarky, manažeři hodnotí ukazatele efektivity splněného úkolu a rozhodují, zda to znamená úspěch nebo ne.

Během průzkumu byl také zaznamenán fakt, že manažeři považují proces delegování za jeden z nástrojů motivace zaměstnance. Manažeři často využívají delegování pro rozvoj dovedností zaměstnanců, a také regulují zapojení do procesu plnění úkolů pomocí peněz a postupu na kariérním žebříčku. Při analýze bylo zjištěno, že při delegování zaměstnanec podle názoru manažerů získává dobré zkušenosti a rozvoj.

Klíčovou otázkou se podařilo zjistit, že manažeři necítí zatížení rutinními úkoly, a tedy je splněn hlavní faktor při rozdělování úkolů. Delegování ve společnosti probíhá řádně a podle všech pravidel. Manažeři necítí zátěž ve standardních úkolech, a tedy správně delegují povinnosti. Nicméně, zůstávají momenty, které je nejlepší vyřešit – komunikace a výměna znalostí mezi nižším managementem a rozvoj kultury zapojení zaměstnanců do procesu delegování. Z výzkumu bylo zjištěno, že ne všichni manažeři využívají aktuální technologie sledování efektivity pro společnost, a také existuje problém se stimulací iniciativy mezi zaměstnanci při přijímání větší odpovědnosti.

Na základě zjištěných poznatků jsou doporučeny následující kroky: další školení manažerů v oblasti efektivního delegování a komunikace, implementace pravidelných školení pro zaměstnance s cílem zvýšit jejich kompetence a schopnost převzít odpovědnost za delegované úkoly, a vytvoření jasnějších směrnic pro proces delegování.

## 6 Závěr

V této bakalářské práci bylo provedeno podrobné hodnocení procesu delegování v společnosti Panoramik Games Ltd., zkoumající jeho vliv na efektivitu řízení a organizaci práce. Cílem práce bylo nejen zhodnotit stávající praxe delegování v rámci společnosti, ale také navrhnout konkrétní opatření pro jejich zlepšení, což bylo dosaženo komplexním analyzováním teoretických východisek a provedením praktického výzkumu.

Teoretická část poskytla rozsáhlý přehled literatury týkající se managementu a delegování, zdůrazňující význam správného rozdělení povinností a pravomocí pro zvýšení pracovní efektivity. Metodologický přístup umožnil důkladně prozkoumat procesy uvnitř společnosti a identifikovat klíčové faktory úspěšného delegování. Analýzou teoretické části bylo potvrzeno, že delegování je zásadním nástrojem pro efektivní řízení lidských zdrojů a pro osobní rozvoj zaměstnanců. Proces delegování umožňuje manažerům efektivněji využívat svůj čas, zatímco zaměstnancům poskytuje příležitosti pro učení a růst.

Praktická část odhalila, že ačkoliv manažeři společnosti Panoramik Games Ltd. jsou si vědomi významu delegování, uplatňované metody a přístupy vyžadují úpravy a zlepšení. Z analýzy odpovědí manažerů vyplývá, že delegování je vnímáno jako nezbytný nástroj pro efektivní řízení týmu a rozvoj kompetencí zaměstnanců. Manažeři zdůrazňovali důležitost správného výběru úkolů pro delegování a význam pečlivého výběru zaměstnanců, na které jsou úkoly delegovány. V praxi se ukázalo, že úspěch delegování závisí nejen na schopnostech a zkušenostech podřízených, ale také na systému kontroly a zpětné vazby. Využívání technologických nástrojů, jako je Task Tracker, se ukázalo jako efektivní způsob, jak sledovat průběh plnění delegovaných úkolů a zajišťovat kvalitní komunikaci mezi manažery a jejich týmy. Zpětná vazba a benchmarking jsou klíčové pro posuzování úspěšnosti delegování v kontextu týmových a organizačních cílů.

Na základě analýzy byla navržena specifická doporučení pro optimalizaci procesu delegování, zaměřená na posílení komunikace, rozvoj dovedností zaměstnanců a zlepšení monitorování plnění úkolů.

Závěrem lze říci, že práce nejen potvrdila důležitost delegování v manažerské praxi, ale také nabídla cesty pro zvýšení jeho efektivity ve společnosti Panoramik Games Ltd. Implementace navrhovaných opatření povede ke zpevnění řídicího týmu, zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců, což nakonec přispěje k dosažení strategických cílů společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. Havlíčkův Brod : Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : Grada Publishing a.s, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- KEENAN, K. 2015. *Delegate*. Baht : Pocket Manager Books, 2015. 978-19-0917-949-3.
- KOTEY, B., a SLADE, P. 2005. Formal human resource management. *Journal of Small Business Management*. 2005, Sv. 43, 1, stránky 16-40.
- LEGGE, K. 1989. *Human resource management: a critical analysis*. 1989.
- MADDUX, R. B. 1990. *Delegating for results*. California : Crisp publications, Inc, 1990. 9781560524557.
- MULLINS, L. J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. 2005. ISBN 0-273-68876-6.
- OWEN, J. 2008. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha : Grada, 2008. 978-80-247-2400-3.
- ROS, J. a TEMPLAR, R. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1279-6.
- ŠTRACH, P. 2011. *Základy managementu pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav : Škoda Auto Vysoká škola, 2011. 978-80-87042-42-7.
- TRACY, B. 2013. *Delegation and Supervision*. New York : AMACOM, 2013. 978-08-1443-315-7.
- VEBER, J. a kol. 2001. *Management*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.



## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Hierarchie managementu.....	15
Obrázek 2: Zapojení úrovní do procesu.....	16
Obrázek 3: Organizační struktura v McDonald's.....	19
Obrázek 4: Organizační stuktura Panoramik Games Ltd.....	34

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Rozdíl mezi delegováním a jednoduchým rozdělením úkolů.....	23
--	----

## 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.