**24. Role manažera v organizace, organizační vztahy a vazby, klíčové odpovědnosti při vedení a řízení podřízených a jejich uplatňování.**

Manažeři jsou lidé, kteří řídí ostatní pracovníky organizace.

Vlastnosti manažera lze členit

1. Vrozené vlastnosti:

* touha po moci /potřeba moci/
* potřeba řídit /organizovat/
* schopnost vcítit se do myšlení a potřeb jiného člověka /empatie/
* vhodný temperament
* přirozená inteligence

2. Získané vlastnosti:

* odborné znalosti problematiky
* ekonomické znalosti
* sociálně - psychologické znalosti
* znalosti metod řízení
* dobrý zdravotní stav
* dobrá tělesná i duševní kondice

Hlavní úkoly manažera v organizaci:

* definují cíle organizace i jejích částí
* řídí činnosti nutné k dosažení cílů organizace
* pracují s rizikem
* odpovídají za výsledky řízené části organizace
* vytvářejí organizační strukturu organizace
* pracují s lidmi a prostřednictvím lidí

**4E manažera**

* **Účelnost** - dělat správné věci, správně vytyčovat cíle, správně definovat priority, správně se rozhodovat apod.
* **Účinnost** – dělit věci správně, řešit úkoly a problémy v souladu s aktuálními znalostmi daného oboru (finance, lidské zdroje…)
* **Hospodárnost** – dělat věci s minimálními náklady
* **Odpovědnost** - dělat věci v souladu s právem; patří sem sociální odpovědnost, sociální citlivost, dodržování ekologických a morálních norem

**Role manažera**

* **Interpersonální**
* představitel organizace
* vůdce
* spojovací článek
* **Informační**
* příjemce informací
* šiřitel
* mluvčí organizace
* **Rozhodovací**
* podnikatelská
* řešení problémů
* alokace zdrojů
* vyjednavač
* **Administrativní role**
* administrátor
* správce rozpočtu
* kontrolor

**Klasifikace manažerů**

Manažer první linie

* mistři, vedoucí dílny,
* odpovědni za přidělování úkolů a za dohlížení na jejich plnění,
* spojovací článek mezi zaměstnanci a vedením

Střední manažeři

* manažeři závodů, vedoucí útvarů,
* hlavní činnost je získávání a poskytování informací

Vrcholový manažeři

* těsná vazba s vlastníky podniku
* vytváří hospodářskou politiku celého podniku

**Manažerská odpovědnost**

1) odpovědnost manažera vůči vlastníkovi či odpovědnost vlastníka,

2) odpovědnost manažera vůči zaměstnancům,

3) odpovědnost vůči sobě samému,

4) odpovědnost vůči státu,

5) odpovědnost vůči společnosti.

**Vztah manažera k podřízeným**

se projevuje v celé řadě oblastí, lze vymezit mnoho přístupů k tomuto problému. K rozhodujícím lze zařadit:

* Autorita manažera
* Komunikace s podřízenými
* Kritika podřízených
* Prezentace manažera
* Sexuální obtěžování.

**Autorita manažera**

Může mít dvojí podobu:

* autorita formální, daná postavením manažera v organizaci, legitimním přidělením pravomocí i odpovědnost,
* autorita neformální, vyplývá z z uznání jeho schopností, chování a jednání s podřízenými.

Doporučení pro posilování autority:

* pečovat o odbornou kvalifikaci, neustále se vzdělávat, nepřisvojovat si zásluhy druhých,
* pracovní morálka by měla být minimálně stejná, jako je vyžadována po podřízených,
* důslednost a spravedlnost – vyžadovat plnění stanovených úkolů, reagovat na jednání všech pracovníků ve stejných situacích stejně,
* příklad v morálce – dodržovat nejen zákonné principy, ale i nepsané zásady morálního chování, dodržovat sliby, nedávat takové, které nelze splnit,
* stejný vztah ke všem podřízeným – nefavorizovat vybrané spolupracovníky, usilovat o partnerský vztah se všemi, projevovat zájem o práci podřízených i o jejich pracovní a osobní problémy.

**Komunikace s podřízenými**

Komunikace s podřízenými patří k typickým aktivitám každého manažera:

* pokyny a instrukce zadávat rozhodně, ale srozumitelně,
  + úkol nelze vymezit mlhavě, je dobré si ověřit, zda podřízený úkol pochopil,
  + součástí úkolu by mělo být i určení termínu jeho splnění,
  + je vhodné zařadit zadávaný úkol do širších souvislostí,
  + při zadávání úkolu sdělit i potřebné množství dat a podrobností,
* nezadávat příliš mnoho příkazů nebo úkolů najednou;
* je-li úkol řešením nějakého problému, je vhodné probrat s podřízeným jeho názor na plnění tohoto problému; je třeba naznačit přístup manažera k řešení;
* přílišný odstup od podřízených škodí, je nutno umožnit podřízeným osobní kontakt s nadřízeným;
  + podpora otevřené komunikaci,
  + odstraňovat z pracoviště strach, nejistotu,
  + přístupnost i k jiným stanoviskům a názorům,
* začátek jednání by měl být vždy přátelský, respektovat názor partnera, nesouhlas neříkat přímo, k nesouhlasu je vhodné směřovat otázkami;
* otevřeně přiznat případná pochybení.

**Kritika**

Každý manažer se dostane čas od času do situace, kdy není spokojen s činností svých podřízených. Otázkou je, zda uplatnit kritiku a v jaké podobě. Obecně se přiznává, že kritika patří do repertoáru manažerských činností, ovšem i zde exis tuje řada doporučení:

* smyslem kritiky není trestat či ostouzet kritizované, ale iniciovat zlepšení stavu;
* kritizovat je třeba jen přímo podřízené, nikoli pracovníky jiných útvarů;
* přímo vyřčená kritika se zpravidla setká s přímým odmítnutím, proto je lepší zavést úvodní rozhovor, zeptat se na vlastní názor kritizovaného apod. a kri tická slova vhodně zasadit do tohoto kontextu;
* než manažer začne kritizovat, musí mít důkazy podporující oprávněnost kri tiky, ještě lepší je, pokud jsou známy i příčiny kritizované skutečnosti, proka zování je na straně kritizujícího;
* není dobré kritizovat před kolegy, lepší je kritiku prezentovat mezi čtyřma očima;
* stejně tak není dobré kritizovat v nepřítomnosti kritizovaného/kritizovaných;
* není vhodné místo přímé kritiky užívat nepřímé kritiky v podobě ironizují cích, blíže nespecifikovaných poznámek;
* pokud je to možné, měli by se manažeři vyvarovat kritiky vedené po telefo nu, e-mailem nebo prostřednictvím jiného média, kdy chybí přímý kontakt s kritizovaným, není zřejmá jeho reakce, je složitá návazná komunikace.

Jednou z nejméně populárních činností týkajících se vedení lidí je ***discipli nární řízení****.* Tento krok má být uplatňován v případě, že pracovník se dopustí závažného porušení pracovních povinností, resp. pravidel pracovního chování. Stejně jako v případě kritiky i v případě disciplinárního zásahu není účelem trest sám o sobě, ale změna chování pracovníka. Pro jednání manažera v těchto situ acích lze přijmout následující doporučení:

* nesmiřte se s takovým jednáním, stavem věcí apod., dejte jasně najevo svůj nesouhlas, nesnažte se dané chování či situaci omlouvat, protože i pro vás je často příjemnější od disciplinárního zásahu odstoupit, odstoupení od discipli nárního řízení je zvláště nevhodné v případě opakovaného porušení pracovní disciplíny;
* na druhé straně se nenechte unést stavem věcí, nezačněte křičet, jednat v afek tu, nepřestávejte se ovládat, snažte se vyšetřit příčinu daného jednání, všude tam, kde je to vhodné, vypracujte záznam z jednání;
* při vlastním disciplinárním jednání buďte důslední, ale spravedliví, provinění s pracovníkem prodiskutujte, přijaté disciplinární opatření dokumentujte.

**Prezentace**

Manažer se čas od času dostává do situací, kdy musí předstoupit před spolupra covníky, obchodní partnery nebo veřejnost s projevem, vystoupením, prezentací určitého stanoviska, výkladem určité techniky, metody, přístupu atd.

Má-li být prezentace úspěšná, má-li přesvědčit partnery, má-li pracovník na být jistoty při vystoupení a zároveň zanechat dobrý dojem, je třeba pří přípravě a vlastním vystoupení respektovat některé zásady vedení projevu:

Vyjasnění prezentace:

* co je předmětem sdělení, čeho jím chceme dosáhnout;
* kdo bude naším partnerem, posluchačem, kolik bude účastníků;
* kolik času máme pro prezentaci k dispozici;
* v jakém prostředí se vystoupení bude konat, jakého technického vybavení lze využít;

Struktura vystoupení:

* úvod - na úvodu záleží, má představit obsah dané prezentace, upoutat po zornost a vzbudit zájem o vlastní vystoupení - nezapomeňte na pozdrave ní, resp. přivítání účastníků, pozornost upoutá i vtip apod.;
* hlavní část vystoupení - přehlednost, logické uspořádání, srozumitelná a postupná argumentace, shrnutí závěru, popř. i jeho zopakování, to jsou samozřejmé požadavky na stavbu vystoupení; je-li vystoupení delší, mějte na zřeteli, že posluchač je schopen intenzivně vnímat cca 15-20 minut, pak je třeba výklad odlehčit příkladem, vtipem a teprve potom pokračovat;
* závěr by měl obsahovat výstižné shrnutí nejdůležitějších bodů vystoupení, dát prostor pro případné dotazy, může být doplněn opět vtipem (zanecháte dobrý dojem) a nemělo by chybět poděkování, popř. rozloučení;

Věcná a formální stránka vystoupení:

* věcná stránka vystoupení - obsah vystoupení musí korespondovat s ná zvem, obecným zaměřením, tematicky sladěny by měly být vtipy, příkla dy, případové studie apod., výklad by měl směřovat od jednoduššího k ná ročnějšímu, měl by gradovat, zvýrazněny by měly být i dílčí závěry;
* formální stránka vystoupení - koncipujte a naplňte své vystoupení tak, aby ste dodrželi časové dispozice vystoupení, při prezentaci mluvte uvolněně, nepříliš rychle jinak si posluchači budou připadat jako na dostizích a záhy ztratí pozornost), mluvte dostatečně hlasitě, aby vás všichni slyšeli, vy varujte se užívání a častého opakování slov či výrazů které působí rušivě(ehm, samozřejmě, prostě, tak), nepoužívejte přemíru cizích výrazů, aniž byste je vysvětlili; pokud můžete, zkuste si projev přednést nanečisto nebo ještě lépe nahrát a analyzujte jej;

**Sexuální obtěžování (sexual harassment)**

Se světovými tendencemi humanizace a zdůrazňování důstojnosti práce vyvstá vá mnohdy latentní problém sexuálního obtěžování na pracovištích.9 Jeho příči nou je zneužívání postavení manažera/ky vůči podřízené/mu a zpravidla se projevuje na nižších úrovních řízení. Projevy sexuálního obtěžováni mívají zpra vidla podobu fyzickou nebo slovní.

Fyzická podoba sexuálního obtěžování může spočívat v osahá vání, pokusech o znásilněni až po znásilněni a takové jednáni je trestně postižitelné. Intenzivnější formy obtěžováni mohou být trestněprávně kvalifikovány jako znásilnění či po kus o znásilnění, popř. jako omezováni osobni svobody, na tyto i některé jiné případy lze uplatnit okamžité zrušeni či skončeni pracovního poměru z důvodu porušení pracovní kázně.

I verbální sexuální obtěžováni (ironické poznámky, "nemístné" vtipy) se mů že stát spolupracovníkům nepříjemným a i když se lze domáhat nápravy soudní cestou (pomluva, urážka na cti), širší prostor nabízí formování zdravé podniko vé kultury, budováni kolegiálních vztahů, popř. i promítnutí této tematiky do pra covních řádů, kolektivních smluv apod.

# ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

# Organizování

# Je vymezení vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, skupin) a prostředků při plnění určitých záměrů.

# S organizací úzce souvisí vytvoření organizační struktury.

# Při vytváření organ. Struktury je třeba brát v úvahu tyto faktory:

# a) Dělba práce a s ní související specializace

# b) Tělesná a duševní kapacita člověka, která je do jisté míry omezena

# · Kapacita vedoucího je také omezena => existuje max. počet podřízených, který je vedoucí schopen řídit to je optimální rozpětí řízení

# · Počet pracovníků, které je schopen vedoucí řídit je dána:

# - kvalifikaci a schopnosti vedoucího

# - kvalifikaci a schopnosti podřízených

# - četnost a frekvence vztahu k podřízeným

# - druh a složitost práce atd.

# Organizační pyramida

# - je hierarchické uspořádání organizace při velkém počtu podřízených

# - pokud na nejnižší úrovni vedení přesáhne pocit optimálních mezd je třeba zvýšit počet

# vedoucích na nižších úrovních

# Může být:

# Plochá – dochází k většímu rozpětí při stejném počtu pracovníků, počet organizačních stupňů je menší.

# Strmá – malé rozpětí řízení, větší počet organizačních stupňů

# Každý vedoucí pracovník má tzv. „Kompetenci“

# Ta zahrnuje:

# a) pravomoc

# právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění rozhodnutí bez nutnosti souhlasu jiných členů instituce

# b) odpovědnost

# Při přenášení pravomoci na vyšší stupně řízení = „centralizaci“

# Při přenášení pravomoci na nižší stupně řízení = „decentralizace“

# Dělba pravomocí se však může měnit. Závisí to na mnoha faktorech:

# - na legislativě

# - politických a ekonomických podmínkách

# - na stylu řízení

# - na strategii

# - kvalifikaci managementu

# - typu řízení

# Žádná organizační struktura není plně centralizována nebo decentralizována.

# Vytváření organizačních struktur

# Organizační struktura vytváří potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení podniku

# Typy organizačních struktur:

# 1) Liniová

# Existuje jeden odpovědný vedoucí. Existují jednoznačně vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Je zde přesně vymezena kompetence nevýhodou však je nutná dokonalá informovanost vedoucího z různých oblastí (marketing, výroba, finanční, personalistika)

# 2) Funkcionální

# Je tvořena funkčními prvky a vazbami. Vedoucí odpovídá-li za práci, která jim byla dána specializovanou funkcí. Nebylo příliš rozvinutá, protože docházelo k duplicitě příkazů.

# 3) Liniově štábní

# Vychází:

# z liniové struktury

# kde jsou přesně vymezeny pravomoce

# z funkční struktury

# kde je specializace funkčních vedoucích tzn., že jde o odborníky

# Liniově štábní struktura je tvořena 2 složkami:

# a) Liniovou

# - komplexně řídící útvar

# - vedoucí útvaru liniové složky je nadřízeným všem pracovníkům útvaru včetně

# pracovníků štábu

# b) Štábní

# - slouží vedoucím k řízení úkolů v oblasti plánování, kontroly

# - podílí se na řízení pouze zprostředkovaně, vytváří se až od určitého stupně řízení

# Pro zvýšení operativnosti mezi liniovými a štábními složkami existuje tzv. vazba funkční nebo-li po linií metodického vedení. Vyšší štábní útvary metodicky usměrňují štábní a popř. liniové útvary nižší. Nevýhodou však je, že vyžadují podrobnou informovanost vyšších organizačních stupňů.

# 3) Divizní

# Dochází zde k rozdělení pravomocí a odpovědnosti na 2 základní úrovně firmy.

# a) Vrcholové

# b) Jednotlivé divize, které se staly ekonomickými celky kompletně vybavenými pro samostatné fungování

# Divize

# - autonomní – organizační jednotka vybavená základními funkcemi jako např. technickou,

# obchodní, ekonomickou

# - existuje u nich přímá vazba na trh

# - není právním subjektem, nemá vlastní účel, přímým vztah k bankám, finančním úřadům,

# nerozhoduje o zisku

# - jde o tzv. podnik v podniku

# 4) Pružná

# Jsou zpravidla dočasné, učelové orientování, zdokonalující stávající organizační struktury.

# Typy pružných organizačních struktur:

# a) STRUKTURA S KOORDINÁTOREM

# § Představuje formu zdokonalení, obvykle liniově štábního uspořádání firmy

# § Je vyčleněn pracovník, který má ve výlučné pravomoci koordinaci činnosti vykonávaných pracovníků různých útvarů

# § Cílem je zabezpečit spolupráci mezi útvary při řízení úkolů

# § Koordinátor není útvarům ani nadřízen ani podřízen

# b) MATICOVÁ STRUKTURA

# § Vytváří jí vedoucí projektu, který je jmenovaný většinou vedením podniku

# § Vedoucí projektu se určí nejvýhodnější pracovníky ve firmě tak existuje vedle linie funkčních útvarů (výroba, marketing, finance) i linie projektová. Vedoucí projektu odpovídá za program, má vyšší pravomoc a odpovědnost, vyšší postavení řídící hierarchie. Po plnění úkolů se pracovníci vrací na své původní funkce

# § Uskutečňuje se zde týmová práce

# c) ČISTÉ PROJEKTOVÉ STRUKTURY

# § Zavádějí se při řešení náročnějšího problému

# § Pracovníci jsou plně uvolněni na realizaci úkolů k řešení dílčích úkolů jsou přizvání specialisté