

## **Deset prohrěšků proti pravidlům dobrého vedení**

### **Zadání**

V okresním městě fungovala malá organizace, která zajišťovala kulturní akce. Organizace byla financována městem a v jejím čele stál manažer s vysokou mírou pravomocí. Ten řídil asi 15 zaměstnanců, plus další pracovníky, kteří zajišťovali realizaci konkrétních akcí.

Kontroly do organizace prakticky nechodily a problém nastal teprve, když při kontrole čerpání dotace na velký kulturní projekt došlo k externímu auditu.

Během auditu bylo popsáno 10 hlavních nedostatků v těchto oblastech:

#### **1. Přidělování (delegování úkolů)**

V konkrétních případech nebyly úkoly formulovány dostatečně přesně a srozumitelně a byly spíše podřízenými chápány jako poučování nadřízeného. Měly malou vypovídací schopnost.

#### **2. Odpovědnost a pravomoc**

Pracovníci nepociťovali vyváženost těchto dvou složek. K plnění úkolů, za které byli odpovědní, nebyli vybaveni dostatečnou pravomocí. Manažer považoval odpovědnost za kolektivní záležitost, což neodpovídá představám moderně řízené firmy.

#### **3. Instanční přístup**

Ne vždy se příkaz k plnění pracovních povinností dostal k dotyčnému a provázanost s informacemi byla mizivá.

#### **4. Dynamika řízení**

Byla zde silně prosazována snaha o plnění jakéhosi dlouhodobého plánu bez návaznosti na realitu a plnění dílčích úkolů, což vedlo ke ztrátě pracovní motivace.

#### **5. Povinnost informovat**

Informace byly od podřízených vyžadovány pravidelně a za neplnění hrozily sankce, ale opačný tok informací neprobíhal tak dobře.

#### **6. Vnitropodniková spolupráce**

Zcela selhávala z důvodu snahy manažera mít osobní kontakt s ostatními organizačními složkami. Informace, které sám předával dál, vykazovaly neúplnost, ztrátu aktuálnosti, zkrácení a někdy i jejich absenci vůbec.

#### **7. Zastupování**

Pro absenci informací a špatný přístup k nim bylo zastupování prakticky nerealizovatelné.

#### **8. Koordinace**

Manažer se sice snažil, aby pracovníci navzájem spolupracovali, ale tím, že na ně nebyla dostatečně delegována pravomoc i odpovědnost, bylo plnění i dílčích úkolů značně komplikováno.

### **9. Kontrola**

Byla prováděna samotným manažerem a nebyla používána jako motivační prvek řízení. Výsledky kontrol nebyly oficiálně dostupné. V případě negativního hodnocení ale často nějak „prosáky“.

### **10. Plánování**

Přestože by zde neměly být vzhledem k „velikosti“ organizace problémy, opak je pravdou. Manažer se důsledně vyhýbal konkretizaci úkolů a jejich přidělování, nebo naopak stejný úkol přidělil více lidem.

### **Otázky**

1. Co je smyslem práce manažera v kulturní organizaci?
2. Jaký by měl být profil manažera a jaké vlastnosti by měl mít?
3. Které nedostatky v řízení a osobě manažera by mohly ohrozit činnost organizace?
4. Lze uvedené prohřešky aplikovat i při řízení jednoho projektu?
5. Setkali jste se s některými z těchto prohřešků v rámci školního projektů?