

# Nešvary šéfů: nerozhodnost a šikana

Jsou pod velkým tlakem, chtějí se po nich co nejlepší výsledky za co nejnižší náklady. Někteří to zvládají, jiní se nechovají právě podle manažerských příruček. Jaké jsou největší nešvary českých šéfů?

Alice Andryzková  
redaktorka MF DNES

Napoleon Bonaparte prý jednou prohlásil: Já a 50 tisíc vojáků, to je dohromady 150 tisíc. Kolik dnešních „vůdců“ tohle může říct? Historicky vedoucích pracovníků přibývá, ale roste jejich kvalita?

„Na sklonku socialismu bývalo v průměrné továrně okolo tisíce zaměstnanců a tři ředitelé. Od té doby se poměr neustále mění a dnes je v obdobné fabrice 150 zaměstnanců a ředitelů alespoň šest. Z toho vyplývá, že nemůže být zdaleka tolik talentovaných šéfů, kolik jich dnešní doba vyžaduje,“ uvažuje Jiří Šindler, obchodní ředitel děčínské firmy Bohemia Cargo.

## Neodtahují věci do konce, odmítají zodpovědnost

Největší problémy mají čeští manažeři s flexibilitou a rozhodností. Dlouho jim trvá, než se zorientují v problematice, nejsou schopni vidět věci v souvislostech a velmi často přeceňují své síly. „Odhaduji, že 60 procent z nich má tendenci k ali-



Ilustrační foto: Shutterstock

bismu a k odsouvání problémů, tedy není schopno převzít odpovědnost za své činy,“ myslí si Michal Kuník, generální ředitel bezpečnostní agentury Securitas ČR. „Mezi další nešvary patří nedůslednost, neschopnost dotahovat věci do konce či obava obklopit se lidmi s kvalitnějšími vlastnostmi. Vysoké procento manažerů má rovněž problém hrát fair play a sdělovat nepřijemné věci.“

Vyčítá se jim také vysoká fluktuace: mnozí šéfové „cestují“ z jedné firmy do druhé, v každé pobudou rok dva a jdou zase dál... Jejich životopis tak bobtná a vypadá to, že v pětáctyřiceti už řídili půlku světa, a zaslouží si proto nadprůměrné finanční ohodnocení.

„Během expanze firmy jsem se jen těžko vyrovnával s tím, že pro zachování zdravého rozumu nemo-

hu rozhodovat úplně o všem. Musel jsem se naučit delegovat činnosti na někoho jiného, nechat mu volnost a

## Problémem českých šéfů je, že se snaží dotknout partnera osobně - kritika je spíše osobní než profesionální.

Michal Kuník, Securitas

z toho vyplývající zodpovědnost. Myslím si, že je to zlozvyk značné části šéfů,“ popisuje další zkušenost Roman Blanář, majitel rodinné fir-

my Blanář nábytek. Řešením je obklopit se schopnými a pracovitými lidmi a jít jim příkladem.

## Od hádek až k těžké šikaně

Některé chyby šéfů se zaměstnanců téměř nedotknou, jiné jim mohou z práce udělat peklo. „Základním problémem českých manažerů je, že se snaží dotknout partnera osobně - jakákoliv kritika je spíše osobní než profesionální. Oddělit člověka od jeho pracovního výkonu, hodnotit právě jen tu práci a nevnašet do profesionálního vztahu osobní sympatie či antipatie, to umí v tuzemsku skutečně málokdo,“ dává příklad Michal Kuník. „Z toho pak vzniká i přivíráání očí, neschopnost řešit konflikty a jít do hloubky problému.“

A to může být jen začátek. Potíže někdy narostou až do takzvaného

bossingu. „Tak nazýváme bezdůvodné nerovné zacházení s některými zaměstnanci, kdy nadřízený zneužívá své postavení k ponižení nebo zastrašení podřízeného, ať už tím, že mu ukládá nespílitelné nebo ponižující úkoly, nebo jej psychicky šikanuje a nepřiměřeně postihuje drobnější přešlapy,“ vysvětluje Vojtěch Steininger z advokátní kanceláře Hartmanová & Steininger.

Podobný je takzvaný mobbing, kdy jeden člen týmu šikanuje kolegu na stejné pracovní pozici: verbálně ho napadá, zastrašuje, zesměšňuje ho a pomlouvá, znepřijemňuje mu práci... V obou případech by měl postižený zaměstnanec shromáždit důkazy a problém co nejdříve řešit s vyšším nadřízeným, případně s inspektorátem práce.

## Změny k lepšímu

Zatímco před deseti patnácti lety se český management ještě nemohl chlubit mezinárodním rozhledem, dnes už je situace výrazně lepší. „Zahraniční praxi bych doporučil každému manažerovi. Naučí ho respektu, trpělivosti a vytrvalosti. Jiná kultura, jazyk či zvyklosti umějí překvapit, ale nakonec i obohatit,“ potvrzuje z vlastní zkušenosti pětiletého působení v Maďarsku Josef Neumann, generální ředitel tuzemské pobočky PepsiCo.

Co se rovněž za posledních 20 let významně změnilo, je přístup českých šéfů ke svému okolí. Jsou přece jen o něco zodpovědnější a ohleduplnější. „Díky digitálním technologiím není třeba trávit tolik času v letadle, čímž se snižuje uhlíková stopa. Téma udržitelného rozvoje by však mezi českými top manažery mělo znít ještě hlasitěji,“ glosuje Jan Žůrek, řídicí partner KPMG Česká republika.

## Poradna Přesčas mají být výjimkou



Hedvika Hartmanová  
advokátní kancelář  
Hartmanová & Steininger

Čeští šéfové rádi a často ordinují svým zaměstnancům přesčas. Zapomínají přitom, že nařízená práce přesčas nesmí činit více než osm hodin v týdnu a 150 hodin v kalendářním roce. Na vyšším počtu se zaměstnavatel musí se zaměstnancem dohodnout a dodržet absolutní zákonné limity, zjednodušené 208 přesčasových hodin za půl roku. Vedle mzdy za přesčasové hodiny náleží zaměstnanci také příplatek alespoň 25 procent průměrného výdělku, ale možná je i dohoda, že namísto něj dostane zaměstnanec náhradní volno. Smůlu má ovšem ten, kdo má mzdu sjednanou již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Rozsah takové práce přesčas však musí být sjednán, maximálně může jít o 150 přesčasových hodin v kalendářním roce, u vedoucích zaměstnanců dokonce o všechny přesčasy, tedy právě těch 208 hodin za půl roku. Obrana zaměstnanců není vždy snadná. Pomoci může písemná stížnost zaměstnavateli nebo podnět na inspektorát práce. Nejtěžším kalibrem pak je podání žaloby a nárokování náhrady újmy nebo doplacení dlužných částek. (yzk)