

# Vedení a řízení lidských zdrojů

Jiří Halík



- Postavení vedoucího pracovníka ⊙
- Jak vybírat podřízené ⊙
- Motivace a ohodnocení ⊙
- Týmová práce ⊙

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**Jiří Halík**

## **VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
www.grada.cz  
jako svou 3317. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Fialová  
Sazba a zlom Radek Vokál  
Počet stran 128  
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
Cover Photo © profimedia.cz

**Recenzoval:** PhDr. Lubomír Černoch

**ISBN 978-80-247-2475-1** (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6194-7 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# **OBSAH**

NA ZAČÁTEK NĚCO MÁLO Z MÝCH ŽIVOTNÍCH ZKUŠENOSTÍ .....	9
ÚVOD .....	10
POVÝŠENÍ – PŘIJMOUT NEBO ODMÍTNOUT?.....	11
ŠÉF(OVÁ) ANEB „CO PRO VÁS MOHU UDĚLAT?“ .....	16
NĚKOLIK TYPŮ ŠÉFŮ – KAM PATŘÍTE VY? .....	20
NĚKOLIK DOBRĚ MÍNĚNÝCH RAD PRO ŠÉFY A ŠÉFOVÉ .....	26
KRIZOVÝ MANAŽER.....	28
BLÍZKÉ VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	31
FENOMÉN STÁVKA .....	34
JAK SI VYBÍRAT PODŘÍZENÉ.....	37
LOAJALITA .....	45
STRATEGIE KARIÉRY .....	47
VLASTNÍ EGO A JEHO „UDRŽENÍ NA UZDĚ“ .....	49
VEDENÍ, ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ .....	51
ZÁKLADNÍ STYLY ROZHODOVÁNÍ A VEDENÍ.....	64
TÝMOVÁ PRÁCE.....	67
PORADY – VEDENÍ, ŘÍZENÍ.....	72
CO JE TO PROBLÉM A JAK MU PŘEDCHÁZET.....	77
JAK MOTIVOVAT.....	81
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ, JEJICH VÝKONU, KARTA ZAMĚSTNANCE.....	85
SDĚLENÍ ROZHODNUTÍ, JEHO PŘIJÍMÁNÍ A VNÍMÁNÍ.....	90

<b>KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA.....</b>	<b>93</b>
<b>CHYBY PODŘÍZENÝCH, VYTÝKACÍ ŘÍZENÍ A VÝPOVĚĎ.....</b>	<b>99</b>
<b>ODMĚNA ZA PRÁCI.....</b>	<b>103</b>
<b>KONFLIKTY – VZNIK, ŘEŠENÍ, PŘEDCHÁZENÍ.....</b>	<b>107</b>
<b>MOBBING – CO TO JE, PŘÍČINY, DŮSLEDKY, POSTUPY A OBRANA ..</b>	<b>108</b>
<b>KVALITA FIRMY .....</b>	<b>112</b>
<b>FIREMNÍ IDENTITA A FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>114</b>
<b>FIREMNÍ IMAGE.....</b>	<b>117</b>
<b>KODEX PRACOVNÍKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>119</b>
<b>PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....</b>	<b>123</b>
<b>INVESTIČNÍ ZÁMĚR .....</b>	<b>127</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>128</b>

*Motto: „Jak jednou utečete, budete utíkat celý život.“*





## NA ZAČÁTEK NĚCO MÁLO Z MÝCH ŽIVOTNÍCH ZKUŠENOSTÍ

*Vedoucí pracovníci se dělí na schopné, neschopné a všehoschopné. Ti třetí dokážou nadělat více škody než ti druzí.*

*Selský rozum je boží dar. Nechtějme si rozhněvat bohy, kteří k nám byli štědrí.*

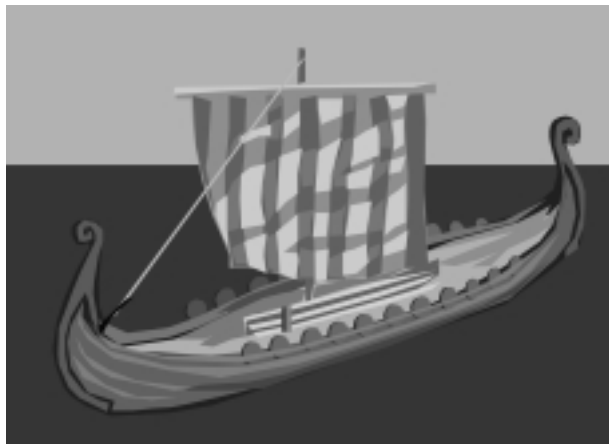
*Někteří lidé by si zasloužili metál za celoživotní boj proti lidské blbosti. Jiní lidé by zasloužili...*

*Dvakrát měřte a jednou řežte. A pozor na prsty...*

*Chcete dělat šéfovi vše, co mu vidíte na očích? Tak se podívejte, jestli je často nezavírá.*

*Myšlenka za jedna. Provedení – za pět.*

*Nestačí jen dělat správné věci, stejně důležité je dělat je správně.*



*Všichni jsme na jedné lodi.*

# ÚVOD

## ☉ Vést, nebo řídit?

To je otázka, kterou si klade hodně vedoucích pracovníků. Já osobně v tom mám jasno. Vždy jsem se snažil, abych co nejlépe své podřízené **vedl**.

Myslím totiž, že **řídí** se auto. Zatočím volantem doleva, a jedu doleva, zatočím doprava, a jedu doprava. Šlápnu na brzdu, a stojím.

Tak to přece nemohu dělat s lidmi!

Zvednu levou ruku, a lidé za mnou půjdou vlevo, zvednu pravou ruku, a lidé půjdou vpravo. Zastavím, a lidé zůstanou také stát.

Tímto způsobem řízení bych podle svých zkušeností dosáhnul jediného: ztráty iniciativy těch lidí v týmu, kteří se jen nevezou.

Podporoval bych průměrné a podprůměrné lidi.

Stal bych se autoritativním a rádoby jediným neomylným vládcem.

Pracoval jsem jako řadový zaměstnanec, vedoucí divize, zástupce technického náměstka, zástupce obchodního ředitele i jako provozně technický manažer. V nějakém článku jsem četl, že je dobré po pěti letech změnit zaměstnavatele.

V opačném případě člověk sklouzává do rutiny. Je raněný „profesionální slepotou“. Samozřejmě jsou i jiné možnosti. Schopný pracovník po určité době změni namísto zaměstnavatele vlastní postavení v podniku: dosáhne povýšení. Dostane se tak často do vedoucího postavení vůči svým bývalým kolegům. Úhel pohledu, jakým nahlíží na dění v podniku, se posune. Také informace, které jsou mu přístupné, se prohloubí a rozšíří.

Při čekání na postup mějte na zřeteli, že předpokladem profesního růstu nejsou jen odborné schopnosti. Stejně důležité je, jak jste připraveni dokázat motivovat a vést.

Vždy bude více lidí v pozici podřízených, než je jich mezi nadřízenými. Vlastní podřízené jsem měl více než polovinu pracovního života, ale nadřízeného vždy. To, čeho se chceme sami jako vedoucí vyvarovat, nezřídka poznáme u vlastních šéfů.

Nikdy mi nedělalo potíže pracovat pod nadřízeným, ať to byl muž nebo žena. Bylo mi vždy jedno, jestli mí nadřízení byli výrazně starší nebo mladší než já. Nebyl jsem však ochotný vyrovnat se s tím, pokud byl můj šéf nekompetentní. A pokud se mě snažil řídit, a ne vést.

K tomu, aby takových „říditelů“ ubylo, bych rád přispěl touto knihou. Chci v ní zúročit svoje životní zkušenosti, poznatky svých blízkých přátel a i blízce vzdálených nepřátel. Pokud vedoucí pracovník tvrdí, že nemá žádné nepřátele, měl by se nad sebou vážně zamyslet. Buď dělá něco špatně nebo je naivní, zahleděný sám do sebe.

## POVÝŠENÍ – PŘIJMOUT NEBO ODMÍTNOUT?



„Dnes mne oslovil ředitel. Nenápadně nápadně mi naznačil, že se uvolní místo vedoucího výroby, a zajímal se, zda bych neměl zájem. Jak se tak může ptát? To ví, že bych měl. Docela se na to těším. Já tam udělám pořádek, krucinál!“

Toto oslovení však může vyvolat v člověku i opačnou reakci: „Proboha, co mi to ten ředitel dělá? Dodnes jsem si žil spokojeně, plním si své úkoly, dodělám práci, zavřu dveře kanceláře a mám čistou hlavu. Starosti vytlačí radosti. Adélka, tenis, kamarádi, pivečko... To si mám komplikovat život, abych nezklamal ředitele? Kruci.“

Mnohým se takové či podobné nabídky určitě dostalo a dostane. Výměny zaměstnanců jsou nutné, ovlivněné výkonností, odchodem do penze, zdravotními potížemi nebo prostě tím, že si ředitel a náměstek přestali rozumět, a větší bere.

Pro mnohé je to jako droga. Láká je pocit moci (zejména ve státních správách), vyšší plat, výhody s funkcí spojené. Často hraje roli i zadostiučinění, zejména u zaměstnanců starších (i služebně), věrných a loajálních.

Pokud se chcete stát opravdu dobrým šéfem, měli byste vidět nejen výhody, které vám pozice ve firmě nebo na úřadě přinese, ale i druhou stranu mince – odpovědnost.

Každý, kdo to myslí vážně, a ředitel ho nabídkou překvapí, si vezme přiměřeně dlouhý čas na rozmyšlenou. Po tuto dobu váží na lékárenských vahách všechna pro a proti.

První dilema – chci být opravdu šéf? Pokud si odpovíte kladně, přijdou na řadu další otázky.

Budu mít dost času na své přátele, rodinu a koníčky? Co mi povýšení dá, co mi vezme? V případě, že jste připraveni obětovat něco ze svého soukromí, doporučuji správně načasovat probrání této otázky se svým partnerem a do úvahy zahrnout i jeho názor a připomínky. Předejdete tím budoucímu rozčarování.

**Pro a proti**

*Shodou okolností v mém velmi blízkém okolí nedávno zvažovala manželská dvojice nabídku na post regionálního ředitele, kterou dostal manžel. Byl to nečekaný a vážně míněný návrh.*

*Jako jednoznačné klady si zaznamenali: prestižní místo dosažené ve věku třiceti let, nepoměrně vyšší plat, zvýšení standardu rodiny, služební vůz i pro soukromé účely.*

*Na straně negativ: právě narozené druhé dítě, zahájené studium na vysoké škole, minimum času pro rodinu.*

*Po konzultaci s manželkou se muž rozhodl, že za stávajících okolností převážily záporny. Zaměstnavateli rozhodnutí sdělil a setkal se s pochopením.*

*Díky tomu, že pravdivě uvedl okolnosti svého rozhodnutí, má pro budoucnost otevřenou cestu k případné další nabídce.*

Podle mého názoru se rozhodl správně. Jiný příklad nám ukáže důsledky ukvapeného rozhodnutí.

**Špatná volba**

*Jedna soukromá společnost obsazovala místo obchodního ředitele. Rozhodla se sáhnout do vlastních řad a vybrala si na tento důležitý post mladého muže ve věku dvaceti tří let. Nejvyšší vzdělání – gymnázium. Pracovní zkušenosti – pouze u této společnosti na postu obchodníka.*

*Nechci a nebudu zpochybňovat věk, jen vyjádřím názor, že s věkem a s praxí rostou zkušenosti.*

*Co považuji za rozhodnutí vedení za nerozumné, i když z praktického hlediska pochopitelné, bylo odůvodnění ředitele společnosti:*

*„Je mladý, nabitý energií, má tah na branku a dělá u nás čtyři roky obchodníka. Je sice trochu splašený, ale hlavně, jeho otec je na významném postu na městském úřadě.“ Všechny tyto skutečnosti z něj udělaly chráněnce ředitele společnosti.*

*Mladý adept na nabídku bez váhání kývnul.*

*Po několika měsících se ukázala volba v plné nahotě.*

*Chyběly mu zkušenosti. Neuměl jednat s lidmi. Své slabé stránky nahrazoval arogancí, a to nejen uvnitř společnosti, ale i při jednání s obchodními partnery. Spoléhal se hlavně na známosti.*

*Společnost dlužila svým dodavatelům, což vedoucím jednotlivých divizí značně ztěžovalo práci. Měli vytvářet hodnoty, ale mnohdy nebylo z čeho. Odmítal se se svými věřiteli bavit. Vydal interní opatření: „Budete brát komponenty od jiných firem, kterým ještě nedlužíme.“ Když měl měsíční dovolenou a zastupoval ho výrobní ředitel, bilance společnosti začala stoupat. Po jeho návratu se vše vrátilo do starých kolejí.*

*Na jedné společenské akci ředitel jen konstatoval: „Ten hoch mě už dost štve. Nebyla to správná volba. Ale co mám dělat, potřebujeme jeho otce.“*

*Špatné rozhodnutí ředitele, špatná volba ambiciózního zaměstnance.*

Ale zpět k rozhodování.

Pokud se se svými blízkými dohodnete, že oželí část vašeho volného času, pak zvažte své odborné znalosti, organizační schopnosti a hlavně, jak vycházíte s lidmi. Zda si budete umět udržet odstup, jak zvládnete konfliktní situace a zda se vaše chování nezmění v aroganci. Svým bývalým spolupracovníkům budete muset vytykat jejich nedostatky a chyby. Přijdete o některé „kamarády“.

Je nutné se naučit, jak motivovat, i když k motivaci budete nuceni použít jiné přesvědčovací metody než peníze.

A ještě to nejdůležitější! Je třeba mít přirozenou, ne vynucenou autoritu.

! V případě, že jste si všechno dobře zvážili, řekněte ano: chci být šéfem či šéfovou.

Setkal jsem se i s případem, kdy schopná pracovnice s odpovídajícím vzděláním, praxí i předpoklady odmítla šéfovát. Prostě si nevěřila. Nebyla na tom psychicky tak, aby na sebe vzala odpovědnost. Je to korektní a zralé uvážení. Lepší, než přecenit své schopnosti a pak se hroutit.

V životě přijdou však i takové chvíle, kdy si sebevědomě řekneme: „Když tenhle může být šéfem, tak proč ne já?“ Někdy je to oprávněná ambice, jindy přehnaná sebedůvěra, hraničící ze ztrátou sebekritiky. Ale většina z nás se chce vidět v tom lepším světle.

Takové myšlenky se rojí v době, kdy se ve firmě očekává uvolnění šéfovského místa. Od doby, kdy se tato „šeptanda“ stala veřejným tajemstvím, se někteří pracovníci, kteří se cítí vyvolení, mohou tak zvaně přetrhout. Ani ne tak vlastní prací, jako „leštěním klik“ v příslušných kancelářích.

### ***Já na to (ne)mám***

*Jedna moje bývalá kolegyně nemusela ani kliky leštit. V oddělení, na němž se uvolňovalo místo šéfa, vykonávala funkci administrativní síly. Majitelé firmy byli velkými kamarády jejího přítele, který podnikal v jiném oboru, ale vzájemně se doplňovali.*

*Seděla v kanceláři společně s dalšími pěti kolegyněmi. Je to ten typ chamtivého člověka, který musí mít za každou cenu všechno, včetně různých výhod. Její šéf o ní říkal, že je „hamty, hamty pro sebe“. To ji naprosto vystihovalo.*

*Kolegové se brzy přesvědčili o tom, že při grilování s majiteli společnosti nepoví jen, co neví. Proto před ní raději mlčeli. Vyjednala si přes majitele pružnou pracovní dobu, přestože neměla žádný důvod, kromě toho, že se jí nechtělo brzy vstávat a být v práci čtvrt hodiny před osmou. Měla dovoleno přijít nejpozději osm patnáct a odejít šestnáct čtyřicet pět. Zatímco ranní nástup jí dělal problémy, odcházet ještě před koncem jí potíže nedělalo. Na oběd jí nestačila hodina. Nadpracovat si čas, to se u slečny nenosilo.*

*Když se ani po týdnu nic nezměnilo, zavolal si ji šéf a zeptal se, jakou má představu o polední přestávce. Suverénně a dotčeně mu odpověděla, že má přece hodinu. Prostě se ze šéfa snažila udělat hlupáka. Ten jí v klidu vysvětlil, že základní pracovní doba je osm hodin a půl hodiny na oběd. Na argument, že se za půl hodiny nestihne najíst, jí šéf odvětil, že on ano. A pokud přetáhne, tak si i on čas nadpracuje. Chodila často do*

kuřárny, a navíc jí šéf několikrát přistihnul, když ho nečekala, že v pracovní době, na zařízení firmy, zpracovává ekonomiku pro firmu svého přítele.

Na poradě vedení o této skutečnosti informoval (k nelibosti majitelů) a sdělil, že pokud se bude věc opakovat, považuje ji za porušení pracovní kázně a předá dotyčnou dívce vytýkáci dopis. Majitelé se snažili situaci mírnit, ale protože se báli destabilizace na oddělení, museli formálně souhlasit. Navíc byl šéf odborník a oddělení pod jeho vedením dosahovalo dobrých výsledků.

K tomu všemu si kolegyně na pracovišti oficiálně stěžovaly na její chování.

Po čase dal sám šéf výpověď a bylo nutno za něj hledat náhradu. Firma se rozhodla vypsát otevřené výběrové řízení. Do něho se přihlásila i zmíněná kolegyně. U jejích spolupracovnic tato informace způsobila malé zděšení. Slečna, která se o místo ucházela, měla sice způsoby šéfů, ale ne jejich schopnosti.

Naštěstí pro kolegyně a pro firmu si to uvědomili v průběhu výběrového řízení i majitelé a na uvolněné místo byl přijat jiný, vhodnější uchazeč.

Kolegyně z kanceláře si oddechly. Sice s ní musí sdílet stále stejnou místnost, ale naštěstí nemá žádné pravomoci.

Odpovědnost, s níž přistupuje zaměstnanec k rozhodování, zda nabídku povýšení přijmout, napoví mnohé i o kvalitě jeho práce v budoucí funkci.

### **Když mluví výsledky**

Nadnárodní obchodní řetězec otvíral v jednom městě nový supermarket. Rok před otevřením vybral na klíčová místa ředitele a jeho zástupce dva uchazeče, kteří připravovali vše potřebné z hlediska budoucího provozu. Ředitel byl muž ve středních letech, jeho zástupkyně, tehdy sedmadvacetiletá středoškolačka, už měla za sebou zkušenosti ze dvou obdobných zaměstnání. Jedním z důvodů, proč se ucházela o toto místo, bylo, že se vracela do rodného města.

Měla zájem, elán a jako každý v tomto věku i ideály. Hlavně se nebála tvrdě pracovat bez ohledu na svůj volný čas. Od počátku to neměla lehké. Hezká, atraktivní, svobodná. „Lovci“ se vydávali jeden za druhým „na lov“, ale zbytečně. Myslela si „co je v domě, není pro mě,“ a toho se držela. Čím více odmítala, tím více se množily nabídky a spekulace, jestli není náhodou „na holky“. Protože měla přítele, který soukromě podnikal mimo firmu, nedělala si z toho těžkou hlavu.

Po pěti letech tvrdé práce ji oslovil regionální ředitel a nabídnul jí post ředitelky v jedné z poboček jiného supermarketu. Tento podnik, který patřil mezi nejlepší v republice, zažíval personální krizi. Stávajícím řediteli se situace vymkla z rukou a nespokojení zaměstnanci odcházeli.

Dívka se musela do týdne rozhodnout. Má opustit vše, co doposud pracně vybudovala, známé prostředí, zaběhnutý funkční systém a lidi, které si do týmu vybírala? Má zasáhnout do svého soukromého života?

Co všechno na ni čeká? To samozřejmě nemohla vědět.

*Mohla odmítnout, ale v tom případě by se navždy připravila o podobnou šanci. Zásadou firmy je, že pokud někdo odmítne bez závažných důvodů, nedostane již napříště žádnou nabídku.*

*Rozhodně to pro ni byla výzva. Na tento post čekalo více „rafanů“, kteří by nezáváhali ani vteřinu.*

*Dala si však jednu podmínku. Protože dobře znala zástupce ředitele v nabízeném supermarketu, chtěla si svého zástupce vybrat sama. Regionální ředitel souhlasil a ona kývla.*

*Čas ukázal, že její rozhodnutí bylo správné. Dokázala si získat na svoji stranu zaměstnance, fluktuace se tím zastavila a někteří lidé, kteří odešli právě proto, že nesouhlasili s předchozím managementem, se vrátili.*

*Všechno nevycházelo lehce, ale šla za svým cílem. Neutíkala před problémy a obětovala hodně ze svého soukromí.*

## ŠÉF(OVÁ) ANEB „CO PRO VÁS MOHU UDĚLAT?“



Pokud šéf využívá nezaměstnanosti jako strašáka, je to špatné. Šéf, který říká „přestaňte si vymýšlet a makejte, drže ústa, držte krok, před branou stojí stovky nezaměstnaných,“ by si měl uvědomit, že toto je metoda Ameriky padesátých let.

Proč tak postupovat, když ve světě již ověřili, že „tudy cesta nevede“? Zkušenost, za kterou draze zaplatili jiní, bychom měli využít a ušetřit tak čas i peníze. Měli byste se zamyslet nad tím, kolik ztratíte odchodem průměrného zaměstnance a kolik prostředků bude muset firma vynaložit na zaškolení nového. Toto je nutné zvážit před tím, než řeknete „tak jdi“.

Je tady ještě jedno riziko. Situace se může obrátit. V některých oborech bude nedostatek pracovníků.

Výběr se zúží a začnete „prstíčkem hrabat“, abyste získali alespoň „kus“. Budete muset hodně slevit ze svých požadavků a zásad. Dobří pracovníci, kterým jste nechtěli naslouchat, odejdou jinam. Především za lepšími výdělky a za vyhlídkou vlídnějšího zacházení a motivace.

Pokud se budete v době, kdy můžete mít navrch jako šéf, **chovat korektně ve všech směrech**, můžete očekávat, že až se podmínky změní, lidsky a odborně kvalitní lidé s vámi budou rádi pracovat i nadále. To je ověřeno praxí.

### **Popeláři a učitelé**

*Na jednom semináři o lidských zdrojích nám přednášející ze Spojených států dávala příklad.*

*V New Yorku byl jednu dobu nedostatek popelářů. Město se začalo topit v odpadcích. Vedení radnice rozhodlo začít okamžitě řešit situaci.*

*Prvním krokem bylo zvýšení platů, které znamenalo, že popeláři si vydělávali více peněz než učitelé.*

*Dostávali zdarma čaj a svačinu. Byla zrušena základní pracovní doba, ale jako kritérium zaveden časový limit, do kdy musela být svěřená oblast uklizena.*

*Výsledek – mohli si vybírat.*

*Samozřejmě, že učitelům se to nelíbilo. Museli dlouho studovat a své studium si platit a teď zjistili, že být popelářem je výnosnější.*



*To je pravda. Ale je to prestižnější? Pokud byl pro učitele hlavním kritériem výdělek, měl možnost změnit svou profesi. V tomto případě by rozhodně nebylo překážkou nedostatečné vzdělání.*

*Zkrátka, kdyby bylo méně učitelů, než je potřeba, a více popelářů, než je potřeba, situace by byla přesně opačná.*

*S tím rozdílem, že nevystudovaný popelář by určitě nemohl být učitelem.*

*Trh práce říká své.*

Pokud i vy využíváte **hrozby jako řídicího prostředku**, něco ve vaší firmě není v pořádku. Pokoušeli jste se někdy zamyslet nad tím, jak vás vnímá okolí – vaši nejbližší spolupracovníci, nadřízení a podřízení?

- Máte vynucenou autoritu? Šíříte kolem sebe strach?
- Myslíte si, že pokud to kolem vás od rána do večera nelítá, nehřmí a neburácí, tak nikdo z vašich podřízených pořádně nepracuje?
- Pokud jste do deseti hodin neudělil alespoň tři pokuty, je to špatný den?

Pak vezte, že byste se měli nad sebou opravdu hluboce zamyslet.

### ***Pokutový systém***

*Znám jednoho vedoucího, který zvládá dokonale předpisy, ale jinak se ke svým podřízeným chová mírně řečeno neslušně. Moje babička by řekla, že „má chování řeznického psa“.*

*Čeká na chyby svých podřízených, vyhledává je a při sebemenší chybičce s jízlivým úsměvem své oběti sdělí „stojí vás to dvě stě korun“.*

*Musím přiznat, že u své firmy není bohužel jediný hrubián. V tomto hulváctví je však jednička. Ostatní vedoucí s ním jen soutěží, kdo na poslední měsíční poradě bude mít více „hříšníků“.*

*Tento člověk nemá vůbec ponětí o tom, co to je lidi řídit, natož pak vést. To je smutné. A za úplnou katastrofu považuji, že ho jeho nadřízený a ředitel firmy nechají šířit tuto atmosféru strachu.*

*Byl jsem svědkem, když měla jedna z pracovníků za úkol odstranit v daném termínu reklamní plakáty z prostor tomu určených. Pracovnice odklidila plakáty až na jeden, který přehlédla.*

*Zmíněný vedoucí si toho všimnul a s chutí jí přeříkal své oblíbené „stojí vás to dvě stě korun“.*

*Zeptal jsem se ho, proč ji na to jen neupozornil, jestli je tak špatná pracovnice, že ji musí hned pokutovat.*

*Odpověděl mi, že je jedna z nejlepších.*

*Tak tomu říkám motivace.*

*Později jsem se dozvěděl, jak to funguje. Tyto pokuty se na konci měsíce sečetly a ze mzdových fondů se rozdělily mezi vedoucí jako odměny za dobře vykonanou práci...*

Ve svém pracovním životě jsem se setkal s různými šefy: s křiklouny, zbabělci, „análními horolezci“, klid'asy, flegmatiky – s odborníky i těmi druhými. Mohu zodpovědně říci, že když jsem udělal chybu a šéf mi ji v klidu vytknul s patřičnou poznámkou o mých schopnostech a zkušenostech, tak jsem se cítil vždy nejhůř a nejvíc provinile.

Pokud na mě začal křičet – tak ani ta moje chyba se mi nezdála až tak velká.

Zvedl jsem se a odešel.

Vždy si musíte vážít sami sebe. Já bych si sám sebe nevážil, kdybych na sebe nechal křičet. **Autoritu si křikem ještě nikdo nevydobył.**

Snažte se, abyste se nikdy nedostali do situace, kdy se zeptáte podřízeného na jeho názor a on vám odpoví: „Ano, šéfe. A co chcete slyšet?“

## ☉ Dobrý šéf

Šéf v pravém slova smyslu je především „člověk“ s velkým „Č“. Měla by to být osobnost.

Dobrý šéf se nebojí mít ve svém kolektivu chytřejší spolupracovníky, než je sám. Zná jejich slabé a silné stránky a umí z lidí „vyždímat maximum“. Nemusí to být v žádném případě ten nejchytřejší a největší odborník. Na to má kolem sebe vybudovaný tým expertů v daném oboru.

### Hlavní povinnosti vedoucího pracovníka

- Rozumět dané problematice
- Umět sestavit, řídit a vést kolektiv lidí – vědět, kdy přitáhnout, kdy povolit
- Umět spolupracovníky motivovat – získat pro věc
- Umět vyhodnocovat – odměňovat
- Umět rozhodovat a rozhodovat se
- Být přirozenou autoritou

Jeho síla je ve **stmelení a vedení**. Musí být natolik fundovaný, aby se nedal „opít rohlíkem“.

Nebojí se a netřese o své místo.

Věřte tomu, že pokud vás bude chtít někdo „vyměnit“, tak to udělá, a rozhodně se nebude ohlížet na vaši odbornou zdatnost.

Šéf je tady pro lidi, ne lidi pro šéfa – pokud nebudete mít spolupracovníky, nemáte koho řídit (kromě sebe), a pak je vaše funkce šéfa zbytečná.

Šéf má **řídit a vést** – ne „zřídit“ a „podvést“.

- Šéf dělá generální rozhodnutí a deleguje pravomoci.
- Prochází cestou chyb a omylů.
- Jedná s vědomím, že i špatný návrh na řešení úkolu je dobrý – ukáže, jaké cestě se vyhnout.

Umění **udržení korektních vztahů** a **zachování si odstupů** není otázkou vzájemného tykání nebo vykání. Dá se říci nejen „ty vole“, ale i „vy vole“.

***Nikdy si od svých podřízených nepůjčujte peníze!***

*Znám ředitele jedné dopravní společnosti. Rozváděl se, sehnal si podnájem, a aby nebyl sám, což mu nelze vyčítat, „pořídil“ si ještě přítelkyni, která měla v té době malé dítě.*

*Ředitel má z manželství dceru a syna. Obě jeho děti studovaly na vysoké škole a on je podporoval řádnými alimenty. Protože měl zato, že za peníze se dá koupit vše, kupoval si také jejich přízeň. Nechtěly mu totiž ten rozvod odpustit.*

*Nájemné za byt nebylo také malé a přítelkyni si chtěl udržet za každou cenu. Navíc si neuměl odepřít kouření ani alkohol.*

*Takže, když se všechno sečetlo, výdaje převyšovaly nemalý příjem.*

*Řešil to, jak nejhůře mohl: půjčoval si od svých podřízených. Náměstky počínaje a řadovými zaměstnanci konče.*

*Je pravda, že peníze vždy vrátil, i když ne v době, kdy slíbil. Na to si musel opět půjčit. Vyrážel klín klínem.*

*Někteří se před ním schovávali, jiní mu půjčili rádi. Ne na úrok. Vybírali si to jinak. Ředitel jim psal vyšší odměny a mnohdy zamhouřil oko tam, kde neměl.*

*Zejména jeho náměstci ho měli v hrsti a uměli toho dokonale využít.*

*Ředitel, dříve opravdu slušný člověk, se změnil k horšímu. Stal se vydíratelným. Přesto na to stále „má žaludek“.*

Dobrý šéf musí mít ještě další důležitou vlastnost: musí umět **vzít na sebe odpovědnost**. A to nejen za rozhodnutí svá, což by mělo být samozřejmostí, ale především za práci svých podřízených.

Nesmí se stát, že bude říkat „to já ne, to oni“, pokud se dopustí chyby někdo z jeho podřízených. To je alibismus.

Šéf je placen také za to, jaké má kolem sebe lidi.

Vytváří si tým, a ten ho buď podrží, nebo potopí.