

# Proč je začátek roku nejhorší chvíle na velká rozhodnutí

Leden bývá obdobím velkých očekávání. Nejen ve firmách, ale i v životě. Na jedné straně přináší pocit nového začátku, čistého stolu a energie do změn. Na straně druhé ale často stojí na iluzi. Očekáváme, že se s novým rokem automaticky změní i realita. Ve firmách se tento rozpor projevuje velmi ostře. Rozhodnutí, která v tomto období vznikají, nebývají výsledkem klidné analýzy reality, ale spíše reakcí na tlak očekávání. Od sebe, od okolí i od kalendáře.

„Začátek roku svádí k tomu myslet si, že když otočíme list, automaticky se změní i realita. Jenže firma nefunguje podle kalendáře. Funguje podle procesů, lidí a čísel. A ty se prvního ledna samy od sebe nepřepíší,“ řekl Jiří Jemelka, zakladatel a jednatel JPF Czech.

## Přeceněná energie a podceněná realita

Po svátcích mají majitelé firem často pocit, že jsou odpočatí a připraveni na zásadní kroky. Ve skutečnosti je to ale spíš krátkodobý mentální reset než dlouhodobá kapacita ke změně. Tělo i hlava se teprve vrací do provozu, týmy se znovu sehrávají a data za minulý rok ještě nejsou kompletní. „Majitel má po Vánocích pocit, že má novou energii. Firma ji ale většinou ještě nemá. A rozhodovat za firmu v okamžiku, kdy na to nemá kapacitu, je riziko,“ upozornil Jiří Jemelka. Právě v této fázi vznikají rozhodnutí typu rychlá reorganizace, změna strategie nebo personální zásahy bez hlubší přípravy. Ne proto, že by dávaly smysl, ale proto, že se očekává akce. Něco se přece musí stát. Jenže tlak na rychlost je v rozporu s kvalitou rozhodování. „Chuť něco změnit není totéž jako být na změnu připravený,“ dodal.

## Plány nejsou řízení

Začátek roku je plný plánů, prezentací a ambiciózních cílů. Problém nastává ve chvíli, kdy se plán zamění za řízení. Mnoho firem má v lednu



Jiří Jemelka, zakladatel a jednatel JPF Czech

jasno v tom, kam chce dojít, ale už méně v tom, jakým způsobem se tam reálně dostane a kdo za co ponese odpovědnost.

„Plán je hezký dokument. Řízení je každodenní práce. Pokud mezi tím není most, firma se nikam neposune,“ potvrdil Jiří Jemelka.

Bez přenesení plánů do konkrétních kroků, měřitelných ukazatelů a pravidelné kontroly zůstávají cíle jen dobře míněným přáním. Sku-

tečné řízení firmy začíná až tam, kde končí inspirativní řeči a nastupuje disciplína. „Rozdíl mezi funkční a nefunkční firmou většinou není v ambicích, ale v důslednosti,“ shrnul.

## Rozhodování pod tlakem očekávání

Leden je také obdobím, kdy majitelé firem cítí potřebu ukázat směr. Sobě i ostatním. Jenže rozhodnutí dělaná proto, aby byla vidět aktivita,

bývají nebezpečná. Často nejsou opřena o data, ale o emoce a pocit, že něco musí přijít hned.

„Nejhorší rozhodnutí jsou ta, která děláme jen proto, aby bylo vidět, že něco děláme,“ upozornil Jiří Jemelka. Z praxe interim managementu vyplývá, že mnoho problémů, které firmy řeší na jaře, má kořeny právě v unáhlených lednových krocích. Špatně nastavené priority, přeceněné kapacity týmu nebo změny, na které firma nebyla připravená.

## Kdy je tedy správný čas

To neznamená, že by se na začátku roku nemělo přemýšlet. Naopak. Leden je ideální pro pojmenování reality, pojmenování slabých míst a sběr dat. Ne pro definitivní verdikty. „Leden je dobrý na to zastavit se a podívat se pravdě do očí. Ne na to dělat velké řezy,“ vysvětlil Jiří Jemelka.

Zkušené firmy si dávají čas. Sledují vývoj prvních měsíců, pracují s reálnými čísly, a teprve poté přistupují k zásadním rozhodnutím. Ne proto, že by byly pomalé, ale proto, že chápou rozdíl mezi pohybem a skutečným posunem.

„Skutečné řízení firmy nezačíná nadšením. Začíná schopností vydržet a pracovat s realitou,“ uzavřel Jiří Jemelka.

Začátek roku není špatný protože by přinesl nové impulzy. Je špatný tehdy, když se zamění pocit nového startu za skutečnou připravenost. A právě v tom spočívá nejčastější chyba, kterou firmy opakují znovu a znovu.

JPF Czech s.r.o. je česká společnost s více než 15letou historií, která se specializuje na interim management, restrukturalizaci firem a jejich strategický rozvoj. Ročně řídí v exekutivních pozicích více než 150 firem s celkovým obrátem přes 21 miliard korun. Pod jejím vedením pracuje téměř 10 000 zaměstnanců a meziroční růst si drží na úrovni 33 % už pátým rokem po sobě. JPF Czech s.r.o. úspěšně restrukturalizovala a stabilizovala více než 650 malých a středních podniků v Česku, na Slovensku a v Polsku, přičemž u realizovaných projektů dosahuje více než 80% úspěšnosti. (tz)

## Celkový objem administrativy pro firmy ve výsledku neklesá

### dokončení ze strany 1

Dostupná data dokonce ukazují, že počet administrativních povinností v posledních letech spíše roste. Firmy, zejména malé a střední, proto byrokracii nadále vnímají jako jednu z hlavních překážek podnikání.

### A co všechno byste rádi jako reprezentanti širokého spektra zaměstnavatelů změnili nejdříve?

Mezi hlavní priority patří zejména změna stavebního zákona, novelizace zákona o pobytu cizinců spojená s důslednou digitalizací a zrychlením celého řízení, a také (bohužel) transpozice evropské směrnice o transparentním odměňování. Dále je nutné upravit systém odměňování ve veřejném sektoru, stabilizovat financování českého zdravotnictví, koncepčně řešit oblast celoživotního vzdělávání, snižovat ceny energií a připravit se na stárnutí obyvatelstva České republiky. Je toho poměrně hodně.

### Jak vnímáte možnosti stárnoucí populace a zapojení seniorů do pracovního procesu? Asi bude nezbytná citlivá motivace k tomu, aby české ekonomice pomáhali více než dosud... Ale také větší ochota podnikatelů jim důvěřovat...

Považuji za nešťastné, že se znovu snižuje věk odchodu do důchodu z 67 na 65 let. Jde o populistické gesto, které bude muset některá z příštích vlád opět přehodnotit. Naším cílem by naopak mělo být udržet lidi na trhu práce co nej-

déle, a to ze tří důvodů. Zaprvé, české firmy je potřebují a budou je potřebovat i v budoucnu. Zadruhé, sociální systém České republiky takový vývoj dlouhodobě neunes – někdo jej zkrátka bude muset financovat. A zatřetí, delší pracovní aktivita má prokazatelně pozitivní dopad na zdraví a kvalitu života lidí.

I proto jsme jako Konfederace založili novou platformu Práce bez hranic, která podporuje delší pracovní uplatnění starších osob, prezentuje konkrétní projekty, relevantní data a pomáhá bořit rozšířené mýty spojené s věkem.

**Dostupná data dokonce ukazují, že počet administrativních povinností v posledních letech spíše roste. Firmy, zejména malé a střední, proto byrokracii nadále vnímají jako jednu z hlavních překážek podnikání.**

**Myslíte, že by bylo reálné, aby i důchodci zakládali malé firmičky a třeba 10 nebo 15 let se seberealizovali v určitém zvláštním režimu? Třeba by museli zaměstnat alespoň jednoho zdravotně postiženého, ale zato by měli nižší DPH nebo odvody... Nebo by měli jistě jiné úlevy, pokud by zakotvili ve vybraných oborech... Dá se uvažovat i tímto směrem, nebo je to spíš předem prohraná bitva?**

Můžeme se bavit o lepších podmínkách pro mikropodniky obecně. Vázat tyto výhody přímo na věk podnikatelů či majitelů firem by ale podle mého názoru nebylo správné, protože by šlo o formu pozitivní diskriminace. Na druhou

stranu existují různé projekty takzvaného „stříbrného podnikání“, které má smysl podporovat a více propagovat. Ukazují totiž, že i ve vyšším věku je možné úspěšně změnit kariéru a pustit se do podnikání.

**Osvícené firmy se snaží navigovat zaměstnance ke zdravějšímu životnímu stylu, přidávat nejrůznější benefity, aby se lidé dožili vysokého věku ve zdraví, nikoli v nemoci. Konfederace se otázkami zdravotního stavu české populace zabývá poměrně intenzivně. K čemu jste zatím dospěli?**

Dohodli jsme se na pilotním projektu podpory zdraví zaměstnanců s VZP ČR a v současnosti se chystáme jednat i s dalšími zdravotními pojišťovnami. Zároveň jsme vytvořili odbornou platformu pro udržitelé zdravotnictví.

Zaměstnavatelé mají přirozený zájem na tom, aby jejich zaměstnanci byli zdraví a dosahovali vysoké produktivity práce. V tomto směru sdílíme společný zájem se státem, pro který je klíčový celkový dopad na veřejné rozpočty. Investice zaměstnavatelů do zdraví zaměstnanců zlepšují dostupnost základní zdravotní péče, přispívají k lepší koordinaci péče a prokazatelně snižují počet dní pracovní neschopnosti.

Na toto téma jsme spustili specializované webové stránky, a kromě konference připravujeme i celou řadu aktivit podporujících prevenci zdraví ve firmách.

Naším cílem není otevírat obecnou debatu o komplexní reformě českého zdravotnictví, ale nastavit optimální zapojení zaměstnavatelů a soukromých zdrojů především do oblasti preventivní zdravotní péče. Ta má přímý dopad na

zlepšení zdraví zaměstnanců, snížení nemocnosti a úspory prostředků z veřejného zdravotního pojištění. Vhodnou prevencí totiž lze snížit potřebu primární zdravotní péče a omezit výskyt civilizačních chorob.

**Mezi hlavní priority patří zejména změna stavebního zákona, novelizace zákona o pobytu cizinců spojená s důslednou digitalizací a zrychlením celého řízení, a také (bohužel) transpozice evropské směrnice o transparentním odměňování.**

### Budete se vyjadřovat i k záležitostem umělé inteligence a proměňám řady oborů?

Ano, jednoznačně. Umělá inteligence a související technologické změny už dnes zásadně proměňují řadu odvětví české ekonomiky i celý trh práce. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR proto chce k těmto tématům aktivně vystupovat jak v odborné, tak ve veřejné debatě.

Naši ambicí je prosazovat takové podmínky, aby rozvoj umělé inteligence firmám přinášel vyšší produktivitu a konkurenceschopnost, ale zároveň probíhal odpovědně, s důrazem na etiku, bezpečnost a ochranu zaměstnanců. Budeme se systematicky věnovat dopadům na jednotlivé profese, potřebě rekvalifikací, změnám ve vzdělávání i otázkám regulace, která by neměla brzdit inovace, ale vytvářet předvídatelné a férové prostředí pro podnikání.

za odpovědi poděkovala Eva Brixl