ÚSPĚŠNÝ MANAŽERSKÝ START

CHRIS MOSES

ÚSPĚŠNÝ MANAŽERSKÝ START

Jak se z řadového zaměstnance
stát efektivním manažerem
a začít řídit úspěšný tým

CHRIS MOSES

STAIR JUMPER

Liberec 2024

Úspěšný manažerský start
Chris Moses

Podle anglického originálu Your Career Sanity: The Afternoon Edition vydalo nakladatelství STAIR JUMPER s.r.o., Kominická 599/7, Liberec, roku 2024.

Překlad Petr Mečíř
Odpovědný redaktor Petr Mečíř
Obálka DALL-E, úprava Martin Bartoš
Sazba a grafická úprava Jan Anders
Jazyková korektura Alena Střelečková
Tisk a vazba FINIDR, s.r.o., Lípová 1965, Český Těšín

© STAIR JUMPER s.r.o., 2024.
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.
Translation © Petr Mečíř, 2024

Vydání první
www.stairjumper.cz

ISBN 978-80-907289-6-7

Řekli o knize Úspěšný manažerský start:

Úspěšný manažerský start je nepostradatelným průvodcem pro mladé lidi, kteří se poprvé ocitají v manažerské roli. Chris Moses účinně rozklíčovává proces přechodu z role řadového zaměstnance do pozice manažera, který se musí rychle adaptovat na nové požadavky, jako je delegování úkolů, budování týmu a efektivní komunikace s vedením firmy. Kniha je cenným zdrojem informací pro nové manažery, kteří chtějí úspěšně zvládnout své první kroky na prahu významného kariérního postupu.

Ivana Bauerová
Kariérní centrum, Univerzita Hradec Králové

„Chris Moses vám předkládá seznam úkolů v podobě dvaceti konkrétních lekcí, které se každý nový manažer musí naučit, a které si každý zkušený manažer musí pamatovat. Přál bych si, aby mi tyto lekce někdo sdělil na mé první vedoucí pozici. Pomohly by mi vykročit na cestu manažera správnou nohou a můj tým by byl díky nim úspěšnější. Když si tyto lekce prostudujete a využijete je jako katalyzátor pro svůj další růst, budete se jako manažer těšit z úspěchu."

Randy Pennington,
autor knih Make Change Work a Results Rule

„Chris Moses vám ve své knize položí desítky otázek, jejichž zodpovězení vám doslova zajistí kariéru. Veledůležité, a přesto docela jednoduché myšlenky, které si potřebují nejen noví, ale i ostřílení manažeři neustále připomínat. Co třeba tahle: je zcela nemožné někoho vést, pokud ho budete štvát."

Hana Ondrušková
lektorka komunikace a typologie osobnosti

„Přechod na pozici vedoucího pracovníka je pro většinu zaměstnanců jedním z nejtěžších kariérních kroků. Mnohokrát se stává, že noví manažeři přicházejí bez jakéhokoli školení v oblasti řízení lidí a začnou napodobovat špatné postupy málo výkonných manažerů ze své minulosti. Úspěšný manažerský start vás těchto deziluzí zbaví a bude velkým přínosem jak pro nové manažery, tak i zaměstnance, které vedou."

MJ Patti
SVP People and Culture, CircusTrix

Obsah

Předmluva pro české čtenáře		9
Úvod		11
1. kapitola	Je z vás manažer – a co teď?	13
2. kapitola	Nebuďte jako váš nejhorší šéf	19
3. kapitola	Pokaždé s letadlem bezpečně přistaňte	25
4. kapitola	Dosahování výsledků skrze uznání	31
5. kapitola	Nejdřív přežít, pak vzkvétat	35
6. kapitola	Přínosy společných obědů	39
7. kapitola	Zbavte se nežádoucího chování v týmu	45
8. kapitola	Nastavování cílů pro úspěch	49
9. kapitola	Projevy uznání – klíč k mimořádné produktivitě	55
10. kapitola	Strach si vytváříte sami	61
11. kapitola	Nepohnete-li se vy, nepohne se nic	67
12. kapitola	Práce bývá náročná, vy ji však můžete zefektivnit	71
13. kapitola	Důsledky toxického vedení	77
14. kapitola	Nenechte se vyprovokovat, když má zákazník špatný den	83
15. kapitola	Vyhlížení dalšího stupínku vaší kariéry	87
16. kapitola	Z manažera se stává lídr	93
17. kapitola	Přijímání a propouštění zaměstnanců	99
18. kapitola	Jak řídit směrem vzhůru	105
19. kapitola	Dobře si rozmyslete, o co stojí za to usilovat	111

20. kapitola Vyhlídky na budoucí ředitelské křeslo 117
Závěrem 123
Doporučená četba pro profesní růst 125
Poděkování 131
O autorovi 133

Předmluva pro české čtenáře

Jak jsem již uvedl v předmluvě své předchozí knihy Úspěšný kariérní start, často a rád Českou republiku navštěvuji a je mi potěšením, že užitek z mé práce nyní budou mít i čeští čtenáři.

Mark Twain se podle legendy na konci dopisu svému příteli omluvil slovy, že kdyby býval měl více času, byl by napsal kratší dopis. Napsat tři sta stran o základech managementu by totiž bylo snadné, ale asi si dovedete představit, jak by to s takovou knihou dopadlo. Nadšeně se pustíte do čtení a po pár měsících zjistíte, že vám kniha leží na nočním stolku se záložkou na straně 62. Mým záměrem bylo předat vám všechny klíčové postřehy v maximálně kondenzované formě, abyste si je mohli přečíst za jedno odpoledne a později se k nim vracet, kdykoliv budete ve své práci manažera stát před nějakou novou výzvou.

I u této knihy jsem si vyžádal, aby byla při jejím překladu věnována zvláštní péče lokalizaci specifických nástrojů pro české podnikatelské prostředí, a moje kniha tak byla pro české čtenáře stejně prospěšná jako pro ty v USA.

Chris Moses,
Dallas, TX
leden 2024

Úvod

Gratuluji, právě z vás udělali manažera. Možná máte pocit, že vám svět leží u nohou a otevírají se vám nekonečné možnosti. Vaše zkušenosti s řízením lidí jsou dosud možná jen omezené, což nemusí být nutně na škodu. Máte díky tomu příležitost vytvořit si svůj vlastní provozní manuál tím, že si budete počínat pečlivě a cílevědomě, což vám umožní uspět a překonat očekávání vašich nadřízených, zatímco mnozí další kolegové v managementu a leadershipu selžou, a to někdy opravdu hodně.

Zde je jedno takové neveřejné tajemství managementu: většina manažerů selhává. Podle studie, kterou v roce 2017 zveřejnil časopis *Inc. Magazine*, 60 % manažerů selže během prvních dvou let. A co víc, spoustu manažerů jejich práce s vyšší mírou odpovědnosti ve skutečnosti ani nebaví. Nezřídka se plácají na jednom místě a stále se přesouvají mezi pozicemi na stejné úrovni, místo aby se v kariéře posunuli výš. Právě proto jsem napsal tuto knihu. Chci, abyste se vyhnuli začátečnickým chybám, kterých se mnoho nových manažerů na začátku své dráhy často dopouští. I já sám jsem spoustu těchto chyb během své manažerské pouti udělal, než jsem přišel na to, o čem ten management vlastně je, a rychle jsem po kariérním žebříčku začal šplhat vzhůru.

Na téma byznysu a leadershipu jsem přečetl spoustu knih a vřele vám doporučuji udělat totéž. Knihy nabízí

mnoho úspěšných strategií, které se můžete naučit a okamžitě začít používat, místo abyste se pět let trápili a získávali zkušenosti metodou pokus-omyl.

Rozdíl mezi touto a jinými knihami o managementu spočívá v tom, že většina těchto knih je psaná pro manažery, kteří již v tomto oboru mají letité zkušenosti. Tato kniha je ovšem pro teprve začínající manažery, případně pro ty, kterým se dosud v práci příliš nedařilo. Možná jste to měli stejně. Řadu let jste pracovali na pozici řadového zaměstnance, a jelikož jste odváděli skvělou práci, někdo z vedení si vás všiml a předal vám více odpovědnosti. Tak si to nepokazte. Zjistěte si, co obnáší být dobrým manažerem. Naučíte se přidávat hodnotu tím, že již nebudete plnit tytéž úkoly jako dříve, ale budete řídit tým lidí a pomáhat jim tyto úkoly plnit.

Po přečtení této knihy budete vědět, jak si počínají špičkoví manažeři a jak se postupně připravit na další posun ve vaší kariéře.

KAPITOLA 1

JE Z VÁS MANAŽER – A CO TEĎ?

Byli jste povýšeni a jste nadšení. Teď jste manažerem. Vaše jediné dosavadní zkušenosti se týkají vedení projektů a patrně si též dokážete všimnout, když se ostatní dopouštějí chyb. Takhle to v managementu často funguje. Po několika měsících či letech odvádění vynikající práce jste nyní v pozici, kde máte řídit a vést někoho dalšího. Členové vedení se už těší, že teď to budete vy, kdo se bude drbat na hlavě při snaze o vyřešení problémů. Lidé, kteří vám tuto pozici dali, si naštěstí uvědomují, že jste nebroušený diamant, a vidí váš potenciál. Sami máte na výběr, zda se budete rozvíjet v manažera podávajícího vrcholové výkony, anebo zda budete sedět a doufat, že to snad nějak půjde samo.

Být manažerem znamená, že se většina vaší práce točí kolem vedení lidí. Jinými slovy máte na starosti, co ostatní lidé dělají, aby vaší firmě přidávali hodnotu a zasloužili si svou mzdu. Nejspíš dělají stejnou práci, jakou jste ještě donedávna dělali vy sami. Je tedy na čase přidávat hodnotu tím, že budete všem ostatním ukazovat správný směr.

Postupovat správným směrem je naprosto zásadní, protože vám společnost svěřila určité úkoly a nyní jste spolu se svým týmem odpovědní za odvádění působivé práce při dosahování vytyčených cílů.

Vy jste tím, za kým budou členové týmu chodit, když se něco nebude dařit, a stejně tak vás budou vyhledávat, když budou potřebovat pomoc nebo radu, aby svou práci mohli vykonávat lépe. Většina zaměstnanců chce, aby jejich nadřízení věděli, co se děje, což je skvělé, pokud se to týká pracovních priorit a rozvoje zaměstnanců. Dejte si pozor, aby vaše rozhovory z očí do očí nesklouzly k probírání osobních věcí. Jste dost chytří na to, abyste se nenechali zaplést do osobních problémů zaměstnanců. Tyto typy témat se nejlépe hodí k probírání během oběda.

Co je tedy první věcí, kterou byste měli udělat?

Za prvé byste měli poděkovat všem svým mentorům. Poděkujte všem ve vaší firmě i mimo ni, kteří vám nějakým způsobem pomohli dostat se tam, kde teď jste. Jelikož jsou nad vámi, je v pořádku zahrnout i zdvořilou žádost, zda se na ně můžete příležitostně obrátit, pokud si

nebudete vědět rady. Jsou to manažeři, ředitelé nebo viceprezidenti. Až bude potřeba, tak těmto mentorům zavoláte a řeknete: „Stalo se tohle. Co bych měl dělat?“ A opět jim poděkujte za jejich podporu a pomoc. Neměli byste se snažit zvládnout všechno sami.

Není možné uspět v podnikání, když člověk dělá všechno sám, a dobrým příkladem toho je pozice výkonného ředitele nebo majitele firmy. Tito lidé mají pod sebou celou síť spolupracovníků a obvykle ještě představenstvo. Toto vedení svým způsobem funguje jako skupina mentorů, jež má zajistit, že výkonný ředitel nebo majitel nebude dělat fatální chyby. Nyní je načase, abyste si i vy začali budovat svou neformální správní radu. Dále v knize se na vaše mentory budu odkazovat jako na váš osobní podpůrný tým.

Udělejte to tak, že si budete vytvářet silné vazby s úspěšnými lidmi, od nichž se můžete učit. Neptejte se jich, jestli by nevstoupili do vašeho „představenstva“ nebo osobního podpůrného týmu. Zeptejte se, zda by jim nevadilo, když se s nimi čas od času spojíte za účelem sdílení zkušeností. Takový přístup bude fungovat mnohem lépe. Toto téma si ještě podrobněji rozebereme v 15. kapitole.

Více než polovina manažerů šíleným způsobem selhává nejspíš proto, že okolo sebe nemají osobní podpůrný tým nebo podpůrný systém. Průzkum provedený společností Blanchard Group odhalil důvody, proč

většina manažerů při vedení lidí selhává. Podívejte se na tato data:

- 63 % manažerů nikdy neocení výsledky práce zaměstnanců
- 57 % manažerů neposkytuje jasně srozumitelné rady a pomoc
- 52 % manažerů si nevyhradí čas, aby se se zaměstnanci pravidelně setkávali
- 51 % manažerů vůbec nijak nekomunikuje s podřízenými
- 39 % manažerů neposkytuje konstruktivní zpětnou vazbu

Proč jsou tato čísla tak hrozivá? Protože manažeři obvykle přicházejí z pozic, kde se jim práce zadávala, a pak se snaží řídit druhé úplně stejným způsobem, jakým pracovali dřív, a nedokážou se oprostit od zažitého plnění úkolů své původní pracovní pozice.

Zkrátka již nastal čas, abyste svou starou práci přestali dělat. Spousta manažerů řeší problémy, které jsou často i o několik úrovní pod tou, za kterou jsou placeni. Pokud se to týká i vás, ihned s tím přestaňte. Vaší úlohou je vést lidi, a nikoliv dělat jejich práci. Pokud se stále budete zabývat úkoly vaší předchozí pozice, budete dosahovat nižších výkonů, budete plýtvat prostředky společnosti, již vám nezbyde prostor na řízení a vedení vám svěřených zaměstnanců, a ve výsledku si tím poškodíte kariéru.

Musíte udělat posun od vlastního vykonávání práce k delegování a poskytování podpory zaměstnancům. Naučte se rozvíjet pracovní vztahy zároveň s budováním své sítě kontaktů. A také se naučte říkat ne těm, kteří se na vás budou pokoušet hodit úkoly, které přímo nesouvisí s vaší hlavní prací.

Otázky k zamyšlení:

- Poslali jste poděkování všem, kteří vám v minulosti pomohli? Hodně nových manažerů tento krok přeskočí. Vy ho nevynechávejte. Je potřeba vyjádřit svůj vděk a uznání. Podle statistik není 63 % zaměstnanců nikdy oceněno. Tento trend můžete změnit.
- Kdo jsou potenciální kandidáti na členy vašeho osobního podpůrného týmu? Sestavte si plán, jak je během příštích tří měsíců oslovíte.
- Máte sepsaný popis svých nových pracovních úkolů a seznam všech činností, úkolů a projektů, za které jste odpovědní? Jaké jsou věci, na kterých jste dříve pracovali a nyní jste je postoupili členům svého týmu, aby se jimi zabývali oni?

KAPITOLA

8

NASTAVOVÁNÍ CÍLŮ PRO ÚSPĚCH

Nastavování cílů je nesmírně důležité téma, protože jako nový, rozumný manažer nestanovujete cíle jen sami sobě. Vámi nastavené cíle přesáhnou rámec vaší role a ovlivní každého člena vašeho týmu. Jde opravdu o hodně a pokud stanovíte špatné cíle, pověst týmu utrpí a jeho členům můžete poškodit kariéru na roky dopředu.

Spolu s cíli stanovujte i jasné pokyny, aby se tým neustále učil něco nového. Vždy to přinese lepší výsledky nežli impozantní, vypjatými emocemi motivované cíle, jež jsou však zcela nerealistické a těžko měřitelné.

Nastavovat cíle jako „porazíme svou konkurenci" zcela postrádá význam. Takové cíle nezahrnují žádná vodítka, pomocí kterých by se váš tým mohl soustavně

zlepšovat. Příležitosti k učení poskytnou vašemu týmu pocit uspokojení, kdykoliv se v něčem zlepší nebo si osvojí nějakou novou dovednost.

Cíl, jenž je měřitelný a zahrnuje vodítka ke zlepšování, by mohl vypadat třeba takto: „Zvýšíme interakci se zákazníky o 20 %." Takový cíl tyto podmínky splňuje. Komunikaci s klienty lze snadno měřit podle efektivity prodejního procesu nebo při následných upsell aktivitách – prodeji doplňkových služeb či produktů. Výsledky lze pak snadno ověřit, když se s týmem podíváte na týdenní statistiky. Takové cíle jsou mnohem lepší než neurčité a neuchopitelné cíle. Pro větší efektivitu jděte ještě dál, zvolte strategičtější přístup a stanovte konkrétní akční kroky, aby se plnění cílů vaším týmem stalo co nejefektivnějším.

Ve společnosti, kde jsem dříve pracoval, jsme zavedli jednoduchý cíl, aby zaměstnanci sledovali čas, jenž věnují svému profesnímu rozvoji, a stanovila se jim podmínka absolvovat alespoň čtyřicet hodin školení ročně. Mohli do nich počítat aktivity jako čtení odborných knih, sledování vzdělávacích videí, poslouchání podcastů nebo cokoliv jiného, co znalosti zaměstnanců rozšířilo. Zavedli jsme jednoduchý online nástroj pro zaznamenávání těchto aktivit a začalo se měřit. Během pouhých několika měsíců tento drobný cíl přinesl ohromné výsledky, jež se projevily jak ve vyšších tržbách, tak i ve zvýšení ziskovosti celé firmy. Zaměstnanci přicházeli na důmyslnější a efektivnější způsoby práce a tyto nově objevené techniky

a tipy mezi sebou sdíleli. Jednalo se o realistický cíl s měřitelnými výsledky.

Vaší povinností coby vedoucího týmu je dbát na co nejvyšší srozumitelnost, aby nemohlo být pochybností o tom, čeho se má dosáhnout. Dejte jim jasně najevo, co je zcela zásadní a co zase až tak nehoří. Pokud se budete chovat, jako by všechno bylo v každém okamžiku naprosto urgentní, pak nebude důležité nic. Častou chybou manažerů je přisuzovat všem úkolům tu nejvyšší prioritu. Rozhodněte, na čem skutečně záleží, aby váš tým měl šanci uspět, a komunikujte to způsobem, který bude všem zcela srozumitelný.

Jakmile jste si cíle pečlivě promysleli, sepište je. Vylepte je na zeď nebo na nástěnku, aby je měl každý denodenně na očích. Jen ať si cíle a to, oč usilují, připomenou pokaždé, když kolem nich projdou nebo když se otočí na židli.

Jsou-li cíle nastavené a odsouhlasené, váš tým pak podle nich bude posuzovat všechny příchozí požadavky. Pakliže je cílem například navýšit prodeje o 10 % a někdo vaše podřízené požádá, aby šli pomáhat do skladu rozebrat dvacet palet právě dodaného zboží, budete mít oprávněný argument, proč se vaši lidé tomuto úkolu věnovat nemohou. K této práci se lépe hodí pracovníci týmů, které nemají takto stanovené cíle a jasně určené priority.

Stanovení cílů a ukazování směru je ve vzájemném synergickém vztahu. Stejně jako u cílů, i při zadávání pokynů se vyjadřujte maximálně jasně a srozumitelně.

Vyvarujte se přílišným zdvořilostem, když někomu zadáváte úkol, jako např.: „Nemohl bys mi připravit analýzu?“ Samozřejmě, že mohl. Vždyť je to analytik. Zadávání pokynů ve formě otázek oslabuje vaše požadavky a dává druhé osobě příležitost se z toho vykroutit a říct ne. Místo toho raději řekněte: „Připrav mi, prosím, analýzu zahrnující tato a tato data.“ Tento příkaz je zdvořilý, jasný, přímočarý a neposkytuje prostor pro vytáčky.

Možná se budete ostýchat přikazovat druhým něco dělat, protože jste v managementu teprve nováčkem. A navíc možná máte v týmu lidi s o mnoho většími zkušenostmi, kteří mohou vaše vedení zpochybňovat. Nevykřikujte rozkazy jako seržant při pořadovém cvičení, ale ani se nesnažte působit, jako byste čekali na schválení každého svého požadavku. Lidé ve druhém člověku dokážou vycítit strach a nejistotu, takže se vyjadřujte jasně a nedávejte nikomu příležitost podrývat vaši důvěru.

Většina zaměstnanců chce na svého nadřízeného udělat dojem a postupovat podle zadaných pokynů. Komplikovat si život není v jejich zájmu. Když jsou vaše cíle a pokyny nejasné nebo matoucí, pochopitelně budou vaše zadání zpochybňovat. Dobře si cíle promyslete, aby byly jednoznačně srozumitelné, obsahovaly podrobné akční kroky i příležitosti k učení a profesnímu růstu.

Otázky k zamyšlení:

- Poté, co jste se svým týmem vypracovali cíle, určili jste také průběžné dílčí cíle, akční kroky a podrobné pokyny, jak postupovat?
- Je opravdu každá věc, na níž váš tým pracuje, zcela zásadní? Prioritizace cílů vám jasně řekne, co je důležité. Můžete mít jen jeden hlavní cíl, jeden vedlejší cíl atd.
- Je váš tým s cíli obeznámen a rozumí každý z vašich lidí tomu, jak jejich vlastní práce s těmito cíli přímo souvisí?

KAPITOLA

11

NEPOHNETE-LI SE VY, NEPOHNE SE NIC

Určitě jste už slyšeli slovní obrat *„jít někomu příkladem“*, že? A věděli jste, že lídr bez následovníků je jen osamocený člověk na procházce? To, zda vás členové týmu budou nebo nebudou následovat, závisí čistě na způsobu, jakým je budete vést. Vaše vlastní chování je zcela klíčové a rozhodně to není o štěkání rozkazů na všechny strany.

Když svým lidem řeknete, aby pořádně makli, zatímco si budete v klidu sedět v křesle a sjíždět kočičí videa, nebudou brát vaše vedení vážně. Proč by vás vůbec měli být ochotní poslouchat? Však oni moc dobře poznají, kdy se ulejváte. I je samotné pak nejspíš najdete, jak se na svých počítačích baví na sociálních sítích, místo aby přidávali hodnotu.

Nesmíte kázat vodu a sami pít víno. Ve vašich slovech a činech zkrátka nesmí být rozpor. Nemůžete říct, že nějaký cíl je důležitý, zatímco vaše vlastní chování vypovídá o něčem zcela jiném. Pokud jste čerstvým manažerem a chcete po svém týmu, aby stížnosti zákazníků vyřizoval profesionálním a zdvořilým způsobem, musíte se sami v těchto situacích chovat stejně. Nesmíte si dovolit seřvat nebo urážet zákazníka za zavřenými dveřmi.

Názorným příkladem člověka, který vždy dodržoval, co sám hlásal, budiž Doug McMillion, generální ředitel Walmartu. V roce 1984 pro tuto společnost začal pracovat jako letní brigádník, kdy pomáhal nakládat a vykládat kamiony, což nebyla nijak zvlášť oslnivá pozice. Jeho slova a činy však byly vždy v souladu. Jak profesně rostl, lidé pod ním i nad ním si všímali jeho skálopevné osobní integrity, ochoty konat, pouštět se do všeho s vervou a vést druhé. Generálním ředitelem byl jmenován v roce 2014.

Pokud jste pracovali jako řadový zaměstnanec a pak jste náhle byli požádáni, abyste převzali vedení týmu a začali šéfovat lidem, kteří byli až doposud vašimi kolegy, povýšení může v takovém případě představovat mnohem náročnější výzvu, než kdybyste byli na nové místo přeloženi z jiného oddělení. Výhodou je, že již velmi dobře rozumíte náplni práce. Vaši kolegové se však najednou musí vyrovnat se skutečností, že jejich městu šéfuje nový šerif. Své vůdcovství musíte urychleně upevnit tím, že jim půjdete příkladem v přidávání hodnoty pro vaši společnost.

V 8. kapitole jsme rozebírali nastavování cílů. Ať už pracujete na dosažení jakýchkoliv cílů, teď musíte přijít na způsob, jak jejich plnění měřit. Jste-li schopni průběžný postup vyjádřit číselně, máte v rukou důležitý nástroj pro zlepšování toho, na čem všichni dělají.

Používáte zařízení, které vám každý den měří počet ujitých kroků? Možná máte ještě chytřejší vychytávku, která vám měří srdeční tep, kvalitu spánku nebo sportovní aktivity. Čím víc kroků ujdete a čím víc toho pro své zdraví uděláte, o to větší radost z toho máte. Tabulky zaznamenávající průběžné výsledky vašeho týmu fungují podobně jako chytré náramky nebo hodinky a udržují motivaci týmu na vysoké úrovni, protože všichni mají neustálý přehled o dosahovaných výsledcích a přidávané hodnotě.

Založte si proto tabulku a podrobně zaznamenávejte, jak vaše projekty postupují vpřed. Výsledky zobrazujte pomocí přehledného grafu, o němž budete často hovořit a který budou mít všichni na očích. Cílem je probudit ve členech týmu zájem o zlepšování určitých parametrů jejich práce, aby si udrželi elán a postupovali kupředu správným směrem.

Aby měl graf zobrazující průběžný postup smysl, každý člen týmu musí zcela jasně chápat, jak jeho konkrétní role přímo ovlivňuje cíle celé společnosti. Lidé si váží a cení své práce, když v ní vidí smysl a mají pocit, že každý den přispívají k něčemu důležitému.

Pokud si zaměstnanci nejsou jistí, jaký vliv má jejich práce na firemní cíle, pak se jen těžko budou do něčeho pouštět, protože se budou bát, že něco pokazí a budou potrestáni. Vaše sledovací nástroje jim pomohou soustředit se jen na ty důležité věci, místo aby se pouštěli do spousty věcí najednou a náhodně zkoušeli to či ono ve snaze najít něco smysluplného. Když pochopí, jak jejich role přímo souvisí s cíli společnosti, sami pak uvidí, že všichni společně pracujete na jejich plnění, a budou mít mnohem větší motivaci k dosahování výsledků.

Otázky k zamyšlení:

- Jak se vám během dne daří udržovat svou vlastní sebedisciplínu? Buď svůj tým motivujete, aby pracoval, nebo jej motivujete, aby nepracoval. Je na vás, jakým příkladem jim půjdete. Žádná střední cesta tu neexistuje.
- Jaké nástroje využíváte pro měření postupu k vytyčeným cílům? Jak často sdílíte výsledky se svým týmem?

KAPITOLA

17

PŘIJÍMÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro nábor nových zaměstnanců existuje řada různých technik a každá z nich má své výhody. Nejdůležitější je výběr lidí s ohledem na jejich talent a potenciál. Nesnažíte se najít si nového kamaráda, a proto není moudré nějakého uchazeče nadhodnocovat kvůli osobním sympatiím nebo pocitu, že si budete rozumět. Se všemi udržujte přátelské vztahy, avšak časem se stejně budete přátelit jen s těmi, kteří mají přidanou hodnotu pro váš osobní život, a nikoliv z toho důvodu, že spolu zrovna pracujete.

Až příliš často se setkávám s tím, že je někdo přijat jen proto, že se manažerovi líbil, anebo že zrovna vyhovoval

nějaké jejich konkrétní představě. Ještě horší je přijmout někoho kvůli tomu, že nebohý uchazeč už si prošel pěti pohovory a všichni kolem říkají: „Ten se mi líbí, tak už ho přijmi." Nezapomínejte, že tito noví lidé nebudou placení za to, že se ostatním líbí, ale že firmě přinášejí ty nejlepší možné výsledky.

Manažeři často ospravedlňují přijetí nového zaměstnance nějakým společným pojítkem z jejich minulosti, např. že chodili na stejnou vysokou školu nebo byli členy stejného sportovního klubu. Ať už máte s tímto uchazečem o práci společného cokoliv, vůbec to nesouvisí s jeho budoucí pracovní náplní. Naopak to může vést k iluzornímu pocitu, že osoba, se kterou nějakým způsobem souzníte, bude ze všech kandidátů na dané pracovní místo ta nejvhodnější a nejnadanější.

Pozitivní přístup a komunikační dovednosti se dají považovat za přednosti jen tehdy, jsou-li na příslušné pracovní pozici skutečně vyžadovány. Pokud daná osoba má být v neustálém kontaktu se zákazníky nebo poskytovat zákaznickou péči, pak jsou skvělé komunikační dovednosti a přátelské vystupování nezbytné. Přijmout ovšem někoho jen proto, že chodil na stejnou střední školu, opravdu není tou nejlepší zárukou úspěchu.

Přijměte kandidáta s těmi nejlepšími dovednostmi, které jsou pro danou pozici potřeba. Možná s jeho názory nebudete vždy souhlasit, ale vždy budete oceňovat hodnotu, kterou bude týmu přinášet, nebo si ho například

budete cenit pro jeho schopnost podněcovat vaše kritické myšlení.

Jakmile jsou nováčci přijati, vaším úkolem je pomáhat jim, aby se jim podařilo co nejrychleji zapadnout a uspět. Pokud se novému zaměstnanci nedaří a svou pracovní náplň tak úplně nepobírá, mnohem lépe uděláte, když jej budete koučovat a mentorovat, aby se dokázal zaučit, namísto toho, abyste se ho zase rychle zbavili. Dvě povinnosti, které manažeři ze všeho nejvíc nenávidí, je muset na někoho sepsat vytýkací dopis a někoho propustit. Naštěstí existuje několik kreativních možností, jak se těmto nepříjemným situacím vyhnout.

Před lety jsem měl v týmu paní, která byla ve své práci skutečně hrozná a neschopná. Propuštění však nepřicházelo v úvahu, protože její manžel byl viceprezidentem naší společnosti. Celý tým jí však pomáhal a podporoval, takže se jí podařilo dosáhnout povýšení, a nakonec přešla na jiné oddělení. Jakmile k tomu došlo, byla ze svých nových výzev velice nadšená, využila své předchozí zkušenosti a absolvovala nové odborné školení, takže se jí podařilo uspět v jiném oddělení a začala vydělávat mnohem více peněz.

Lidé, kterým se u vás v týmu nedaří, mohou uspět na jiných místech. Máte-li pracovníka, který se trápí při zpracovávání čísel a dat, ale jinak je velmi komunikativní, přeřaďte ho na personální nebo obchodní oddělení, kde může odvádět skvělou práci. Nebo máte někoho, kdo srší

nápady, ale vy stále musíte řešit jeho chyby ve výpočtech? Možná se víc hodí do oddělení marketingu místo do vývoje. Než nějakému zaměstnanci napíšete vytýkací dopis nebo jej propustíte, prozkoumejte nejdřív jeho silné stránky. Kam by se tento člověk nejlépe hodil? Kde by se jeho předností dalo nejlépe využít?

Také je možné, že nejlepší místo, na nějž se hodí, se nenachází ve vaší firmě. Pokud by takový pracovník dokonce rád získal vaše místo, pomozte mu stát se manažerem někde jinde. Bude spokojený a vy se zbavíte zaměstnance, který se u vás jenom trápil.

Pokud víte o pozici v jiné společnosti, kde by se svými dovednostmi mohl zazářit, poskytněte mu reference. Můžete rozhodit sítě a učinit pár telefonátů. Pokud se lidé do vašeho týmu nehodí nebo dali jasně najevo, že jim jde především o vaše místo, není nic špatného na tom, pomůžete-li jim sehnat vhodnější práci někde jinde. Lidé přicházejí a odcházejí, tak už to zkrátka je. Zatímco hledají své nové místo, vy se začněte poohlížet po jejich náhradě.

Když mi někdo zavolá a chce referenci na špatného zaměstnance, který u nás kdysi pracoval, obvykle říkám: „Odváděl svou práci, jak nejlépe uměl, a pak od nás odešel na pozici, která pro něj představovala kariérní růst. Vsadím se, že na novém místě pak celé roky exceloval. Co se týká reference na dobu, kdy pracoval pro mě, nebylo by fér mluvit o jeho slabých stránkách a o tom, v čem by se býval mohl zlepšit. Je to už opravdu dávno.“ Taková

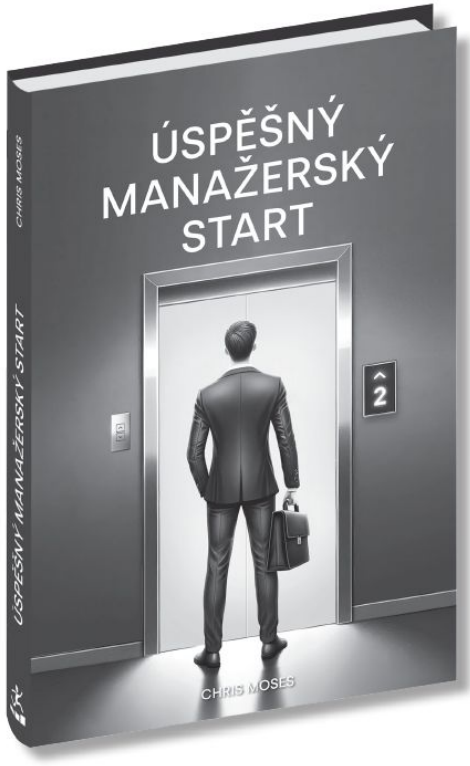
odpověď je milá a pomůže. Vždy dělejte, co je pro váš tým nejlepší, a buďte přitom laskaví.

Otázky k zamyšlení:

- Když máte pohovory s uchazeči o nové místo, omezujete konverzaci pouze na jejich dovednosti a zkušenosti, které jsou nutné pro dané místo?
- Zaměřujete se pouze na jejich dovednosti, a nikoliv na hledání něčeho, co spolu máte společného, případně na něco, co se týká jejich vzhledu? Posuzujte lidi podle hodnoty, kterou mohou přinést firmě, a nikoliv podle toho, zda odpovídají vaší představě nebo jak sympatičtí jsou.
- Pokud zvažujete propuštění zaměstnance, jste si jisti, že jste mu dostatečně pomohli, aby na daném místě mohl uspět? Přesvědčili jste se, že tím důvodem, proč nejsou k podávání dobrého výkonu motivovaní, nejste vy?

❖ Když někdo zavolá a požádá o referenci na bývalého zaměstnance, který u vás neodváděl dobrou práci, máte pro takové případy připravenou standardní odpověď, jež neohrozí budoucí úspěch tohoto člověka někde jinde? To samé platí pro vaše bývalé šéfy a manažery. Pokud jste s někým z nich nevycházeli, měli byste podávat reference v podobném neutrálním duchu.

konec volně šiřitelné ukázky



Kniha je k dostání v síti knihkupectví
nebo u vydavatele na www.stairjumper.cz

Pro hromadné objednávky
prosím pište na info@stairjumper.cz

STAIR JUMPER