

# MANAGEMENT A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

## 2. ČÁST



V tomto materiálu naleznete příběhy vašich předchůdců, studentů a absolventů Univerzity aplikovaného managementu. Popisují posuny v oblastech, ve kterých se právě zdokonalujete. Tyto příběhy vás můžou v ledasčem inspirovat. Porozumět jim vám pomohou teoretické základy, o které se opíráme.

Příběhy jsou v textu vyznačeny *kurzívou*. Všechny příběhy jsou převzaté z modulových a disertačních prací studentů MBA pod UAM. Aby byla zachována autenticita příběhů, uvádíme je v původní podobě.

Věříme, že vám tento materiál bude bohatou inspirací.

## OBSAH

OBVYKLÉ ORGANIZOVÁNÍ KORPORACE.....	4
POPIS PRACOVNÍ ROLE .....	5
JAK DOSAHOVAT VÝSLEDKŮ.....	6
VÝKONOVÁ MAPA.....	7
INTERPERSONÁLNÍ DOHODA.....	9
ZDROJE.....	11

## OBVYKLÉ ORGANIZOVÁNÍ KORPORACE

Osobnost vůdce je v organizaci klíčová. V relativně malém kolektivu stačí ikona vůdce, za kterým jsou lidé ochotní jít, aniž by bylo zapotřebí skupinu řídit. Čím více je členů ve skupině, tím více je zapotřebí dbát na jejich organizování. Se vzrůstající skupinou už nestačí znát směr a také nestačí ani to, že to všem členům připadá smysluplné. Už musí přijít další krok, prvky řízení a organizování. Pojďme tedy nazývat skupinu pojmem „organizace“. Organizace je systém. Tedy soubor více prvků, které mají vnitřní uspořádání a fungování. V tomto případě se jedná o řád, který má podporovat funkci systému.

*„V roce 2020 jsme zavedli na naše aktualizční semináře pravidelnou rubriku v administrativním memorandu, kde kolega seznamuje se základy směrnic. Každý měsíc si vezme jednu směrnici a projde hlavní body z pohledu obchodní sítě. Tento cyklus může běžet následně i online, vše se natáčí. Je možné k němu udělat i testovací baterie a tím ověřovat znalosti. Testování by mělo být vždy při postupu.“*

*„Z praxe se mi osvědčilo následující: Vzal jsem si současnou divizní organizační strukturu a aktualizoval posty, které nebyly zaznamenány nebo nebyly aktualizovány. Dále jsem udělal revizi, kde se nacházím já a kde se chci nacházet v budoucnu – vzhledem ke svým plánům být více v roli majitele a výkonného ředitele a investora, který se nenechá strhnout operativou a udrží si tak dostatečný nadhled nad celou organizací. Bude mít čas vést lidi z nejvyššího managementu k cílům, které jsou pro firmu klíčové – pro růst a prosperitu. S každým z vedoucích jsem udělal dohodu, že mne přestanou zatahovat do operativní komunikace, kde mě byli zvyklí dávat do kopie nebo vyžadovat moji přítomnost i na jednáních o operativních záležitostech.“*

*„Když přemýšlím nad tím, jak rychle se organizace vyvíjí, mění a nakolik jsme v těchto změnách přičinnou, napadá mě několik otázek: Kam vlastně kráčíme? Kde vidím sám sebe a svoji firmu za dva, pět, deset let? Jaký by měl být správný směr, abych měl z práce radost a užíval si výzvy, které souvisí s prací s více než 200 zaměstnanci? Za dobu více jak dvaceti let podnikání jsem zažil spoustu úspěchů, kdy jsem byl nadšený, ale i několik krizových situací, kdy jsem se cítil pod velkým tlakem a bylo to pro mne velmi vysilující. Práce a firma je pro mne oblast života, kde trávím spoustu času, a i když nejsem fyzicky v práci, tak je to zpravidla první věc, nad kterou ráno přemýšlím. Jak mohu firmu, procesy a pracovní prostředí v ní zlepšit, abych se tam já i moji kolegové cítili fajn a užívali si čas strávený v práci? Na základě zkušeností, které jsme nabyli za poslední roky, máme velký seznam projektů na zlepšení napříč firmou. **Nejpodstatnějším tahounem a jistotou v mém optimismu jsou lidé v managementu, kteří dle hodnot firmy rostou, vzdělávají se a učí se z úspěchů i neúspěchů. Tito lidé jsou hybnou silou našich současných i budoucích úspěchů, a pokud se budeme držet našich hodnot, vizí a smyslu naší organizace a při růstu společnosti budeme naši firmu doplňovat o posily, které s námi budou žít tyto hodnoty a vize, tak věřím, že máme nejlepší období stále před sebou a čeká nás spousta dalších inspirativních zážitků pro předání dalším generacím kolegů v naší firmě.“***

## POPIS PRACOVNÍ ROLE

Z pozice vedoucího je žádoucí, mít všechny role v oddělení dobře popsané. O tento ucelený popis se můžete kdykoli opřít, ať už při zaučování nového zaměstnance, v případě, že by zaměstnanci nedělali, co dělat mají, nebo při výběru nového zaměstnance. Základním předpokladem je proto mít sepsáno, co je náplní jejich práce, co se od nich očekává, jaké mají pravomoci a za co jsou zodpovědní.

*„Sepsání cílů vedlo k utříbení toho, co mám v náplni práce a také, kde je potřeba něco dělat a kde ne. Vytvořil jsem si ucelenější představu toho, co dělám.“*

*„Díky sepsání náplně práce mé kolegyně jsem si i já plně uvědomil, co ona, jakožto obchodní referentka, dělá, což mi umožnilo: Napravit nedostatky, kontrolovat výsledky, kontrolovat délku trvání pracovních úkonů, zefektivnění práce, vytvořit podklady pro inzerát v případě personálních změn. Při sepisování kompetencí obchodní referentky jsem si uvědomil, jak je důležité, aby daná osoba věděla, že má právo na to, svých kompetencí využívat.“*

*„Nedávno jsem byl svědkem toho, jak v týmu pracovníků McDonald's byl brigádník, který vnesl do systému takový chaos, že způsobil totální kolaps dané prodejny. Nikdo z dalších pracovníků nebyl schopný nebo možná ochotný jej zaštitit a najednou se tím jedním slabým článkem zasekl celý řetěz. To se na naší pobočce nestává, pokud se tedy jedná o krátkodobý výpadek jedince. Při vleklých potížích se samozřejmě sjednává náprava a případně dochází k personální změně.“*

*„Tyto kroky by měly tyto struktury uvést v život. Podobné věci jsme zpracovali již v minulosti, nicméně si uvědomuji, že tehdy příliš neodpovídali realitě. Existovaly, ale nebyly uvedeny v život. V minulosti se stávalo, že daní zaměstnanci nevěděli, jak přesně je jejich práce vymezena, jaké činnosti mají konkrétně dělat či za co všechno jsou zodpovědní. Nyní si uvědomuji, že v takovém případě lidi nepracují efektivně.“*

*„Myslím, že si dobře uvědomuji jistou potřebu mít popsané a zpracované pracovní činnosti, avšak také cítím to, že se mně osobně a myslím, že i mému týmu, lépe funguje bez striktně určených hranic.“*

## JAK DOSAHOVAT VÝSLEDKŮ

Výsledek je to, co se hodnotí. Proto je pro každou organizaci rozhodující, aby měla určené, které výsledky chce sledovat, resp. zaznamenávat a vyhodnocovat. Výsledek vnímejte jako věc nebo stav, která má výměnnou hodnotu uvnitř nebo vně organizace. Management je nejúspěšnější, když se uplatňuje na základě měření výsledků. Aby pracovník dosahoval výsledků, je zapotřebí, mít komplexní soubor předpokladů. Každý pracovník může mít výsledky zaznamenávány a analyzovány pomocí statistik. Když je pracovník chválen, povyšován, sesazován nebo propouštěn na základě svých výsledků, organizace funguje na zdravém základě.

*„V rámci výsledků činnosti si uvědomuji, že dosud byly formulovány velmi obecně a abstraktně a nebyly téměř vůbec měřitelné. Toto se v současné době změnilo.“*

*„V rámci zmluvy s naším zákazníkom máme jasne definované, aké výsledky musíme pre obsluhu hovorov dosahovať. Jedným z kľúčových parametrov merania je percentuálne vyhodnotenie, koľko hovorov operátor dokázal v období, za ktoré sa výsledok vyhodnocuje, obslúžiť, tzn. zdvihnúť v pomere s celkovým počtom hovorov, ktoré boli na operátora smerované. Cieľom je, aby minimálne 90 % zo všetkých hovorov bolo obslúžených operátorom. Definovanie takto jasne merateľného výsledku malo za následok, že sme dokázali stanoviť maximálny počet hovorov pre jedného operátora, ktoré dokáže v rámci časovej jednotky obslúžiť. Rovnako nám sledovanie tohto výsledku na hodinovej, dennej a mesačnej báze umožnilo zanalyzovať, či máme pre obsluhu hovorov dostatočnú kapacitu a kde presne máme slabé miesta, tzn. je buď potrebné posiliť množstvo operátorov, ktorí v jednom okamihu dokážu naraz obslúžiť prichodzí trafic hovorov, alebo že slabým miestom je samotný operátor. Rovnako sme boli na základe tohto výsledku stanoviť odmeňovací systém, cieľom ktorého je motivácia operátorov k dosahovaniu čo najlepších výsledkov.“*

*„Člověk z pohledu managementu je zdroj. A pokud zdroj není dostatečný, tak ho odpojuji a připojuji dalšího. Pokud je dostatečný, zvyšuji jeho kompetence. Toto je skvělá rada do praxe, jelikož rychlost rozhoduje. Podobně jako ve sportu, tak i v byznysu. Manažeři nesmějí ztrácet čas neefektivními spolupracovníky. Je na to spousta pouček a většinou jsou pravdivé. My rádi používáme tuto: Pokud chceš, naučíme tě, pokud ne, nahradíme tě. Důležitý poznatek je i ten, že při zvyšování kompetencí tzv. připojených lidí musíme zvyšovat jak tvrdé kompetence (činnosti, dovednosti), tak i měkké kompetence (vlastnosti, komunikativnost). Vzdělávací systém v naší organizaci je přesně takto nastavený.“*

## VÝKONOVÁ MAPA

Jestliže chcete u svých pracovníků zvýšit výkon, je zapotřebí sledovat oblasti, které výkon ovlivňují:

- know-how (znalosti, dovednosti)
- motiv
- zázemí (prostředí)

Platí, že pokud nejsou výsledky, je problém s výkonem, tedy min. s jednou z výše uvedených oblastí. Jakmile dojde ke změně v jedné oblasti, dochází ke změně v dalších oblastech. Všechny tyto oblasti lze sledovat a analyzovat.

*„Pokud chci zvýšit výkon, musím narušit stabilitu (pohodlí) lidí a dát jim nové podněty. Sledujeme plnění měsíčních plánů vždy k 15. dni v měsíci. Změnili jsme kvůli tomuto termínu celotýmové porady, která obvykle byla začátkem měsíce, kde jsme vyhodnocovali uplynulý měsíc. Nyní v polovině měsíce vyhodnocujeme poločas plánu a z tohoto vyvozujeme případná opatření. Zatím máme za sebou takto 2 měsíce a procentuální plnění plánu v těchto měsících bylo cca od 10% lepší než v měsících předchozích.“*

*„Díky výkonové mapě si aktualizují informace ve svém týmu každý týden. Zpravidla se ptám na jeho prostředí. Rodinu, vztah a celkově jestli je vše ok. Náš business není složitý, ale jak se říká v každém obchodě, člověk musí mít čistou hlavu. Když vím, že jsou v pohodě, tak se mi dobře motivují a můžu je více tlačit do výkonu. Za 15 let podnikání jsem ztratil spoustu lidí jen tím, že neměli doma podporu a zázemí a nevěděli, jak s tím pracovat nebo si doma objasnit své cíle. A co je na tom nejhorší, tak jsem to u některých ani netušil! Dnes je to jiné, pracuje se mi daleko lépe, když se o své lidi více zajímám. Mám o nich více informací, znám je lépe než předtím.“*

*„Poslední věc z výkonové mapy, kterou probírám s lidmi, je know-how. Vždy je něco, v čem kullháme a co potřebujeme vyšperkovat. Ať už jde o neúspěchy anebo o úspěchy, tak se jich ptám následovně: Co se ti minulý týden povedlo a co nepovedlo? Jak jste to dokázali? Co ti v tom pomohlo? Na každé poradě se snažím, aby si všichni z toho vzali maximum. I když si reálně myslím že polovina si něco odnese, je to pro mě úspěch. Této technice se říká share and stealing. Vždy jim říkám, že je otázkou času, kdy se probíraná situace stane zrovna jim. A praxe ukázala, že je to tak. Snažím se, aby si vzali ze zkušeností od ostatních co nejvíce.“*

*„Výkonovou mapu a její parametry zjišťuji už při náboru. Na osobním pohovoru se ptám na minimální finanční příjem, který uchazeč potřebuje, na jeho schopnosti, praxi a motivaci. Vím, že se tyto věci můžou v čase měnit, ale pokud člověk nesplňuje základní předpoklady, tak je to pro nás ztráta času. Dříve jsem bral skoro každého, kdo uměl trochu mluvit a na víc věcí jsem se nesoustředil. Zbytečně jsem plýtvat časem a energií instruktora, který se kolikrát pár dní trápil a pak jsme nováčka stejně museli propustit. V horším případě byl demotivovaný i instruktor, když měl takových více za sebou. Dnes si na to dávám sakra pozor! Nedávno jsem u jednoho uchazeče na pohovoru zjistil, že musí mít minimální příjem 35 000 korun a ani o korunu méně. Ale jeho schopnosti a ochota pracovat by mu to splnila nejdříve za 3 měsíce. Tak jsem mu řekl, že to potrvá minimálně kvartál, než ho plně zaškolíme a než si šáhne na to, co potřebuje. Dále jsem mu řekl, že náš business je složitý na zapracování a byl bych nerad, aby se zadlužil dříve, než začne vydělávat. Mezi prvnými jeho otázkami bylo, jak dlouhou máme pracovní dobu, kolik máme dovolené a pořád se ptal na další benefity. Pomůžu každému, když vím, že chce. Jak se říká, kde je vůle, tam je cesta. Ale tento uchazeč neměl schopnosti a ani ambice.“*



## INTERPERSONÁLNÍ DOHODA

Již víte, že výsledek je to, co se skutečně hodnotí. Pracovník potřebuje pochopit, co je třeba pro výsledek udělat. Jako vedoucí ovšem neplánujte množství aktivit a času. Plánujte výsledek. Pro zajištění aktivity pracovníků a jejich výsledků se nabízí uzavřít písemnou dohodu, jelikož je účinnější než ta ústní.

*„Dohody mi celkově pomohly lidi vést ke konkrétním cílům. Lidi se v týmu naučili vzít za konkrétní úkol z dohody odpovědnost a jdou si tvrdě za tím. Neříkám, že všichni plní na 100 %, ale zlepšení je veliké. Když je dohoda napsaná, tak je to srozumitelné a jasné pro obě strany a nedochází ke zbytečným nedorozuměním. A samozřejmě mi to daleko zjednodušilo práci, protože obě strany přesně ví, co mají dělat, proč to mají dělat a s jakou podporou.“*

*„Dohody jsem zavedl ústní. Jedním slovem je píšu na tabuli, kde má každý obchodník svoje místo pro úkoly. Dále to na tabuli nespecifikuji. Jen ať to máme oba zúčastnění na očích a jednou za týden opráším pointu, termín a společný cíl (výsledek). Každý týden se ptám jinak anebo na jiné věci, aby u nás nedocházelo k automatickým odpovědím. Dále se jich ptám (nebo připomínám) smysl dohody, ať si uvědomují, co splnění dohody přinese jak firmě, tak jemu samotnému. Týdně to s nimi probírám a chci, aby měli přehled, jak se přibližují k cíli. Taky chci, aby si sami kontrolovali, jak na tom jsou, což se mi u cca 1/3 týmu povedlo.“*

*„Ruda je člověk, který si často ohýbal situace, jak se mu hodilo, nebyl odpovědný za své výsledky a když se mu něco nepovedlo, tak měl vždy milion důvodů, proč to zrovna nešlo. Rozhodl jsem se ho vyhodit. Pak mě napadlo, že bych mohl použít výhodu dohody! Uvědomil jsem si, že když do ní napíšu jasně dané úkoly, pravidla a fakta, tak už žádné výmluvy nepomohou. Dohodu jsem postavil na tom, že musíme udělat razantní změny, aby začal vydělávat, protože jeho čas strávený v práci vs. výdělek nedával ekonomický smysl. Tak to zkusíme jinak a pokud nezačne vydělávat, tak by bylo lepší, abychom se rozloučili. Nakonec to dopadlo tak, že se Ruda vyhodil sám. Už mu došly příběhy a taky to, že už nemělo smysl nic vymýšlet. Kdybych nepoužil dohodu, tak bych ho musel vyhodit pro některé v týmu bezdůvodně a panovaly by zbytečné obavy.“*

*„Aleš potřebuje vidět věci černé na bílém každý den. Když jsme měli ústní dohodu, tak se 3 týdny nic nestalo, ale když to měl Alda na papíře, tak začal fungovat úplně jinak. Chodil na kancelář mezi prvnými, chystal si věci jako první, aby se mohl věnovat novým lidem. Bylo to zvláštní, protože mezi námi byla velká důvěra už od začátku, než k nám nastoupil, ale*

*když jsme to sepsali, jako bych to vytesal do skály, po které když vyleze, tak z něj bude manažer.“*

Dávejte pracovníkovi možnost, aby si uvědomil, co daná práce obnáší. A dávejte mu zpětnou vazbu, je to přístup správného leadera. Když splní část, jděte dál, až dosáhne výsledku. Nakonec se to naučí natolik, že už vás k tomu nebude potřebovat.

## ZDROJE

PACHER, Petr. *Pozitivní psychologie v řízení lidí*. Praha: University of Applied Management, 2016. ISBN 978-80-906152-7-4.

PACHER, Petr a HLOUŠEK, Milan. *Leadership academy*. Praha: University of Applied Management, 2018. 978-80-88186-24-3.