

**KAPITOLA 2**

**ŘÍZENÍ LIDÍ**

# Skutek utek

NAŠE ODVĚTVÍ SE ROZVÍJELO PŘEKOTNĚ. POSKYTOVALI JSME PŘEPRAVNÍ SLUŽBY PRO MENŠÍ FIRMY A DÍKY TOMU, ŽE JSME BYLI VÝRAZNĚ FLEXIBILNĚJŠÍ NEŽ ČESKÁ POŠTA A VÝRAZNĚ LEVNĚJŠÍ NEŽ VELKÉ ZAHRANIČNÍ FIRMY, DAŘILO SE NÁM DOBŘE. A JELIKOŽ JSME SE ROZRŮSTALI, POTŘEBOVALI JSME OBCHODNÍKA. VYPSALI JSME PROTO VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ A TEĎ TU PŘEDE MNOU SEDĚL NEJVÁŽNĚJŠÍ KANDIDÁT. BYL MLADÝ, SNAD AŽ PŘÍLIŠ. JEHO PŘEDCHOZÍ ZKUŠENOSTI SICE NEBYLY NIJAK OSNLIVÉ, ALE JAK PREZENTOVAL! TEN ČLOVĚK BY SNAD PŘEMLUVIL I MRTVOLU.



**U**povídáný a přesvědčivý, jak obchodník má být. Byl jsem rád, že jsem ho sehnal. Vždyť získat dnes dobrého člověka, to je přece výhra.

Marcelova dosavadní kariéra nebyla dlouhá ani nijak závažná. Projednávali obsah jsme jeho práce, podmínky a nakonec jsem se rozhodl nabídnout mu juniorskou pozici. Chtěl víc. Byl jsem rád, že je tak ambiciózní. Přislíbil jsem mu, že pokud budou výsledky, nemusí se o svoje povýšení bát. Jeho úkoly byly snadno popsatelné – najít nové zákazníky, získat zakázky, navrhnout a zajistit implementaci internetového portálu, kde by zákazníci mohli s firmou komunikovat, a sledovat stav přepravy svých zakázek.

Jmenuji se Stanislav a pracuji jako obchodní ředitel naší firmy. Původně jsem vystudoval počítače na ČVUT, potom dělal software pro jednu logistickou firmu, kde jsem nakonec začal pracovat. Postupem času jsem se dostal do obchodního oddělení a vypracoval se až na vedoucího. Pak jsem přestoupil do naší firmy na pozici obchodního ředitele a pracuji tady už čtyři roky.

Poznal jsem již pěknou řádku obchodníků, byl jsem proto potěšen, jak aktivně se Marcel vrhl do práce. Byl hodně nabuzený a to mi imponovalo. Mám rád lidi, kteří jdou za svým cílem. On věděl, co chce, a byl pro to velmi motivovaný. Po pár dnech za mnou přišel, aby konzultoval plán postupu. Upřímně řečeno, některé návrhy se mi zdály velmi naivní, ale přisuzoval jsem to nezkušenosti a říkal jsem si, že za nějakou dobu prostředí našeho oboru lépe pozná. Přece mu nebudu brát elán...

Většinou jsem ve výběru lidí opatrný. Když už si ale někoho vyberu, chci ho mít dlouho a dostat z něj to nejlepší. Proto jsem neváhal ani minutu a po dvou týdnech ve firmě poslal Marcela na školení obchodních dovedností. Vrátil se nadšený a hned přišel s návrhy, jak co zlepšit a jaké nové věci dělat. Na jedné straně jsem takovou aktivitu vítal, na druhou stranu jsem si uvědomoval, že dostal jisté úkoly a měl by se zaměřit na jejich splnění. A tak jsem mu to velmi decentně naznačil.

## Pod vlivem alkoholu

Jako každý rok, měli jsme i tentokrát pravidelnou společnou firemní akci. Tentokrát jsme zašli na motokáry. Všichni se dobře bavili, však to znáte – není nad to, porazit svého šéfa. Panovala veselá nálada, a když jsme skončili, zašli jsme na pár piv. Povídali jsme si spolu velmi neformálně, naše parta byla opravdu dobrá. Řada přišla i na Marcela. Ten, posilněn několika sklenicemi zlatavého moku, povídal a povídal. Tu se ke mně naklonil, vzal mě přátelsky okolo ramen a z ničeho nic mi říká: „Víš, Stando, moc si vážím toho, jak se o mě staráš a jak mi fandiš. Moc se snažím, abych něco dokázal. Však bych také chtěl mít jednu svoji firmu. Rok, rok a půl. Ale k tomu člověk potřebuje poznat prostředí a hlavně získat kontakty. Bez nich to přece nejde.“ Snad jsem toho piva ještě nevypil tolik nebo jsem se byl ještě schopen ovládat. Přejel mi mráz po zádech. Vlastní firma! Za rok? No jistě, každý by chtěl. Ale to znamená, že já si budu svého zaměstnance rok vychovávat, on se naučí, co má, získá zákazníky a pak si je přetáhne jinam?

Přišel jsem na druhý den do práce docela brzy a začal vyřizovat došlé e-maily. Asi za hodinu a půl někdo klepe na dveře. Marcel. „Dobré ráno, Stando, chtěl bych se omluvit za včerejší večer. Trošku jsem přebрал a moc toho namluvil. Víš, s tou mojí firmou to je tak: je to můj sen, ale dobře vím, že jsem ještě mladý a nemám na to. Možná jednou. Teď je ale mým cílem stabilita. Chystám si svatbu a plánujeme se ženou založit rodinu. Nemusíš se bát, že bych chtěl odejít.“ „Svatba? No to je skvělá zpráva! Gratuluji!“ myslil jsem to upřímně a doufal, že s tím plánovaným odchodem to nebude tak horké.

## První měsíc práce

Asi po měsíci, co byl Marcel u nás, jsme se sešli k prvnímu hodnocení. Rekapitulovali jsme jeho činnost, návštěvy potenciálních zákazníků. Bohužel se mu ještě nepovedlo zajistit ani jednu zakázku, ale to jsme společně přičítali tomu, že je v oboru krátce a zákazníci si na něj musejí teprve zvyknout. Zajímalo mě také, jak postupuje tvorba portálu. Předložil mi dva listy s vágním konceptem. Polekal jsem se, bylo to zcela nepoužitelné. Věděl jsem, že je potřeba dát vývoji

správný směr, a tak jsem s ním další skoro dvě hodiny debatoval o tom, jak si to představuji. Marcel byl trochu tvrdá hlava. Když se vnitřně rozhodl, že to nejde, hledal tisíce způsobů, jak svoje argumenty podpořit. Zdálo se, že se mi nakonec podařilo sdělit svoji představu a přesvědčit ho. Marcel odešel a já se podíval na hodinky. Věděl jsem, že mi ty tři hodiny dnes budou zatraceně chybět.

### Strasti manažera

Ještě před tím, než odešel, nezapomněl se mi připomenout s povýšením. Vždyť bude mít svatbu a potřebuje peníze. Uvědomuji si, že ten člověk pracuje s velkým nasazením a je aktivní. Ovšem objektivně vzato, kromě své aktivity toho zatím předvedl velmi málo. Je obratný řečník a zkoušel na mě různé obchodnické triky. Během naší diskuze mi trvalo velmi dlouho, než jsem jej dokázal přesvědčit. Bude z něj skvělý obchodník! Na druhou stranu, pokud budeme o každém problému diskutovat tak dlouho, jak by to dopadlo, kdybych to takto dělal s každým. Nezbyl by mi čas už vůbec na nic. Ale to je věčný úkol manažera – dělat úkoly sám nebo zařídit, aby byly, s danými zdroji, splněny. Jsem manažer a musím svoje lidi vést. Závěr byl jasný, musím se s Marcelem vidět častěji a naučit jej určovat si priority.

Bylo parné léto a Marcel si vyžádal týden dovolené. Nechtěl jsem být ne lidský, a i když na ni neměl nárok, povolil jsem mu ji. Další schůzku jsme měli čtrnáct dní po jeho dovolené – dost času na to, aby se věci hnuly dál. Sedli jsme si v mé kanceláři a začali probírat jednu věc po druhé. Byl jsem trochu unavený, a když jsem poslouchal tu lavinu důvodů, proč zákazníci jeho nabídky nechtějí, byl jsem z toho trošku vedle. Došlo i na internetový portál. Marcel mi předložil v podstatě stejný papír jako před třemi týdny. To mě vytočilo. „Marceli? Co to má znamenat? Vždyť ten dokument je stejný jako před třemi týdny!“ „Ano, ale probíral jsem tvoji představu portálu s našimi zákazníky a řekli mi, že jej v podstatě nechtějí a nebudou jej používat. Muselo by se to úplně změnit. A přesto si nejsem jistý, že by jej využívali.“

Co to na mě hraje? Snažil jsem se udržet alespoň navenek v klidu, ale uvnitř to vřelo. Vysvětlil jsem mu jasně, že to není žádná moje představa, ale výsledek průzkumu mezi zákazníky. Chce to vedení firmy, je to kritický pilíř pro naši budoucí konkurenceschopnost. Copak jsem to minule nevysvětlil jasně? A pokud má návrhy na zlepšení, proč je nezpracoval? „Já vás chápu, Stando, potřebujete výsledky. Ale cožpak nevidíš, jak moc pracuji? Jsem v práci 11 hodin denně a ještě pracuji doma. O víkendech ani nemluví.“ „Ano, Marceli, to vidím a jednoznačně oceňuji. Ale nás zajímají výsledky – to je jediné, za co hodnotíme.“ Marcel kýval chápavě hlavou. „Stando, našel jsem jedno skvělé školení. Jsou to jen tři dny. Myslíš, že bych tam mohl jet?“ Co jsem mu měl říct? Po dvouhodinové diskuzi jsem už neměl sílu vzdorovat a povolil mu je s tím, že doufám v brzké době v konkrétní výstupy.

## Večírek na rozloučenou

Marcel je u nás dva a půl měsíce a zkušební doba mu pomalu končí. Máme další schůzku a já z vodopádu slov zjišťuji, že z úkolů, které dostal na začátku, je hotovo velmi málo. O to déle trvá naše schůzka a o to více výmluv slyším. Marcel je ale velmi aktivní – předkládá mi další dokumenty. První o tom, jak lépe oslovovat zákazníky a co by mu pomohlo při prodeji. Druhý s koncepcí internetového portálu, jak jej mají implementovány velké firmy v Evropě. Zmiňuje také, že má rozjednanou velkou zakázku. Pokud by vyšla, měla by objem půlročního obratu průměrného obchodníka. Jsem na rozpácích, co s Marcelem. Snažím se nenápadně vyzvídat od jeho spolupracovníků. Oceňují jeho aktivitu a argumentaci v diskuzích, ale považují ho za mírně naivního. Zmiňují také, že je ten typ „nahoru-dolů“. Buď je všechno super, nebo úplná katastrofa. A v obou případech má o tom potřebu hlasitě se všemi komunikovat. A prý se občas chová povýšeně k ostatním.

Jsou tři dny před koncem Marcelovy zkušební lhůty a já se musel rozhodnout. Dnes večer jsem měl jít na rozlučkovou akci se svobodou před jeho svatbou. Na jedné straně nepřesvědčivé výsledky a na straně druhé... Investovali jsme do něj ale už tolik! Školení a hlavně už si na něj obchodní partneři zvykli.

? *Jak byste se rozhodli na místě Standy? Má jít Standa na oslavu? Co byste na Standově místě během Marcelovy zkušební doby udělali jinak?*

A kdyby vyšel ten rozjetý obchod... Nemůžu také nemyslet na lidský rozměr. Vždyť se žení a bude čekat rodinu. Dnes mám dlouhý den a večer je Marcelova oslava...

### KOMENTÁŘE

## Nezajímají mě pocity, ale fakta

*Petr Ulrich, předseda představenstva společnosti Qbizm technologies*

Co mi v celém srdceryvném příběhu nešťastného Standy schází, jsou čísla, čísla a zase čísla. Ví Standa v konkrétních číslech (KPI), co vlastně po Marcelovi chce, a měří to vůbec? Ví to Marcel? Dává na to firemní kultura důraz?

Dobrého obchodníka nedělá oblek, auto, výřečnost a kbelík laku, ale schopnost obchodní příležitost přes definované milníky systematicky posouvat k jejímu uzavření. Obchod není nějaký magický bod někde v prostoru, ale vektor, a ten lze měřit.

Nastavení obchodního procesu a jeho měřitelných milníků by měl být základem fungování každé firmy. K tomu také patří funkční CRM, bez kterého si to už nedokážu představit.

U mých obchodníků mne nezajímá, co mi říkají „mezi dveřmi“, ale co vidím v pravidelném reportu z CRM. Můžeš mi navykládat, co chceš, ale když to nevidím v týdenním hlášení přímo ze systému, tak máš problém. U každé příležitosti se mohu podívat na detailní zápis o tom, co jsi tam dělal, a ten si ověřit, protože firemní kultura říká, že „co není v systému, to neexistuje“.

Debaty o číslech jsou zpravidla kratší než debaty o pocitech a emocích.

## Otázka důvěry u nejbližších spolupracovníků je klíčová

*Pavel Sekanina, ředitel projekční sekce společnosti Anect*

Standa řeší otázku, před kterou je postaven čas od času každý manažer. Rozloučit se s neperspektivním zaměstnancem, nebo mu dát ještě jednu šanci? Při rozhodování ano či ne je nutno dívat se spíše do budoucnosti než do minulosti. Jednoduchý návod neexistuje, v konečném případě se manažer stejně musí spolehnout na svoji intuici.

Pokud Standa není plně rozhodnutý, jak bude řešit otázku setrvání Marcela ve firmě, neměl by jít na zmiňovanou oslavu. Pokud se totiž nakonec rozhodne s Marcelem rozloučit, bude se mu to po příjemném večeru říkat daleko hůře.

Před závažným rozhodnutím je dobré si v klidu sepsat na jednu stranu plusy, na druhou stranu minusy. Mne osobně by hodně vystrašila už ta scénka z motokár, kdy Marcel jednoznačně přiznává, že má v úmyslu získat know-how a seznam zákazníků a vytvořit vlastní firmu. Každý obchodní ředitel vám potvrdí, že seznam zákazníků je jedno z nejdůležitějších aktiv firmy. Takže první velké minus: už počítá s tím, že odejde. Druhé minus: chce firmu okrást. A další minus: je to „slibotechna“.

Asi nejvážnější výhrady mám k jeho práci na internetovém portále. Je to konkrétní úkol, na kterém mohl Marcel ukázat své schopnosti. Jednak jdou práce na projektu velmi pomalu (a to je ještě eufemistický výraz), podle mne jsou s vývojem úplně na začátku, jen o tři měsíce později. A nejvážnější námitka na konec: jak může tvrdit, že zákazníci o portál nestojí, pokud předchozí marketingový výzkum ukázal opak? S kým tedy hovořil? A hovořil s někým? A nebo proto, že si neví rady, si vymyslel zápornou reakci u fiktivních zákazníků? Navíc rozhodnutí o portále je strategickým rozhodnutím vedení firmy: otázka není portál ano či ne, ale kdy a jaký. Toto je asi nejpodstatnější: může mu Standa věřit?

Co Marcelovi můžeme přičíst k dobru? Je plný elánu. Má rozpracovaný „velký“ obchod, alespoň jak on říká. Má velkou výřečnost, ale pokud není



podložena další prací, samotná výřečnost nové zákaznice nepřinese. Dalším kladem je, že zákazníci si už na Marcela zvykli. Ale ví to Standa jistě?

Takže Standa teď stojí před velmi těžkým rozhodnutím, přitom ale nemá dostatek informací. Za to si částečně může sám. V popsané studii se Standa nikdy nezmiňuje, že by zadávané úkoly plně konkretizoval. Cituji: „A tak jsem mu to velmi decentně naznačil.“ Také mu zřejmě nevytkl naivitu nápadů. Je chyba očekávat, že druhá strana si jasně domyslí, co po ní chcete, pokud pouze naznačujete. Tak si Marcel mohl myslet, že vše dělá správně. To, že nezískal za tři měsíce od nástupu nového zákazníka, bych Marcelovi příliš nevyčítal. Podnikání v logistice je věcí důvěry, je to běh na dlouhou trať a noví zákazníci se nezískávají snadno.

Standa měl po prvním pohovoru nad portálem, který neprobíhal snadno, trvat na tom, aby vznikl písemný zápis z této schůzky, kde by byly jasně definovány požadavky na Marcela, očekávané výstupy a termíny, do kterých budou první úkoly hotovy. Doufám, že takto bude postupovat u nového zaměstnance, protože moje rada zní: rozloučit se s Marcelem. Hlavní důvod: nemohl bych mu věřit a otázka důvěry u nejbližších spolupracovníků je pro mě osobně klíčová.

---

### Jak dlouho čekat na Marcelovo „probuzení“?

*Petr Vokroj, Head of Food ve společnosti Marks and Spencer Czech Republic*

Na uvedenou situaci mám po ruce slova od neznámého autora: „Neříkej mi, jak tvrdě jsi pracoval, řekni mi, čeho jsi dosáhl.“

Bohužel, nový kolega jménem Marcel je přesně typem člověka, který se chová podle první poloviny uvedeného motta. Ovšem horší je, že Standa jakožto šéf situaci Marcelovi lidově řečeno „baští“. Dle mého názoru dává tři měsíční zkušební lhůta vedoucímu dostatečný prostor pro zjištění pracovních kvalit nového člověka a na druhé straně nováčkovi umožňuje dosažení alespoň dílčích výsledků. Zvláště pokud nový kolega dostal jasné zadání, které

úkoly jsou prioritní. Ale pojďme k chybám, které se během uplynulých tří měsíců staly, a finální soud respektive návrh dalšího postupu nechejme na závěr.

V období od nástupu až do Marcelova návratu z prvního školení, na které byl vyslán, se Standa choval, jako by bylo vyhlášeno období hájení. Tím se vystavil do pozice, kdy místo aby určoval úkoly, postupy a především termíny – což ani jednou neudělal –, byl vláčen aktivním, místy naivním, snad nadějným Marcelem. Decentnost, kterou Standa v komunikaci s Marcelem preferoval, se obrátila proti němu samému a dala prostor pro argumentaci (vlastně výmluvy) Marcelovi, jenž jí jakožto zkušený mluvka beze zbytku využil.

Další chyba se stala po odhalení Marcelových osobních cílů o brzkém zahájení vlastního podnikání v oboru. Den po firemní akci měl dle mého názoru následovat jasný rozhovor na téma „střet zájmů a případné dopady“. Situace se dala řešit smluvním dodatkem upravujícím oblasti budoucího Marcelova pracovního zaměření po případném odchodu ze současného zaměstnání. Namísto toho se Standa opět nechal uchlácholit zmínkami o ženění a zakládání rodiny. Tyto dva termíny stačily Standovi, aby si sám pro sebe odůvodnil, že s Marcelovým podnikáním to nebude tak horké. Chyba! S ohledem na Marcelovy komunikační schopnosti a zároveň pracovní nevykonnost bych usuzoval spíše na informaci, která mě má zprostředkovaně ubezpečit o Marcelově loajálnosti, a on byl tak ušetřen jasného vyjádření svých osobních plánů do budoucna. Tedy ani v tomto bodě se Standa nezachoval jako ten, kdo stanovuje mantinely (tentokrát v oblasti podnikatelské etiky), a nechal se ukolébat tím, co chtěl slyšet.

Další Marcelovo počínání mě jen ubezpečuje o „sázce na špatného koně“, která Standu stojí hodně sil a ohrožuje jeho vlastní pozici dosud úspěšného manažera. Došlo k roztočení spirály Marcelových argumentů (vlastně výmluv), proč nejsou úkoly plněny, a následné Standovy snahy jasněji popsat cílové představy. K tomu ústupky v podobě dalšího školení, na které byl Marcel vyslán, a bez poznámek přijatá zmínka o potřebě povýšení. To vše ubezpečovalo Marcela, že si vlastně nevede tak špatně, a Standu vedlo naopak k sebeobviňování, že je potřeba se Marcelovi více věnovat. Nyní je Standa v situaci, kdy do něj investoval peníze a energii, kdo tyto prostředky zatím ani v minimální

míře nekompensoval pracovními výsledky. Zároveň má tomuto člověku jít na rozlučku se svobodou, což je příjemná akce pouze v případě, že vám novomanžel nekomplikuje pracovní život. Co tedy poradit?

Na Standově místě bych se během zkušební lhůty pravidelně (tedy týdně) ubezpečoval, že nováček, do kterého vkládám naděje, poskytnu mu školení a o kterém vím, že je málo zkušený, jde opravdu směrem a tempem, které je v souladu s mými představami. Navíc bych jeho úkoly jasně ohraničil termínem. To se nestalo, a tak byl Standa opakovaně po delších intervalech rozhořčen liknavostí při plnění úkolů. A přesto dovolil Marcelovi vždy další odklad – opět bez termínu a pravidelného informování o pokroku. Nyní zbývají Standovi dle mého soudu dvě možnosti. Rozhodnutí, která je ta správná, závisí na tom, kolik času si ještě Standa může dovolit ztratit čekáním na Marcelovo „probuzení“. První možnost je přiznat si omyl a rozloučit se s Marcelem ještě v rámci zkušební doby. Při této variantě bych určitě na rozlučkovou akci nechodil a další pracovní den bych si s ním o odchodu promluvil. Druhou možností je – po dohodě s Marcelem – prodloužení smlouvy pouze na dobu určitou, čímž získá Marcel možnost (tentokrát pod opravdovým termínovým tlakem) prokázat, že v něm opravdu něco je a že mu Standa křivdí. Samozřejmě i v tomto případě je nutný pohovor s Marcelem a může proběhnout i po příjemné rozlučkové párty. Nicméně, výše popsané Standovy chyby nesmějí pokračovat!