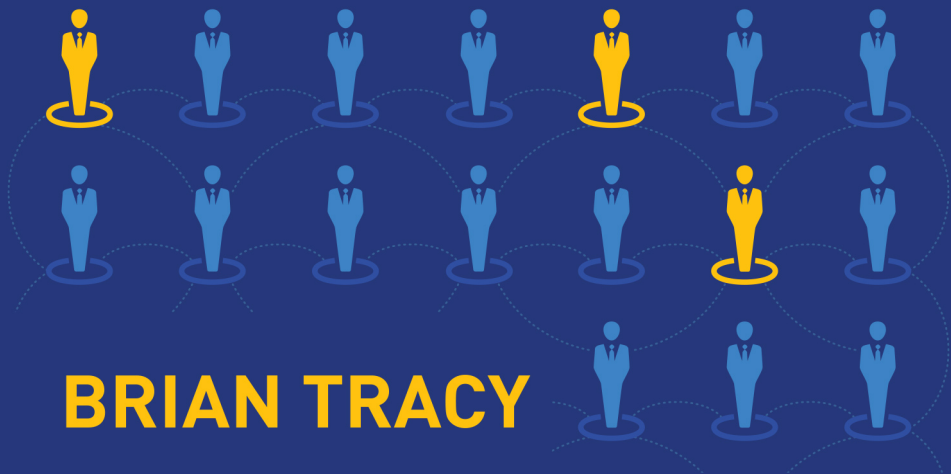
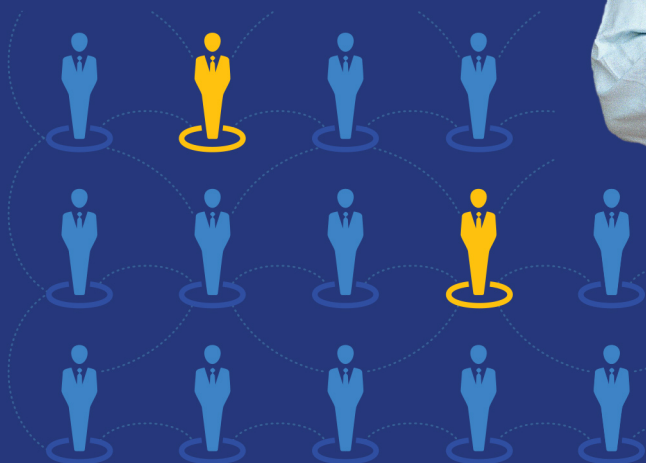




BRIAN TRACY

ZAMĚSTNEJTE TY NEJLEPŠÍ LIDI A UDRŽTE SI JE

21 jednoduchých, osvědčených
a ihned použitelných technik



**ZAMĚSTNEJTE TY
NEJLEPŠÍ LIDI
A UDRŽTE SI JE**

BRIAN TRACY

ZAMĚSTNEJTE TY NEJLEPŠÍ LIDI A UDRŽTE SI JE

**21 jednoduchých,
osvědčených
a ihned použitelných
technik**



Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je
Brian Tracy

Z anglického originálu *Hire and Keep the Best People*
přeložil Jiří Zbořil

Odpovědná redaktorka tištěné knihy Věra Kaslová

Návrh obálky Ondřej Klouček

Grafická úprava a sazba tištěné knihy Art D, www.art-d.com

Elektronické formáty připravil KOSMAS, www.kosmas.cz

Vydalo nakladatelství Synergie Publishing SE

www.synergiepublishing.com

Elektronické vydání první

Copyright © 2001 by Brian Tracy

Translation Copyright © 2015 Synergie Publishing SE

Czech edition published by arrangement with Agentia

Literara LIVIA STOIA

ISBN 978-80-7370-443-8

*Tuto knihu s láskou věnuji svému dobrému příteli,
obchodnímu partnerovi a vynikajícímu manažerovi
Camu Framerovi, od něhož jsem se tolik dozvěděl
o vědě a umění řídit lidi.*

OBSAH

Předmluva	9
Úvod: Zásadní dovednost	13
1. Berte výběr vážně	17
2. Důkladně si to promyslete	25
3. Napište popis práce	31
4. Sítě rozhazujte zeširoka	37
5. Příjímací pohovor ved'te efektivně	45
6. Hledejte nejspolehlivější ukazatel úspěchu	53
7. Zajímejte se o minulost	57
8. Pečlivě ověřujte životopis a reference	61
9. Uplatňujte pravidlo tří	67
10. Svá rozhodnutí důkladně važte	73
11. Vyjednejte vhodný plat	77
12. Správně ho nastartujte	83
13. Dejte mu pořádný odpich	87
14. Problémy řešte bezodkladně	91
15. Zlepšujte výkony jako profesionál	97
16. Předpokládejte vždy nejlepší úmysly	101
17. Uspokojte jejich nejhlubší potřeby	105
18. Osvojte si participativní způsob řízení	109

19. Dejte jim pocítit, jak jsou důležití	113
20. Vytvořte skvělé pracovní prostředí	117
21. Věnujte se svým lidem průběžně	125
Závěr: Spojte vše v jeden celek	129

PŘEDMLUVA

Tato kniha je určena každému řediteli, manažerovi či podnikateli, zkrátka všem, k jejichž pracovním povinnostem patří vybírání a přijímání lidí. V každé kapitole najdete klíčové myšlenky, metody i techniky, které vám pomohou nalézat kvalitnější lidi a vést je k lepším výkonům. Všechny můžete začít ihned používat.

Manažerem se člověk obvykle stává náhodou, na základě svých úspěchů, zkušeností, svého služebního postupu nebo shodou okolností. Najednou je zodpovědný za práci ostatních. Musí nacházet, vybírat, najímat a zadávat práci lidem, na nichž pak závisí jeho osobní úspěch. Jeho plat a další kariérní postup se odvíjejí od toho, jak si vedou lidé, které vybral k vykonávání určité práce.

Na vybírání a vedení lidí není předem dostatečně připravený nikdo. Je to umění i řemeslo,

které se dá naučit jedině dlouhodobou praxí a za cenu mnoha chyb. Na neobsazenou pozici se většinou díváme jako na problém, který je třeba co nejdříve vyřešit, abychom se mohli věnovat „opravdové“ práci. Často si vůbec neuvědomujeme, že výběr vhodných lidí je základem naší „opravdové“ práce.

Mnozí manažeři také tápou v tom, co mají říkat nově přijatému zaměstnanci, aby v něm probudili dostatek loajality k firmě a chuti do práce. Často se přitom stává, že dělají a říkají věci, které produktivitu nového člověka srážejí, místo aby ji posilovaly.

Pokud se v tomto popisu poznáváte, je tato kniha napsaná právě pro vás. Najdete v ní řadu ověřených a časem prověřených postupů, které vám pomohou při výběru vhodných lidí i při zvyšování jejich motivace k práci.

Nečekejte ovšem žádné průlomové metody či tajné návody, složité systémy ani abstraktní teorie. Kniha poskytuje jen několik jednoduchých a rychle použitelných zásad, které vám ovšem zaručí lepší výsledky od první chvíle, kdy je začnete uplatňovat.

Většina manažerů, a to i velmi zkušených, je nezná, nebo je nepoužívá. Najímají zaměstnance nahodile a spoléhají přitom na intuici a povrchní informace, které jim poskytují sami kandidáti. Najímání lidí je obtěžuje a zdržuje, proto se snaží to mít co nejrychleji za sebou.

Stejně nezodpovědně pak jednají s novými zaměstnanci. Mnozí manažeři dokonce považují řešení personálních otázek za narušení svých obvyklých aktivit a snaží se je rychle odbýt, aby se mohli vrátit ke „své práci“.

Během čtení této knihy se váš přístup k najímání a motivování lidí jistě změní. Nahlédnete na tento proces z pozitivní strany. Zjistíte, jak vyniknout v oblasti, která ovlivňuje celou vaši kariéru mnohem víc než cokoli jiného. Během hodiny četby se seznámíte se zásadami, které při najímání a vedení zaměstnanců uplatňují špičkoví manažeři nejlepších světových firem.

Budete-li se jich držet, stanete se jedním z nejúspěšnějších manažerů ve svém oboru. Obrovsky se zvýší hodnota vaší práce, budete mnohem spokojenější sami se sebou, poroste vaše výkonnost. Dokážete ostatní dovést k mnohem lepším

výkonům než teď, přičemž všechno půjde snadněji a rychleji. Vaše budoucnost v roli manažera, ředitele či podnikatele nepozná limity.

Brian Tracy

Solana Beach, Kalifornie

červenec 2001

ÚVOD

ZÁSADNÍ DOVEDNOST

Úspěch a růst jakéhokoli podnikání závisí do značné míry na schopnosti přitáhnout a získat správné lidi, a pak si je také udržet. Všechny ostatní zdroje jsou volně a relativně snadno dostupné – kapitál, nemovitosti, vybavení, výrobní a distribuční prostředky, obalová technika i marketingové nástroje. Jenže to, co z toho všeho udělá výnosný a prosperující podnik, je až kvalita lidí, kteří to budou obsluhovat. A o špičkové lidi je dnes taková nouze jako nikdy dřív.

Zaměstnavatelé jednadvacátého století musí zcela změnit myšlení. Nezbyvá jim než zapomenout na doby, kdy měli k dispozici zástupy kvalitních pracovníků – musí se rychle adaptovat na současnou situaci, kdy je počet schopných lidí

velmi omezený. Najít a udržet si vhodné lidi je dnes pravděpodobně jedním z nejdůležitějších úkolů a je třeba se na něj obzvlášť soustředit.

Za třicet let své práce jsem osobně vybudoval, řídil nebo vytvářel novou strukturu dvaadvaceti různým podnikům. Jak najít a udržet si dobré zaměstnance jsem poradil víc než pěti stovkám korporací, školil jsem tisíce manažerů a výkonných ředitelů.

Zjistil jsem, že přilákat a udržet si schopné lidi patří mezi klíčové podnikatelské dovednosti. Možná je to dokonce dovednost ze všech nejdůležitější. A stejně jako každá jiná *se dá naučit*. Což je skvělé. Praxí a opakováním to totiž nakonec zvládne každý. Někteří manažeři se to naučili tak dokonale, že rok od roku najímají stále lepší lidi.

Jiní manažeři ovšem zatím tak úspěšní nejsou. Zápolí s přijímacími pohovory, vybírají zaměstnance odhadem či intuitivně a ve výsledku se pak diví, že až sedmdesát procent nováčků nezapadne do kolektivu. Často pak ještě vlastní neschopnost zhoršují tím, že vinu svalují na ty, které sami najali, takže prakticky ztrácejí možnost se ze svých chyb poučit a dostat se dál.

Pravda je nicméně taková, že přijme-li někdo nevhodného člověka, tím neschopným je především *manažer*, nikoli najatá osoba. Vybírat správné lidi je totiž manažerská dovednost. Pokud tedy někdo průběžně najímá lidi, kteří svou práci nezvládají nebo ji nechtějí vykonávat požadovaným způsobem, měl by v první řadě odejít on sám. A měl by to udělat dřív, než své společnosti způsobí nenapravitelné škody. Mnohé podniky krachují a končí kvůli neschopnosti jediné klíčové osoby, kterou na její místo dosadil, a ještě ji na něm držel jediný nekompetentní nadřízený.

Na následujících stránkách se s vámi podělím o jednadvacet nejdůležitějších zásad týkajících se výběru a motivování zaměstnanců. Budete-li se jich držet, stanete se nejlepšími manažery a vaše podnikání jen pokvete. Významně tím přispějete k úspěchům své společnosti a stanete se pro ni nepostradatelnými.

BERTE VÝBĚR VÁŽNĚ

Správný postup při výběru lidí je klíčem k úspěchu v podnikání. Pro budoucnost společnosti není nic důležitějšího než umět najít vhodné lidi, kteří tu budoucnost vybudují. Chyba při výběru má za následek to, že podnik není schopen dosahovat očekávaných výsledků, selhává v důležitých oblastech a někdy dokonce úplně skončí.

První zákon správného vedení se proto týká výběru zaměstnanců. Plných pětadevadesát procent úspěchu firmy spočívá především v lidech, kteří v ní a pro ni pracují. Pokud máte schopné lidi, je úspěch v podstatě zaručen. Pokud nemáte dobré lidi, nebude vám fungovat nic.

První zásada praví, že čím méně času věnujete výběru, tím víc vám ho zbude na *litování*. Mnohé potíže v podnikání vycházejí z příliš *uspěchaného* výběru pracovníků. Jakmile se nekompetentní

osoba ujme práce, strávíte spousty času a energie nejen řešením problémů pramenících z toho, že máte nesprávnou osobu na nesprávném místě, ale také ospravedlňováním vlastního rozhodnutí.

Jedno z účinných pravidel personalistiky zní: „Přijímej pomalu, propouštěj rychle.“ Takže si v první řadě vyhradte dost času na výběr. Jakmile se však ukáže, že jste udělali chybu, okamžitě si ji přiznejte, a dané osobě buď přidejte jinou práci, nebo se jí zbavte dříve, než napáchá nezvratné škody.

Už se mi stalo, že jsem v pondělí přijal člověka a v úterý ho vyhodil – udělal jsem to hned, jak se ukázalo, že jsem se mýlil. Nezapomínejte, že lidé se při přijímacích pohovorech vždy snaží představit v nejlepším světle. Klidně řeknou či slíbí cokoliv, jen aby tu práci dostali. Jakmile ji ovšem získají, často se změní k nepoznání a vaše očekávání mizí v nedohlednu.

Nejvhodnější chvíle někoho vyhodit je ta, kdy vás to poprvé napadne. Uděláte-li chybu při výběru, nezhoršujte situaci ještě tím, že nevhodnému člověku práci ponecháte. Seberte odvahu, přiznejte si špatný odhad a svůj omyl napravte. Dál se

pak starejte o to, aby vaše pracovní síly byly ty nejlepší a nejvhodnější pro vaše podnikání.

Přijímání nových pracovníků je umění. Nedá se uspěchat. Vyžaduje soustředění a čistou mysl. Pokud opravdu chcete získat schopné lidi, musíte si na to vymezit dost času. Než padne personální rozhodnutí, je vždy třeba důkladně zvážit všechna pro a proti. *Uspěchaná* rozhodnutí se obvykle dříve nebo později ukážou jako špatná.

Vynikající personalista, jenž pro svoji společnost našel mnoho vrcholných manažerů, mi prozradil jednoduché pravidlo a zároveň tajemství svého úspěchu: Jakmile si vybere toho nejlepšího kandidáta, počká měsíc, než ho osloví s nabídkou. Zjistil prý, že sám tento odklad jeho konečná rozhodnutí prokazatelně zkvalitňuje.

Na dynamickém pracovním trhu se taková strategie sice může ukázat jako dost nevhodná, to však nic nemění na základním principu – kdykoli můžete, dejte si při výběru lidí načas. Významně vám to zvýší celkovou úspěšnost.

Manažer přirozeně tíhne k tomu najímat nové lidi vždy, když se objeví nečekaný problém, když potřebuje zacetit díru v týmu nebo

se vynoří nový úkol. Je to něco jako hasit požár vědrem vody. Někdy však člověk není dost opatrný a ve spěchu popadne vědro plné benzinu. Vzniklá situace pak bývá mnohem horší než původní problém.

Najali jste už někdy někoho rychle a bez rozmyslu? Odpovězte si upřímně. Jak často potom míváte problémy? Na tom, že člověk dělá chyby, není nic špatného, ovšem pod jednou podmínkou – musí se z nich poučit a neopakovat je. Pravda, občas se sice povede přijmout někoho narychlo a všechno báječně klapne. To je však spíše zázrak či náhoda. Jak jednou napsal Peter Drucker: „Není pravda, že by se zázraky neděly. Nedá se však na ně spoléhat.“

Špatný výběr je drahá záležitost. Odborníci na personalistiku odhadují, že přijetí nesprávného člověka stojí společnost v průměru třikrát až šestkrát tolik, než kolik by činilo jeho roční odstupné. Jestliže tedy najmete člověka za 50 000 dolarů ročně a on se na tu práci nehodí, společnost to může stát něco mezi 150 000 a 300 000 dolary.

Co tyto náklady tvoří? Zprv je to čas ztracený při pohovorech s nevhodným uchazečem,

při jeho zaškolování do funkce a čas ostatních zaměstnanců, kteří se ho snaží co nejrychleji zapojit do pracovního procesu. Dále je to *promrhaný čas* těch, kteří se na jeho přijímání podíleli – vně i uvnitř organizace. Spočítáte-li hodinové mzdy všech těchto lidí a přičtete-li ztráty za práci, kterou v té době nemohli vykonávat, protože se věnovali výběru nevhodného kandidáta, jeho zaškolení, zaučení, vedení – plus další výdaje na to, abyste se ho zbavili – mohou se celkové přímé a nepřímé náklady vyšplhat až do dechberoucích výšin.

K tomu si ještě připočtete peníze vynaložené na plat a příspěvky nevhodnému zaměstnanci, a cenu za jeho školení. Dokonce tu mohou být i neopominutelné výdaje za inzerování pracovní příležitosti a platby personální agentuře. Všechny tyto výdaje k ničemu nevedly, výsledky se nedostavily a celá investice byla úplně zbytečná.

Dále je tu promarněná *produktivita*, neboť musíte hledat náhradu za člověka, kterého jste neměli nikdy přijmout. Navíc jste plýtvali osobním časem, emocemi a energií na činnost, jež se ve výsledku obrací v neprospěch firmy.

A nakonec musíte vzít v úvahu ztracený čas a zbytečně vynaloženou energii všech lidí v organizaci, kteří se případem zabývají, probírají, co se stalo, vypouštějí fámy a často též klesají na mysl, když vidí, že jste někoho přijali a vzápětí ho zase vyhodili. Takže je napadá, že by příště mohli být na řadě oni. To vede k poklesu jejich výkonu.

Společnosti s velkou fluktuací zaměstnanců mívají vždy horší výsledky než jejich lépe vedená konkurence. Popravdě řečeno, špatná personální politika a velká fluktuace zaměstnanců mohou být pro firmu osudné. Nadměrné náklady spolu se zmatky a nízkou produktivitou, které jdou vždy ruku v ruce, mohou společnost přivést až k úpadku.

Nejlepší společnosti a jejich nejlepší manažeři používají *nejlepší* způsoby výběru lidí. Jednak tím šetří čas i peníze vynakládané na zaměstnance, zároveň si tím na trhu také budují pověst dobrých zaměstnavatelů, což je na oplátku činí přitažlivými pro většinu kvalitních uchazečů o volná místa.

Je tedy nanejvýš na místě, abyste se před každým přijetím nového zaměstnance pořádně zamysleli. Někdy bývá nejlepším personálním rozhodnutím to, které neuděláte.



Praktické cvičení

Napište si na papír jména tří lidí, které jste v minulosti přijali a nezafungovalo to. Pak si napište tři poučení, která pro vás z těchto chyb vyplynula. Jak napsal George Santayana: „Ti, kdo zapomínají minulost, jsou odsouzeni k tomu, aby si ji zopakovali.“ Čím víc času si uděláte na přemýšlení o svých chybách, tím víc se z každé zkušenosti poučíte.

Napište si seznam lidí, které jste v minulosti přijali a zafungovalo to báječně. Co měla tato vaše rozhodnutí společného? Jak byste mohli tyto obecné principy přenést do svých současných personálních rozhodovacích procesů?

