

RASTISLAV ZACHAR

Ze života ŠÉFA

Příběhy,
které změnily
fungování firem
k lepšímu



Ze života šéfa

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Bizbooks®

Rastislav Zachar
Ze života šéfa – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2021

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**

RASTISLAV ZACHAR

Ze života ŠÉFA

BizBook
Brno 2021

Obsah

6	Řekli o knize a seminářích
8	Úvod
10	Hra na přetahovanou
14	Šéf je dobrým obchodníkem
18	Znalec lidské duše
22	Příjemná tvář a vystupování
26	Co s rodinou ve firmě
30	Přímost versus benevolence
33	Koho napravovat?
36	Vysoká kvalita středního managementu
40	Jiný pohled na úspěch
43	Ach, ty dotace
47	Peníze podle zásluh
50	Nepracuj tolik
54	Nejhorší konkurence je...
58	Ještě větší trest než pokuta
61	Jak je to s demokracií ve firmě
65	Lidé mě ničí
69	Nemáme peníze na nového člověka
72	Kdo nás má učit?
75	Je to má druhá rodina
79	Bible a víra v management
82	Pořádek musí být
86	Lítost a soucit
89	Dva typy remcalů
92	Nejcennější platidlo
95	On má firmu, on si užívá

- 98 Nejdůležitější parametr šéfa
- 102 Zvláštní kategorie
- 105 Svátek práce
- 108 Demokratické velení
- 111 Ale on je příjemný a dobrý!
- 115 Banky a státní správa
- 118 Co je jednou ze základních úloh šéfa?
- 121 Odchody pod tlakem
- 125 Kategorie lidí ve firmě
- 129 Odbory – odpory
- 132 Mentální mandát od skupiny
- 136 Vampýr mezi vampýry
- 139 Tolerance průměrnosti
- 143 Zajímat se o soukromý život?
- 147 Míra nevyhnutelnosti
- 151 Mluvte o cílech otevřeně
- 155 Neproduktivní a neproduktivní není vždycky totéž
- 159 Mluvte spolu
- 163 Komu ano, komu ne
- 166 O postoji celkově
- 170 Nás učili věci opravovat
- 174 Trenér dětí jako inspirace pro management
- 177 Konkurence kopíruje
- 180 Proč jsou rebelie
- 183 Kam se pořád ženeš?
- 187 Kup nám to, vždyť ty máš peníze
- 190 Z hrušky dolů aneb Jak v době krize komunikovat se zákazníky
- 194 Jak a o čem komunikovat s kolegy v době krize?
- 198 O autorovi

Řekli o knize a seminářích

Semináře Business Success provázejí naši společnost již spoustu let a vděčíme jim za mnohé. Firma, za níž stojí Rastislav Zachar, mně i mým kolegům dala spoustu návodů, tipů a rad. Dokázala nám otevřít oči a odhalit pravdu, za což jsme nesmírně vděční, ačkoliv jsme se někdy museli vzdát osobního pohodlí a vystoupit z komfortní zóny. Díky společnosti Business Success jsme vytvořili skvělý tým a dodnes ze spolupráce čerpáme podněty a nápady pro posun naší firmy. Nyní si už neumím představit realitu, v níž by se naše cesty neprotnuly.

Inspirovat se nyní mohou i čtenáři této knihy – a že je rozhodně čím. Text přináší příběhy, které zahřejí u srdce, nadchnou a zároveň popostrčí správným směrem. Já osobně jsem po dočtení plný dojmů a s radostí knihu doporučuji dál. Pokud v profesní oblasti hledáte nové impulzy spojené s praktickými tipy a ukázkami řešení, pak je právě tento titul pro vás tím pravým.

Marcel Klaus, ředitel společnosti Klaus Timber

S firmou Rastislava Zachara Business Success spolupracujeme více než patnáct let, a to přesně od té doby, kdy jsem si uvědomil, že naše podnikání je třeba dostat na jakousi vyšší a hodnotnější úroveň nejenom vůči zákazníkům, ale také uvnitř firmy mezi našimi zaměstnanci. Začali jsme tak budovat respektovanou firmu s přehlednou strukturou, hodnotnými výsledky práce a dlouhodobou perspektivou na trhu. Po dvaceti letech práce na pozici výkonného ředitele mohu hrdě prohlásit, že se nám tento nelehký úkol i díky Rastislavu Zacharovi podařilo se ctí splnit a zachovat si zdravou mysl.

S velikým zájmem a téměř jedním dechem jsem si přečetl všechny příběhy v této knize, neboť jsem byl nesmírně zvědavý, čím mě mohou ještě překvapit nebo obohatit. Očekáváte-li inspiraci, nalezení rychlého a funkčního řešení konkrétní situace ve vašem soukromém či podnikatelském životě nebo ověření si vlastního postupu, pak pro vás bude knížka zcela jistě přínosem. Při čtení vám přeji pohodu a dobrou mysl.

Petr Hejduk, předseda představenstva firmy Bobcat CZ

Úvod

Úspěch každé aktivity, do které je zaangażováno více lidí, závisí na moudrém vedení. Slabí, samolibí, nezkušení nebo neproduktivní vedoucí mohou vyplývat plody práce i těch nejpracovitějších a nej-schopnějších spolupracovníků či výrobních prostředků, které mají k dispozici. Skupina předvede svůj skutečný potenciál pouze pod vedením kompetentních šéfů. Pouze takoví z ní svým vedením dostanou výsledky, které prospějí jednotlivcům i skupině jako takové.

Tato kniha je souborem příběhů, se kterými jsem se setkal v rámci své kariéry řízení lidí, během přednášení na manažerských seminářích nebo při zvládání konkrétních situací ve stovkách firem. Jsou v ní zachyceny situace, jež se skutečně staly a zaujaly mě, které se v různých firmách a různých formách opakovaly a které měly na fungování podniků zásadní vliv.

Kniha nemá ambici stát se odborným pojednáním o managementu, řízení či motivaci. Posláním této publikace je připomínat formou krátkých a jednoduchých příběhů určité zákonitosti, které podle mých zkušeností stojí za to mít při řízení skupin neustále na paměti.

Jednotlivé příběhy jsou na sobě nezávislé, můžete je číst v jakémkoliv pořadí. A pokud vám čtení poskytne inspiraci, použitelnou v reálném životě, kniha svoje poslání splnila.

Děkuji vám za důvěru a přeji příjemné čtení.

Rastislav Zachar

Hra na přetahovanou

Vedli jsme interní seminář u jednoho našeho klienta, který se věnuje spediční činnosti. Nízká míra nezaměstnanosti v posledním období způsobuje, že firmy pociťují akutní nedostatek produktivních lidí a narážejí na stav, kdy začíná být ohrožena jejich schopnost plnit své sliby vůči zákazníkům. Tento stav na trhu spustil přetahování pracovníků nejednou až zoufalým způsobem.

Šéf dané firmy otevřel toto téma ještě před začátkem interního semináře pro zaměstnance a řekl mi: „Ano, měli jsme a stále máme velký problém s řidiči. Je to tvrdý boj a zkoušejí to na nás. Ale my nechceme jít do boje způsobem, že budeme pouze navyšovat platy a různé benefity. To považujeme za cestu do pekla, kde nikdo z nás dopravců nevyhraje. V jednom období jsme měli na dvoře dokonce deset aut, která nemohla jezdit, protože někteří řidiči se nechali zlákat sliby konkurence. Přesto jsme neustoupili nátlaku, ještě líp se starali o své

zaměstnance, kteří nevydírali, vážili jsme si jejich kvalitní práce, hodně s nimi komunikovali, vytvářeli jim zázemí, ochotu administrativy a usilovně jsme hledali další personál s podobnými hodnotami.“

Stavy postupně doplnili. Mnozí z těch, kteří odešli, si také uvědomili, že sousedova tráva možná vypadá zelenější, ale ne vždy tomu tak je, a pokorně se vrátili nazpět. Možná měli jako řidiči jinde opravdu nějakou tu korunu navíc, neměli ale ochotnou administrativu, která za ně kope a řeší problémy na cestách, neměli řádnou nemocenskou nebo se jim jednoduše nedostávalo elementárního slušného zacházení, na které byli v předchozí práci zvyklí.

Řidiči tohoto klienta nyní na odpočívadlech vykládají, že jsou v práci spokojení, že neuvažují o změně, a patří k těm několika, kteří na svého zaměstnavatele nenadávají. Jeden z nich dokonce musel odjet z odpočívadla pryč, protože ho ostatní začali napadat, když namísto nadávání svého zaměstnavatele vytrvale chránil.

Před začátkem samotného semináře mi daný klient řekl ještě následující: „Vidíte tu paní, co teď přišla do místnosti? To je nová šéfka jedné naší po-
bočky. Extrémně schopná žena. A když se u nás za-
jíkala o místo, zeptala se taky na jednu věc: ‚Kdyby
za vámi přišel řidič, že chce zvýšit plat, nebo ode-
jde, co byste udělali?‘

„Řeknu mu, že mu nepřidám, protože je to
nefér vůči ostatním.“

A ta žena mi odpověděla: „OK, nastupuji
k vám. Už mám dost šéfů, kteří ustupují vydírání
několika jedinců a nedokážou se mu postavit.“

Tak jsem získal do firmy hvězdu, za kterou po-
stupně přišli další dva kvalitní řidiči.“

Přístup tohoto šéfa se mi hodně líbil. Bylo na
něm vidět, jak má své lidi rád, kope za celou sku-
pinu, neúnavně vysvětluje, bojuje za spravedlnost.
A vrátilo se mu to.

Lidé nad sebou opravdu chtějí mít někoho, kdo
je pevný, neustupuje jednotlivcům na úkor skupiny,
kope za skupinu jako takovou a směřuje ji k přeži-
tí. To je to, co motivuje šikovné lidi zůstat, to je to,

co motivuje šéfa pokračovat. Proto firmy, které neustupují vydírání jednotlivců na úkor skupiny, mají ve finále velmi kvalitní personál, který práce baví, a management, který je respektován a posouvá skupinu kupředu. Jen je nutné nepanikařit. Je potřeba vydržet a nevzdat se obhajování toho správného při prvních problémech, které se objeví.

Šéf je dobrým obchodníkem

Během jednoho z rozhovorů s člověkem, který zaměstnává více než 6 000 lidí a v jehož holdingu jsou desítky firem, mi tento majitel sdělil následující myšlenku: „Kdykoliv jsem nechal řídit firmu člověkem z výroby nebo z administrativy, šli jsme do problémů. Chod firmy se začal komplikovat, administrativa nabírala na síle, přibývaly papíry a ke konci se zpravidla začalo koukat na obchodníky, že mají služební auta, slušné peníze a mohou si jezdit, kam chtějí. Také měsíční porady s takovým šéfem skupiny pro mě byly utrpením. Proto mám po letech zkušeností jednu zásadu. Jestliže chce někdo stát ve vedení jedné z našich firem, kromě jiného musí být také zdatným vyjednávačem, obchodníkem. Musí být hladový po kontaktu s lidmi ve firmě i se zákazníky, musí chtít osobně cítit pulz peněz. Potom máme šanci na ekonomický rozvoj a dobré přežití.“

Jeho myšlenka mě zaujala. Je dost kategorická a sám jsem si položil otázku, zda musí být ve vedení firmy pouze obchodně zdatný člověk, nebo by to mohl zvládnout i někdo jiný. Myslím si, že by to mohl zvládnout i někdo jiný. Na myšlence úspěšného majitele desítek firem ale taky něco je.

Vždyť jak funguje dobrý obchodník? Je to zpravidla pracovitý a rychlý člověk, který se nebojí komunikovat s lidmi. Neposedí, chce být neustále v pohybu, aby viděl, co se děje. Je živý, má výdrž, dokáže vyjednávat, umí přitlačit, dokáže se včas stáhnout. Má rád lidi jako takové, je rád v jejich blízkosti, i když jsou cizí. Nemůže být introvert, jinak by se v obchodě zbláznil. Taktéž dokáže mít velikost a nejednat pouze z pozice síly, protože kdyby byl ješitný, urážlivý či panovačný, nevydělal by si v obchodu ani na slanou vodu.

Když se ale na tyto parametry podíváte, jsou to všechno věci, které musí splňovat i šéf skupiny. I on musí neustále vyjednávat, minimálně uvnitř týmu. Musí skupinu neustále vnímat, cítit její pulz, být s lidmi přirozeně na jedné vlně, nesmí ho to

obtěžovat. Musí s lidmi hodně komunikovat, vysvětlovat, přesvědčovat, získávat je na svou stranu. Musí rozumět jejich potřebám, jim samotným, pomáhat jim. A to je určitá forma vyjednávání, ať se na to podíváte z jakékoliv strany.

Když se šéf zabarikádjuje v kanceláři, když řídí skupinu hlavně administrativně a nepumpuje do lidí život svou fyzickou přítomností, když není mezi lidmi a klienty a nevnímá osobně, co se u nich děje, nějaký čas to asi bude fungovat. S tímto postojem ale bude ztrácet kontakt s realitou, byť by tvrdil cokoliv jiného.

Zpravidla první kategorií lidí, se kterou si takovýto šéf přestane rozumět, budou obchodníci a zákazníci. Obchodníci jsou nejbližší k životu (rovná se ke klientům) a život je nejbližší k nim. Ti úspěšní z nich jsou zpravidla živí, komunikativní, emotivní, hodně vnímaví. Chtějí rychlou podporu, efektivní řešení a rozhodnutí, ne konzervativní odpovědi či administrativní bariéry, které je obvykle zbytečně zdržují.

Takovýto šéf může mít také problém se správným rozhodováním ohledně směřování firmy jako takové. Protože správná cesta pro firmu obsahuje kromě jiného vždy jeden parametr. Co je dobré pro zákazníka? Co mu opravdu prospěje? Za co nám bude ochoten platit? To, co prospěje zákazníkovi, potáhne dopředu i skupinu samotnou. Ale bez aktivního kontaktu s trhem je dobrou otázkou, odkud má mít šéf vytvořený svůj vlastní názor. A jediné, co mu zbývá, je převzít a obhajovat názor někoho jiného. Držme mu v tom palce...

|| Znalec lidské duše

Ve svých pracovních počátcích jsem měl možnost hovořit v zahraničí s jedním člověkem, který toho dokázal opravdu hodně. Když jsem byl u něj, řešil právě problém s jedním svým spolupracovníkem, s aktuální kvalitou jeho práce.

Viděl na mně, že se hodně zajímám o to, jak pracuje, a že se od něj chci něco naučit. Tak se mě zeptal, jak bych nízkou kvalitu práce daného člověka řešil. Odpověděl jsem mu: „Samozřejmě bych se šel podívat, co je to za chybu, opravil ji a hledal chybu v systému, která danou nekvalitu práce dopustila. Také bych tomu člověku řekl, aby si příště dával větší pozor.“ Pozorně se na mě podíval, uznale pokýval hlavou a zeptal se mě: „A udělal bys ještě něco?“ Seděl jsem a nevěděl, co ještě bych měl říct.

Pokračoval tedy sám: „Když vidím nekvalitu, samotná špatně odvedená práce není to jediné, co mě zajímá. Samozřejmě potřebujeme tuto nekvalitu

napravit, možná musíme i něco vnitřně přeorganizovat. V tom máš pravdu. Co mě ale zajímá nejvíc, je to, co se děje uvnitř člověka, který svou práci takto odvádí. Proč upadly jeho zodpovědnost a hodnoty? Co v životě řeší? Co ho trápí, že dělá takové přešlapy? Protože lidé, kteří se dostali do slepé uličky sami se sebou, dobrou práci odvádět nebudou. Za špatně odváděnou prací je vždy problém uvnitř člověka samotného.“

Přiznám se, že mě jeho odpověď zaskočila i oslovila současně. Ten člověk měl pravdu. Když jsem se podíval na několik vlastních situací, kdy jsem svou jinak standardní práci začal odvádět povrchně a bez zodpovědnosti, předcházela tomu z mé strany buď vnitřní nechuť k danému úkolu, nebo mou pozornost zaměstnával nějaký jiný akutní problém, který mě tížil do takové míry, že mi již moc volné pozornosti nezbývalo.

Mimochodem jsem se později dozvěděl, že dotyčný pracovník řešil v osobním životě velký aktuální problém. Měl manželku v nemocnici a pořád nevěděl, co s ní bude. Z toho pramenily jeho

roztržitost, nesoustředěnost a chybovost v práci. Když s ním šéf toto téma otevřel a nechal ho mluvit, tomu člověku se ulevilo, poděkoval šéfovi za zájem a dále pokračoval už mnohem kvalitnější prací než předtím.

Za nepříjemnými situacemi, které musíme s lidmi v pracovním životě řešit, je potřeba hledat něco, co se předtím stalo u nich samotných. To je hodně důležité hledisko. Nesouhlas vůči firmě či kolegovi? Protest vůči danému úkolu? Výhrady vůči vedení? Aktuální problém či těžké období v osobním životě? Může to být cokoliv.

Proto je jedna věc skočit jako šéf rovnýma nohama do středu problémů, stavět lidi do latě, brát při tom schody po dvou a snažit se rukama nohama zvládnout práci, která hoří. To je někdy samozřejmě nutné. Ovšem umění práce s tak citlivým nástrojem, jakým je lidská duše, je pro práci šéfa snad ještě důležitější než jeho odbornost, schopnost organizovat či ochota pustit se do práce sám. Daný šéf věděl, že když bude se svými lidmi v opravdové obousměrné komunikaci a pomůže