

# JAK SESTAVIT TÝM SNŮ

AUTOR: ROMAN PETERKA

Klíčem k úspěchu v podnikání jsou lidé, kterými se obklopíme. Jak ale najít a získat ty pravé a sestavit z nich super tým, který vynese firmu k výšinám?



## Jak moc by se měl majitel firmy sám angažovat ve výběru zaměstnanců?

Jack Welch z GE si osobně vybíral svých „nejbližších“ zhruba 250 top manažerů. Přejal jsem tuto filosofii a výběr lidí je pro mě jednou z dvou klíčových priorit při řízení a rozvoji firem. Jen pro zajímavost, tou druhou je finanční řízení firmy. Na výběru lidí do firmy, která má přibližně 40 zaměstnanců, se podílím vždy do té míry, že k nám nenastoupí nikdo, s kým se napřed nesetkám a nepromluvím si. Chci vědět, koho do firmy беру. Protože průměrní lidé vám nevybudují špičkovou firmu. Pouze špičkový tým odborných, charakterních a lidsky fungujících zaměstnanců postaví špičkovou firmu, s dobrým jménem, s dobrou pověstí, se spokojenými a vracejícími se zákazníky.

## Jak ale špičkové lidi vybrat?

V naší poradenské firmě J.I.P. pro firmy s.r.o. zaměřené na revitalizaci podniků máme celý systém otázek, které se používají při výběrových řízeních. Nechtěl bych vypichovat jednu otázku, jde spíše o celkový proces. A v něm má např. nezastupitelné místo tzv. „zkušební půl den“, kdy uchazeč o práci přijde zhruba na půl den na své potenciální pracoviště, pozoruje, co by dělal,

v jakém prostředí, s jakými lidmi a při tom logicky dochází k interakci, k vzájemnému poznávání se. Je to mnohem přirozenější než assessment centra (metoda výběru založená na pozorování skupinky účastníků výběrového řízení v navozených modelových situacích – pozn. red.) a autentičtější než půlhodinový rozhovor v rámci výběrového řízení. Totální samozřejmostí je ověřování si referencí na daného člověka u předchozích zaměstnavatelů – nevěřili byste, kolik tím získáte relevantních informací a kolik starostí či problémů si mnohdy ušetříte. Jednou se nám stalo, že člověk, který působil velmi pozitivně, se po takovém telefonátu najednou vybarvil jako někdo, kdo krade a má spoustu dalších problémů, kterým se velmi rádi vyhneme.

## Lidé často tíhnou k tomu, že si své nejbližší spolupracovníky vybírají ty, kteří jim „sedi“ - mají podobné názory, podobný pohled na svět. Je to správné?

Pokud chcete jít s firmou dopředu, jednou z největších služeb, kterou ji můžete poskytnout, je potlačit své ego. Proč? Protože v momentě, kdy to uděláte, zjistíte, že je výhodné mít kolem sebe lidi, kteří vám lidsky moc nesedí (jsou protivní svými

odlišnými názory či nepřijemnými argumenty), ale paradoxně vám vždy pomůžou dívat se na věc jinak, než jak to vidíte vy a spousta dalších okolo, kteří jen možná nemají takovou odvahu říct vám svůj skutečný názor na věc. Pokud se vám ale dlouhodobě bude dařit budovat atmosféru otevřenosti a konfrontace názorů, získá tím vaše firma neskutečnou dynamiku a tvořivost. A to je paráda. Někdy nově příchozí lidé nevěří vlastním očím, jak se na poradě hádáme s podřízenými a co si ke mně dovolí. Prostě to neberu osobně, byť nebudu zastírat, že na sobě stále musím makat, abych zvláště některé jedince a v některých situacích „ustál“. Myslím si, že už to chce opravdu hodně zralou a silnou osobnost, která unese dlouhodobě oponenturu, aniž by se na oplátku jakkoliv mstila. Vždycky chci, aby mi lidé, se kterými pracuji, říkali, co si myslí – samozřejmě pokud možno v rozumných komunikačních mantinelech – ale rozhodně mě zajímá pohled každého.

jsme si věci vyříkali, podal jsem jí ruku a řekl, že jsem rád, že ji mám v týmu. Podívala se na mě nevěřicně a odpověděla, že si to moc nemyslí. Dovedu si představit, že jsem se netvářil kdovíjak vlídně, když mě kritizovala, a proto těžko mohla věřit upřímnosti mého gesta, když jsem jí na závěr ostřejší diskuze podával svou ruku. Odpověděl jsem jí na to pouze tolik, že čas sám ukáže, zda a nakolik myslím vážně to, co říkám. Dodnes jsem jí ani jednou nedal znát, co proběhlo, nijak se po ni „nevozím“, nemstím se. Naopak, jsem rád, že má rovnou páteř, svůj názor a celý její přístup mi jasně ukazuje, že jí jde o firmu.

## Je možné popsat obecné typy nositele určitých povahových rysů, kteří by neměli v pracovním týmu chybět? A pak ty, kteří by v něm určitě neměli raději vůbec být?

Moc na tuto typologii skupinových rolí nejsem, byť věřím, že může fun-

„ Pokud chcete jít s firmou dopředu, jednou z největších služeb, kterou ji můžete poskytnout, je potlačit své ego “

Pak už si to nějak přeberu a udělám rozhodnutí dle svého úsudku, ale bez těch nepřijemných konfrontací bych udělal celou řadu chybných opatření, které mohly znamenat spoustu vyhozených peněz či časově zdoluhavých oklik. Mám rád jednoduchost a přímočarost. Pokud napřed trochu přemýšlíte a brousíte názor jednoho člověka proti druhému, nacházíte častěji opravdu dobrá řešení. Nedávno se do mě obula jedna top manažerka ve firmě, kterou vedu, a ačkoliv způsob, jak mi říkala svůj názor, byl už dle mého názoru za hranou, byl jsem rád, že přišla a otevřeně mi dala najevo, co si myslí. Když

govat. Osobně si myslím, že určitě by v týmu neměli být lidi, kteří jsou bezcharakterní, bezskrupulózní, všehoschopní a líní. A naopak, typově chci v týmu co nejvíce lidí, kteří jsou opravdu aktivní, pravdiví, kterým funguje normálně i soukromý život, kteří chtějí tvořit něco nového, chtějí vidět za sebou výsledky, chtějí mít pocit sounáležitosti, pocit toho, že se zapojili do aktivit a projektů, které by sami nikdy nezvládli.

## Doba dnes preferuje mladé, dynamické - zároveň ale nikdo nechce čerstvé „ucho“ bez zkušeností. Je lepší brát

## mladé a „zformovat“ si je? Nebo starší a zkušenější pracovníky? Nebo od obojího trochu?

Dřív jsem dával jednoznačně přednost mladým lidem. Sám jsem si totiž pamatoval, jak těžké bylo prorazit jako mladý. Realita mě však brzy přivedla k vystřízlivění. Valná většina mladých se zkrátka pořád hledá, a aby někdo po škole nastoupil do jedné firmy a pak tam vydržel deset i více let, je spíše výjimka. Každý odchod zaměstnance z firmy považuji za obrovskou ztrátu, a pokud vidím velká rizika brzkého odchodu, raději takového člověka nepřijmu. Nám se teď osvědčuje model zkušeného senior vedoucího, který má k sobě tým přibližně dvou až tří mladých lidí do pětadvaceti let a k tomu v týmu ještě jednoho či dva zkušené čtyřicátníky (i starší). Určitě už ale nepřijímám mladé lidi s takovou bezstarostností a elánem jako dřív. Spíše je tam více obav. Pokud je někdo usazený, má rodinu, hypotéku,