PETER ULČIN
ŘEDITEL, EXECUTIVE & BUSINESS CONSULTING

Ryba smrdí od hlavy: Jak firma přijde o milion

Leadership je schopnost sestavit a udržet tým, jenž ve výkonnosti překoná konkurenci. Přestože firmy globálně investují do tréninků leadershipu více než 47 bilionů eur ročně, až 60 % manažerů selhává ve svých funkcích. Otázkou je, proč vlastně leadership nefunguje?

SELHÁNÍ PŘI SELEKCI A NÁBORU LÍDRŮ

Proces výběru vhodných kandidátů do vedoucích pozic je častokrát chápán nevhodně. Lídři v těchto organizacích jsou většinou jejich bývalí manažeři a pracovníci, kteří znají firmu od A do Z. Nicméně, ne každý manažer je také dobrý lídr. Při externím dosazování HR oddělení a agentury, které se zaměřují na hledání vhodných kandidátů, soustřeďují svou pozornost hlavně na reputaci a pozitivní povahové vlastnosti lídrů. V obou případech ale leadership často selhává.

MANAŽEŘI VS. LÍDŘI

Manažeři jsou jedním z nejdůležitějších článků každé organizace, protože mají schopnost řídit firmu jako komplexní systém. Plánováním, tvořením organizační struktury a monitorováním výsledků při plnění stanovených cílů přinášejí stabilitu do firmy. Manažeři používají jim danou autoritu na udržování pořádku mezi zaměstnanci, implementují strategii společnosti a starají se o každodenní provoz. Nicméně, tato autorita nezaručuje, že budou vést firmu efektivně, a častokrát to vede k selhání firmy. Jedinci, kteří vedou tým a šplhají po organizační struktuře směrem nahoru, mohou být z krátkodobého hlediska takzvanými lídry. Na druhé straně, lídři na základě svých vizí určují směřování firmy. Navíc díky skvělým komunikačním schopnostem dokážou inspirovat a motivovat své zaměstnance tak, aby těchto vizí dosáhli překonáním jakýchkoliv překážek (viz tab. 1).

Pro optimální efektivitu firma potřebuje skvělé lídry i silný management. V dnešním dynamickém světě potřebujeme lídry, kteří jsou inovativní, dokážou jasně formulovat své vize a konfrontovat status quo organizace. Taktéž potřebujeme manažery, kteří umí připravit jasný plán pro dosažení vizí a vytvářet a řídit organizační struktury. Nicméně myšlenka, že formálně daná autorita na manažerské pozici dělá z jedince lídra, je mylná. Stejně tak je chybné se domnívat, že všichni lídři jsou skvělí manažeři. To ne. Ale osoba, která vede skupinu ke splnění cílů, je skutečný lídr.

POZITIVNÍ VS. NEGATIVNÍ STRÁNKY OSOBNOSTI

Nejlepším ukazatelem budoucího chování lídrů je jejich chování v minulosti. To znamená, že při selekci a náboru se efektivita lídrů určuje pomocí reputace a působení v předchozích firmách, ať už je to na základě dosaženého profitu, růstu organizace anebo jiných výsledků. Navíc, během výběrového procesu, pracovního pohovoru a pozorovacího dne se HR oddělení a agentury snaží dostat z potenciálního kandidáta jen to nejlepší. To jim při výběru slouží k předpovědi toho, co od kandidáta mohou očekávat. Ten je v pohotovosti a dává pozor na to, co říká a jak se chová. Samé dobré a pozitivní věci.

Kandidát je přijat, čárka je odškrtnuta, provize vyplacena. Nicméně, jak často vidíte svého šéfa neustále usměvavého se spoustou pozitivní energie, jenž srší vizemi, komunikuje s každým zaměstnancem o jeho kariérních plánech a pomáhá svými znalostmi a zkušenostmi, kde se dá? Nikdo nedokáže dlouhodobě opakovat výkon, který podal na pracovním pohovoru nebo v assessment centru, a proto soustředění se pouze na dobré charakterové vlastnosti je další důvod, proč leadership často selhává.

Proto jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného leadershipu je pochopení chování, když je člověk sám sebou a nemonitoruje to, co říká a jak se chová. A to zejména ve stresových situacích a pod tlakem. V těchto situacích často vidíme negativní stránku osobnosti ▸

Tabulka 1. Hlavní rozdíly mezi náplní práce manažerů a lídrů

Manažeři	Lídři
Tvoří plány	Inovují
Plánují kariérní růst	Vyhledávají a podporují talenty
Starají se o individuální/týmovou výkonnost	Soustřeďují se na organizační výkonnost
Řeší stížnosti	Předcházejí stížnostem
Implementují strategii	Formulují strategii
Delegují úkoly	Inspirují k dosahování cílů
Řeší stížnosti/konflikty pracovníků	Podporují konflikt
Zaměstnanci slouží zákazníkovi	Vnímají zaměstnance jako klienty

Zdroj: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior. London: Pearson Education Ltd

MU002006
Odborný seminář pod hlavičkou Právního rádce:
DANĚ A NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK
5. listopadu 2014, 9:30–14:30 hod.
Economia, a.s., Pernerova 47, 186 00 Praha 8
Seminář vedou:
Monika Novotná – advokátka / partner, Rödl & Partner
Tomáš Zatloukal – daňový poradce / partner, Rödl & Partner
a tým daňových poradců Rödl & Partner
- daňové souvislosti nového občanského zákoníku v obecné rovině
- vybrané daně a konkrétní změny (daň z příjmu, DPH, nemovitosti atd.)
- co je ve firmě nutné přizpůsobit
K semináři dárek v podobě ročního předplatného měsíčníku Právní rádce
Sleva pro předplatitele titulů Economia

www.seminare.ihned.cz,
seminare@economia.cz,
tel.: 233 071 431
Právní rádce
economia
obsah rozhoduje

(viz tabulka 2). Například pozitivní stránkou lidí, kteří snadno vzplanou a jsou nadšení, je, že přinášejí energii a entuziasmus do nových projektů.

Pokud však projekt nepostupuje tak, jak má, nebo jsou s ním problémy, těmto jedincům často chybí vytrvalost a jsou snadno znechuceni prvotními neúspěchy. Tehdy je šéf mrzutý, nekomunikuje, a zaměstnanci tak nevědí, co chce a co mají dělat. Zde nastává bod zlomu, kdy leadership začíná selhávat, protože:
a) Pracovníci nevědí, zda mohou stále věřit svému lídrovi. Někteří začínají lhát, využívat systém a podvádět.
b) Lídrova rozhodnutí jsou nerozvážná a jsou dělána v nesprávné době.
c) Vědomosti a znalosti, kterými lídr disponuje, začínají být sporné.
d) Zaměstnanci ztratili důvěru ve vizi firmy, jejich plány a cíle jsou nejasné.

Tabulka 2. Základní povahové rysy s pozitivními a negativními stránkami

Charakterový rys	Pozitivní stránka	Negativní stránka
Nadšení	Energie a entuziasmus	Vytrvalost, snadno se znechutí
Skepticismus	Znalost organizační politiky	Nedůvěřivost
Rezervovanost	Lehce snášejí tlak a kritiku	Špatné komunikační vlastnosti (schopnosti), neutrální v morálních otázkách
Rozhodnost	Ochota pustit se do těžkých projektů	Nepřijímají zodpovědnost za své chyby
Důslednost při plnění úkolů	Loajální šéfovi	Nepodporují podřízené

Zdroj: Hogan, R., & Judge, T. (2012). Personality and Leadership. In M. G. Rumsey (Eds.), The Oxford Handbook of Leadership (str. 37-46). Oxford: Oxford University Press.

Finanční ztráty kvůli nevhodnému leadershipu jsou velmi bolestné pro zaměstnance, firmu a často i pro společnost. Dobrým příkladem je selhání exekutivy při různých rozhodnutích finanční skupiny Lehman Brothers, která v roce 2008 vyhlásila jeden z největších bankrotů v současné historii a spustila tak celosvětovou ekonomickou krizi. Proto je třeba pochopit, že osobnost člověka je komplexní systém. Jestliže se chceme vyhnout neefektivnímu leadershipu, musíme brát v úvahu všechny povahové vlastnosti potenciálního kandidáta. Skvělý lídr nejenže už dávno pozná své slabé stránky, ale je obklopen spolupracovníky, kteří tyto nedostatky znají, dokážou s nimi pracovat a využít jich ve prospěch firmy. ■

Literatura:
Hogan, R. (2012). Rethinking Leadership Training. Hogan Assessment Systems.
Hogan, R., & Judge, T. (2012). Personality and Leadership. In M. G. Rumsey (Eds.), The Oxford Handbook of Leadership (str. 37-46). Oxford: Oxford University Press.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior. London: Pearson Education Ltd.

KRÁTKÁ ZPRÁVA

Češi se za prací neradi stěhují, chtějí vyšší plat a preferují pracovní jistotu

Češi jsou při změnách zaměstnání opatrní a nejsou ochotní za prací cestovat. Personální agentura Grafton Recruitment zveřejnila výsledky průzkumu na téma pracovní mobility, benefitů a spokojenosti se zaměstnáním v Česku. Po několika letech nejistoty a obav ze ztráty zaměstnání jsou Češi při zvažování přechodu k jinému zaměstnavateli stále opatrní, ale roste jejich zájem o nové příležitosti. Mzda a mezilidské vztahy na pracovišti jsou dvě nejdůležitější kritéria. V oblasti preferovaných benefitů vítězí 13. plat a delší dovolená. Situace na Slovensku je podobná. Například v Polsku jsou v kurzu jiné výhody, hlavně příspěvek na zdravotní péči a jazykové vzdělávání.

Jako hlavní důvod pro případný odchod ze zaměstnání uvedlo 66 % Čechů a 63 % Slováků nízký plat. Druhým důvodem pro změnu pracovního místa byla zajímavá pracovní nabídka od jiného zaměstnavatele – v Česku by ji využilo 48 % zájemců, na Slovensku 51 %.

Nevyhovující mezilidské vztahy na pracovišti jsou důvodem k případnému odchodu ze zaměstnání pro 40 % Čechů a 38 % Slováků. Nekompetentní nadřízení vadí čtvrtině dotázaných v obou zemích.

Zhruba osm z deseti dotázaných Čechů a Slováků uvádí jako klíčový důvod pro akceptaci nové pracovní nabídky lepší finanční ohodnocení, přičemž před třemi lety měla stejný pohled na věc polovina respondentů. S velkým odstupem následuje možnost růstu či kariérního postupu (43 %) a na třetím místě je preferována jistota zaměstnání (35 %). Zajímavé benefity by ke změně zaměstnání přinutily 24 % dotázaných oproti pouhému 1 % před třemi lety. Mezi benefity, které by respondenti nejvíce ocenili, byly v Česku a na Slovensku zastoupeny 13. plat (49 %), dovolená navíc (37,7 %) nebo automobil i pro soukromé účely (26 %). ■