

# ÚSPĚŠNÝ MANAŽERSKÝ START



CHRIS MOSES



# ÚSPĚŠNÝ MANAŽERSKÝ START

CHRIS MOSES



# ÚSPĚŠNÝ MANAŽERSKÝ START

Jak se z řadového zaměstnance  
stát efektivním manažerem  
a začít řídit úspěšný tým

CHRIS MOSES



Liberec 2024

# **Úspěšný manažerský start**

## **Chris Moses**

Podle anglického originálu Your Career Sanity: The Afternoon Edition vydalo nakladatelství STAIR JUMPER s.r.o., Kominická 599/7, Liberec, roku 2024.

Překlad Petr Mečíř

Odpovědný redaktor Petr Mečíř

Obálka DALL-E, úprava Martin Bartoš

Sazba a grafická úprava Jan Anders

Jazyková korektura Alena Střelečková

© STAIR JUMPER s.r.o., 2024, 2026.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Translation © Petr Mečíř, 2024

První tištěné vydání 2024

První elektronické vydání 2026

[www.stairjumper.cz](http://www.stairjumper.cz)

**ISBN 978-80-907289-6-7** (tištěná kniha)

**ISBN 978-80-53057-15-8** (epub)

**ISBN 978-80-53057-16-5** (pdf)

## Řekli o knize Úspěšný manažerský start:

Úspěšný manažerský start je nepostradatelným průvodcem pro mladé lidi, kteří se poprvé ocitají v manažerské roli. Chris Moses účinně rozklíčováá proces přechodu z role řadového zaměstnance do pozice manažera, který se musí rychle adaptovat na nové požadavky, jako je delegování úkolů, budování týmu a efektivní komunikace s vedením firmy. Kniha je cenným zdrojem informací pro nové manažery, kteří chtějí úspěšně zvládnout své první kroky na prahu významného kariérního postupu.

*Ivana Bauerová*

*Kariérní centrum, Univerzita Hradec Králové*

„Chris Moses vám předkládá seznam úkolů v podobě dvaceti konkrétních lekcí, které se každý nový manažer musí naučit, a které si každý zkušený manažer musí pamatovat. Přál bych si, aby mi tyto lekce někdo sdělil na mé první vedoucí pozici. Pomohly by mi vykročit na cestu manažera správnou nohou a můj tým by byl díky nim úspěšnější. Když si tyto lekce prostudujete a využijete je jako katalyzátor pro svůj další růst, budete se jako manažer těšit z úspěchu.“

*Randy Pennington,*

*autor knih Make Change Work a Results Rule*

„Chris Moses vám ve své knize položí desítky otázek, jejichž zodpovězení vám doslova zajistí kariéru. Veledůležitě, a přesto docela jednoduché myšlenky, které si potřebují nejen noví, ale i ostrřílení manažeři neustále připomínat. Co třeba takhle: je zcela nemožné někoho vést, pokud ho budete štvát.“

*Hana Ondrušková*

*lektorka komunikace a typologie osobnosti*

„Přechod na pozici vedoucího pracovníka je pro většinu zaměstnanců jedním z nejtěžších kariérních kroků. Mnohokrát se stává, že noví manažeři přicházejí bez jakéhokoli školení v oblasti řízení lidí a začnou napodobovat špatné postupy málo výkonných manažerů ze své minulosti. Úspěšný manažerský start vás těchto deziluzí zbaví a bude velkým přínosem jak pro nové manažery, tak i zaměstnance, které vedou.“

*MJ Patti*

*SVP People and Culture, CircusTrix*

# Obsah

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Předmluva pro české čtenáře                                        | 9   |
| Úvod                                                               | 11  |
| 1. kapitola Je z vás manažer – a co teď?                           | 13  |
| 2. kapitola Nebuďte jako váš nejhorší šéf                          | 19  |
| 3. kapitola Pokaždé s letadlem bezpečně přistaňte                  | 25  |
| 4. kapitola Dosahování výsledků skrze uznání                       | 31  |
| 5. kapitola Nejdřív přežít, pak vzkvétat                           | 35  |
| 6. kapitola Přínosy společných obědů                               | 39  |
| 7. kapitola Zbavte se nežádoucího chování v týmu                   | 45  |
| 8. kapitola Nastavování cílů pro úspěch                            | 49  |
| 9. kapitola Projevy uznání – klíč k mimořádné produktivitě         | 55  |
| 10. kapitola Strach si vytváříte sami                              | 61  |
| 11. kapitola Nepohnete-li se vy, nepohne se nic                    | 67  |
| 12. kapitola Práce bývá náročná, vy ji však můžete zefektivnit     | 71  |
| 13. kapitola Důsledky toxického vedení                             | 77  |
| 14. kapitola Nenechte se vyprovokovat, když má zákazník špatný den | 83  |
| 15. kapitola Vyhlížení dalšího stupínku vaší kariéry               | 87  |
| 16. kapitola Z manažera se stává lídr                              | 93  |
| 17. kapitola Přijímání a propouštění zaměstnanců                   | 99  |
| 18. kapitola Jak řídit směrem vzhůru                               | 105 |
| 19. kapitola Dobře si rozmyslete, o co stojí za to usilovat        | 111 |

|              |                                       |     |
|--------------|---------------------------------------|-----|
| 20. kapitola | Vyhlídky na budoucí ředitelské křeslo | 117 |
|              | Závěrem                               | 123 |
|              | Doporučená četba pro profesní růst    | 125 |
|              | Poděkování                            | 131 |
|              | O autorovi                            | 133 |

## Předmluva pro české čtenáře

Jak jsem již uvedl v předmluvě své předchozí knihy Úspěšný kariérní start, často a rád Českou republiku navštěvuji a je mi potěšením, že užitek z mé práce nyní budou mít i čeští čtenáři.

Mark Twain se podle legendy na konci dopisu svému příteli omluvil slovy, že kdyby býval měl více času, byl by napsal kratší dopis. Napsat tři sta stran o základech managementu by totiž bylo snadné, ale asi si dovedete představit, jak by to s takovou knihou dopadlo. Nadšeně se pustíte do čtení a po pár měsících zjistíte, že vám kniha leží na nočním stolku se záložkou na straně 62. Mým záměrem bylo předat vám všechny klíčové postřehy v maximálně kondenzované formě, abyste si je mohli přečíst za jedno odpoledne a později se k nim vracet, kdykoliv budete ve své práci manažera stát před nějakou novou výzvou.

I u této knihy jsem si vyžádal, aby byla při jejím překladu věnována zvláštní péče lokalizaci specifických nástrojů pro české podnikatelské prostředí, a moje kniha tak byla pro české čtenáře stejně prospěšná jako pro ty v USA.

Chris Moses,  
Dallas, TX  
leden 2024



# Úvod

Gratuluji, právě z vás udělali manažera. Možná máte pocit, že vám svět leží u nohou a otevírají se vám nekonečné možnosti. Vaše zkušenosti s řízením lidí jsou dosud možná jen omezené, což nemusí být nutně na škodu. Máte díky tomu příležitost vytvořit si svůj vlastní provozní manuál tím, že si budete počínat pečlivě a cílevědomě, což vám umožní uspět a překonat očekávání vašich nadřízených, zatímco mnozí další kolegové v managementu a leadershipu selžou, a to někdy opravdu hodně.

Zde je jedno takové neveřejné tajemství managementu: většina manažerů selhává. Podle studie, kterou v roce 2017 zveřejnil časopis *Inc. Magazine*, 60 % manažerů selže během prvních dvou let. A co víc, spoustu manažerů jejich práce s vyšší mírou odpovědnosti ve skutečnosti ani nebaví. Nezřídka se plácají na jednom místě a stále se přesouvají mezi pozicemi na stejné úrovni, místo aby se v kariéře posunuli výš. Právě proto jsem napsal tuto knihu. Chci, abyste se vyhnuli začátečnickým chybám, kterých se mnoho nových manažerů na začátku své dráhy často dopouští. I já sám jsem spoustu těchto chyb během své manažerské pouti udělal, než jsem přišel na to, o čem ten management vlastně je, a rychle jsem po kariérním žebříčku začal šplhat vzhůru.

Na téma byznysu a leadershipu jsem přečetl spoustu knih a vřele vám doporučuji udělat totéž. Knihy nabízí

mnoho úspěšných strategií, které se můžete naučit a okamžitě začít používat, místo abyste se pět let trápili a získávali zkušenosti metodou pokus-omyl.

Rozdíl mezi touto a jinými knihami o managementu spočívá v tom, že většina těchto knih je psaná pro manažery, kteří již v tomto oboru mají letité zkušenosti. Tato kniha je ovšem pro teprve začínající manažery, případně pro ty, kterým se dosud v práci příliš nedařilo. Možná jste to měli stejně. Řadu let jste pracovali na pozici řadového zaměstnance, a jelikož jste odváděli skvělou práci, někdo z vedení si vás všiml a předal vám více odpovědnosti. Tak si to nepokazte. Zjistěte si, co obnáší být dobrým manažerem. Naučíte se přidávat hodnotu tím, že již nebudete plnit tytéž úkoly jako dříve, ale budete řídit tým lidí a pomáhat jim tyto úkoly plnit.

Po přečtení této knihy budete vědět, jak si počínají špičkoví manažeři a jak se postupně připravit na další posun ve vaší kariéře.

# JE Z VÁS MANAŽER – A CO TEĎ?

Byli jste povýšeni a jste nadšení. Teď jste manažerem. Vaše jediné dosavadní zkušenosti se týkají vedení projektů a patrně si též dokážete všimnout, když se ostatní dopouštějí chyb. Takhle to v managementu často funguje. Po několika měsících či letech odvádění vynikající práce jste nyní v pozici, kde máte řídit a vést někoho dalšího. Členové vedení se už těší, že teď to budete vy, kdo se bude drbat na hlavě při snaze o vyřešení problémů. Lidé, kteří vám tuto pozici dali, si naštěstí uvědomují, že jste nebroušený diamant, a vidí váš potenciál. Sami máte na výběr, zda se budete rozvíjet v manažera podávajícího vrcholové výkony, anebo zda budete sedět a doufat, že to snad nějak půjde samo.

Být manažerem znamená, že se většina vaší práce točí kolem vedení lidí. Jinými slovy máte na starosti, co ostatní lidé dělají, aby vaší firmě přidávali hodnotu a zasloužili si svou mzdu. Nejspíš dělají stejnou práci, jakou jste ještě donedávna dělali vy sami. Je tedy na čase přidávat hodnotu tím, že budete všem ostatním ukazovat správný směr.

Postupovat správným směrem je naprosto zásadní, protože vám společnost svěřila určité úkoly a nyní jste spolu se svým týmem odpovědní za odvádění působivé práce při dosahování vytyčených cílů.

Vy jste tím, za kým budou členové týmu chodit, když se něco nebude dařit, a stejně tak vás budou vyhledávat, když budou potřebovat pomoc nebo radu, aby svou práci mohli vykonávat lépe. Většina zaměstnanců chce, aby jejich nadřízení věděli, co se děje, což je skvělé, pokud se to týká pracovních priorit a rozvoje zaměstnanců. Dejte si pozor, aby vaše rozhovory z očí do očí nesklouzly k probírání osobních věcí. Jste dost chytrí na to, abyste se ne nechali zaplést do osobních problémů zaměstnanců. Tyto typy témat se nejlépe hodí k probírání během oběda.

Co je tedy první věcí, kterou byste měli udělat?

Za prvé byste měli poděkovat všem svým mentorům. Poděkujte všem ve vaší firmě i mimo ni, kteří vám nějakým způsobem pomohli dostat se tam, kde teď jste. Jelikož jsou nad vámi, je v pořádku zahrnout i zdvořilou žádost, zda se na ně můžete příležitostně obrátit, pokud si

nebudete vědět rady. Jsou to manažeři, ředitelé nebo vice-prezidenti. Až bude potřeba, tak těmto mentorům zavoláte a řeknete: „Stalo se tohle. Co bych měl dělat?“ A opět jim poděkujte za jejich podporu a pomoc. Neměli byste se snažit zvládnout všechno sami.

Není možné uspět v podnikání, když člověk dělá všechno sám, a dobrým příkladem toho je pozice výkonného ředitele nebo majitele firmy. Tito lidé mají pod sebou celou síť spolupracovníků a obvykle ještě představenstvo. Toto vedení svým způsobem funguje jako skupina mentorů, jež má zajistit, že výkonný ředitel nebo majitel nebude dělat fatální chyby. Nyní je načas, abyste si i vy začali budovat svou neformální správní radu. Dále v knize se na vaše mentory budu odkazovat jako na váš osobní podpůrný tým.

Udělejte to tak, že si budete vytvářet silné vazby s úspěšnými lidmi, od nichž se můžete učit. Neptejte se jich, jestli by nevstoupili do vašeho „představenstva“ nebo osobního podpůrného týmu. Zeptejte se, zda by jim nevadilo, když se s nimi čas od času spojíte za účelem sdílení zkušeností. Takový přístup bude fungovat mnohem lépe. Toto téma si ještě podrobněji rozebereme v 15. kapitole.

Více než polovina manažerů šilným způsobem selhává nejspíš proto, že okolo sebe nemají osobní podpůrný tým nebo podpůrný systém. Průzkum provedený společností Blanchard Group odhalil důvody, proč

většina manažerů při vedení lidí selhává. Podívejte se na tato data:

- 63 % manažerů nikdy neocení výsledky práce zaměstnanců
- 57 % manažerů neposkytuje jasně srozumitelné rady a pomoc
- 52 % manažerů si nevyhradí čas, aby se se zaměstnanci pravidelně setkávali
- 51 % manažerů vůbec nijak nekomunikuje s podřízenými
- 39 % manažerů neposkytuje konstruktivní zpětnou vazbu

Proč jsou tato čísla tak hrozná? Protože manažeři obvykle přicházejí z pozic, kde se jim práce zadávala, a pak se snaží řídit druhé úplně stejným způsobem, jakým pracovali dřív, a nedokážou se oprostít od zažitého plnění úkolů své původní pracovní pozice.

Zkrátka již nastal čas, abyste svou starou práci přestali dělat. Spousta manažerů řeší problémy, které jsou často i o několik úrovní pod tou, za kterou jsou placeni. Pokud se to týká i vás, ihned s tím přestaňte. Vaší úlohou je vést lidi, a nikoliv dělat jejich práci. Pokud se stále budete zabývat úkoly vaší předchozí pozice, budete dosahovat nižších výkonů, budete plýtvat prostředky společnosti, již vám nezbyde prostor na řízení a vedení vám svěřených zaměstnanců, a ve výsledku si tím poškodíte kariéru.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Úspěšný manažerský start.  
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.