PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Zatrudniłem Pierwszą Osobę i Nagle Jestem Działem Kadr

Jak przygotować zakres pracy, wdrożenie i przekazywanie odpowiedzialności oraz ustalić współpracę z księgowością i specjalistą od spraw kadrowych bez uczenia się wszystkiego podczas pierwszego kryzysu



Max Paradox

Zatrudniłem Pierwszą Osobę i Nagle Jestem Działem Kadr

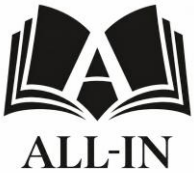
Jak przygotować zakres pracy, wdrożenie i przekazywanie odpowiedzialności oraz ustalić współpracę z księgowością i specjalistą od spraw kadrowych bez uczenia się wszystkiego podczas pierwszego kryzysu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839898

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Pierwszy pracownik, czyli koniec firmy mieszczącej się w jednej głowie 10

Rozdział 2 - Zakres obowiązków: człowiek nie jest aplikacją z przyciskiem „zrób wszystko” 19

Rozdział 3 - Wdrożenie pracownika, czyli dlaczego „usiądź obok i patrz” nie jest planem szkolenia 28

Rozdział 4 - „Księgowa wszystko załatwi”, czyli najdroższe zdanie początkującego pracodawcy 37

Rozdział 5 - Delegowanie bez bumerangu, czyli jak oddać zadanie i naprawdę przestać je nosić 46

Rozdział 6 - Pierwszy błąd pracownika, czyli zanim zwołasz komisję śledczą 55

Rozdział 7 - „Przecież ci mówiłem!”, czyli jak komunikować się bez zgadywania i szukania winnych 65

Rozdział 8 - Urlop, choroba i pusty fotel, czyli dlaczego firma musi przetrwać bez jednej osoby 75

Rozdział 9 - Kalendarz nie jest z gumy, czyli jak zaplanować tydzień pracy bez codziennej improwizacji 86

Rozdział 10 - Dzień wypłaty bez palpitacji serca, czyli jak zorganizować miesięczny obieg spraw kadrowo-płacowych 95

Rozdział 11 - „Jak ci się u nas pracuje?”, czyli pierwsza rozmowa o wynikach bez korporacyjnego teatru 105

Rozdział 12 - „Od poniedziałku robimy inaczej”, czyli jak zmieniać ustalenia bez produkowania problemów kadrowych 114

Rozdział 13 - Hasło zna tylko pracownik, czyli jak zabezpieczyć firmę bez zamieniania jej w tajną bazę wojskową 124

Rozdział 14 - Piątek, godzina 16:47, czyli co zrobić, gdy pierwszy kryzys naprawdę zapuka do firmy 133

Rozdział 15 - Pracownik mówi „nie", czyli jak przetrwać konflikt bez udawania, że wszyscy jesteśmy rodziną..... 143

Rozdział 16 - Etat kosztuje także w słabszy miesiąc, czyli co zrobić, gdy firma nie zarabia tyle, ile planowałeś 152

Rozdział 17 - To jednak nie była miłość od pierwszej umowy, czyli jak zakończyć współpracę bez katastrofy 162

Rozdział 18 - Firma działa sama? Sprawdź za miesiąc, czyli jak nie wrócić do chaosu tylnymi drzwiami 173

Rozdział 19 - Zanim pracownik powie „mam dość", czyli jak rozpoznać problemy, których nikt jeszcze nie zgłosił..... 185

Rozdział 20 - Nie musisz być całym działem kadr, czyli jak wreszcie zostać szefem zamiast pogotowiem ratunkowym..... 196

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 8:47. Twoja pierwsza zatrudniona osoba właśnie pojawiła się w pracy. Uśmiecha się, wygląda na zmotywowaną i zadaje całkiem niewinne pytanie: „Od czego zaczynam?". Ty również się uśmiechasz, ponieważ jesteś profesjonalistą, przedsiębiorcą i człowiekiem sukcesu. W środku natomiast uruchamia się niewielka komisja śledcza. Czy przygotowałeś dostęp do firmowych narzędzi? Czy ktoś wyjaśnił zasady pracy? Kto zgłasza dane do obsługi kadrowej? Gdzie właściwie zapisany jest zakres obowiązków? I dlaczego człowiek, którego zatrudniłeś po to, żeby mieć mniej pracy, właśnie sprawił, że masz jej trzy razy więcej? Gratulacje. Awansowałeś na szefa, kierownika wdrożenia, specjalistę od organizacji pracy i jednoosobowy dział kadr. Bez podwyżki, za to z imponującą liczbą pytań.

Zatrudnienie pierwszego pracownika powinno być momentem triumfu. Firma rośnie, obowiązków przybywa, a Ty wreszcie przestajesz być osobą odpowiedzialną za wszystko, od rozmowy z klientem po szukanie faktury, którą ktoś zapisał pod nazwą „nowa_ostateczna_poprawiona2". Problem polega na tym, że pierwsza rekrutacja nie zmienia automatycznie jednoosobowego sposobu prowadzenia biznesu w sprawnie działającą organizację. Dotychczas większość procesów znajdowała się w Twojej głowie. Wiedziałeś, co trzeba zrobić, dlaczego akurat teraz i kiedy należy zrobić wyjątek. Nowa osoba nie ma dostępu do tej wiedzy przez telepatię, nawet jeśli podczas rozmowy kwalifikacyjnej wykazywała imponującą komunikatywność. Od tej chwili to, co było dla Ciebie oczywiste, trzeba nazwać, wyjaśnić i uporządkować.

Największą pułapką jest przekonanie, że wystarczy zatrudnić kogoś rozsądnego, a reszta sama się ułoży. Przecież nie szukasz astronauty do awaryjnego lądowania na Marsie. Potrzebujesz

człowieka, który przejmie część codziennych obowiązków. Mówisz więc: „Na początku będziemy działać elastycznie, a później wszystko dopracujemy". Brzmi znakomicie. Elastyczność to piękne słowo, zwłaszcza kiedy oznacza, że jeszcze niczego nie ustaliłeś. Po kilku tygodniach odkrywasz jednak, że pracownik czeka na decyzje, Ty poprawiasz wykonane zadania, a oboje macie nieco inne wyobrażenie o tym, co oznacza „samodzielność". Każdy zachowuje się racjonalnie według własnych założeń. Szkoda tylko, że nikt tych założeń wcześniej nie porównał.

Właśnie tutaj zaczyna się prawdziwy problem pierwszego zatrudnienia. Nie sprowadza się on do podpisania dokumentów ani znalezienia odpowiedniej osoby. Chodzi o stworzenie warunków, w których drugi człowiek rzeczywiście może pracować skutecznie, bez ciągłego odgadywania Twoich oczekiwań. Zakres obowiązków powinien wskazywać nie tylko zadania, ale również oczekiwane rezultaty, granice samodzielności i sposób współpracy. Wdrożenie powinno dostarczać wiedzy potrzebnej do rozpoczęcia pracy, zamiast przypominać wielogodzinny wykład o historii firmy, przerywany hasłem „to zobaczysz później". Przekazywanie odpowiedzialności wymaga natomiast czegoś więcej niż zdania „od teraz Ty się tym zajmujesz", wypowiedzianego z nadzieją, że temat już nigdy nie wróci.

Osobną niespodzianką bywa administracyjna strona zatrudnienia. Nagle pojawiają się dokumenty, terminy, informacje dotyczące wynagrodzenia, nieobecności, czasu pracy i formalności, o których wcześniej wiedziałeś tyle, że podobno ktoś je załatwia. Być może współpracujesz już z biurem rachunkowym. Doskonale. Tylko czy ustaliłeś, czym dokładnie zajmuje się księgowość, kto prowadzi sprawy kadrowe, jakie informacje trzeba przekazywać i kto pilnuje terminów? Zewnętrzny specjalista może przejąć określone czynności, ale nie zastępuje pracodawcy w podejmowaniu decyzji ani nie usuwa jego odpowiedzialności. Zdanie „myślałem, że księgowa się tym zajmuje" ma wyjątkowo

niewielką moc ochronną, zwłaszcza gdy okazuje się, że księgowa myślała coś zupełnie innego.

Nie oznacza to, że musisz zostać ekspertem od prawa pracy, naliczania wynagrodzeń i dokumentacji kadrowej. Prowadzisz firmę, a nie prywatny uniwersytet administracji zatrudnienia. Potrzebujesz jednak wiedzieć, jakie kwestie wymagają profesjonalnej obsługi, jak przekazywać specjalistom kompletne informacje i kiedy pytać o potwierdzenie prawidłowego postępowania. W sprawach formalnych znaczenie mają aktualne przepisy, rodzaj umowy i konkretne okoliczności, dlatego ogólne wskazówki organizacyjne nie zastępują indywidualnej porady kadrowej, księgowej czy prawnej. Dobra współpraca z ekspertami polega na jasnym podziale zadań, a nie na wysyłaniu rozpaczliwego maila zatytułowanego „PILNE!!!" pięć minut przed końcem terminu.

Jest jeszcze druga strona tej sytuacji, często pomijana w przedsiębiorczych opowieściach o dynamicznym rozwoju. Dla Ciebie pierwsze zatrudnienie oznacza odciążenie. Dla nowej osoby oznacza wejście do środowiska, którego zasad jeszcze nie zna. Może nie wiedzieć, kiedy wolno podjąć decyzję samodzielnie, czy wypada zadawać pytania albo jak zgłaszać błąd. Jeśli reagujesz irytacją na każde nieporozumienie, szybko nauczysz pracownika jednej rzeczy: najlepiej niczego nie robić bez Twojej zgody. W ten sposób powstaje niezwykły model zarządzania, w którym zatrudniasz człowieka do samodzielnej pracy, a następnie osobiście zatwierdzasz każdą drobnostkę. Nawet zakup nowych spinaczy zaczyna przypominać posiedzenie zarządu.

Dlatego organizowanie pracy wymaga również przyjrzenia się własnym przyzwyczajeniom. Kiedy działasz samodzielnie, możesz zmieniać priorytety w środku dnia, podejmować decyzje intuicyjnie i przechowywać połowę ustaleń w pamięci. Kiedy odpowiadasz za pracę drugiej osoby, taki styl zaczyna mieć realne konsekwencje. Nagła zmiana polecenia kosztuje kogoś czas. Niejasna decyzja powoduje opóźnienie. Brak informacji zwrotnej sprawia, że błąd

powtarza się przez kolejne tygodnie. Nie musisz zamieniać się w korporacyjnego dyrektora, który planuje piętnastominutowe spotkanie w sprawie terminu następnego spotkania. Wystarczy zrozumieć, że przewidywalność i jasność zasad są narzędziami pracy, a nie biurokratyczną dekoracją.

Ta książka pomoże Ci przejść od spontanicznego „jakoś to ogarniemy" do współpracy, w której wiadomo, kto za co odpowiada, jak wygląda dobrze wykonane zadanie i kiedy potrzebna jest Twoja decyzja. Nauczysz się przygotowywać sensowny zakres pracy, organizować pierwsze dni zatrudnienia, przekazywać obowiązki stopniowo i ustalać zasady komunikacji bez mnożenia niepotrzebnych procedur. Przyjrzysz się również temu, jak współpracować z księgowością oraz obsługą kadrową, żeby ważne sprawy miały konkretnych właścicieli, terminy i sposób przekazywania informacji. Celem nie jest stworzenie idealnego systemu zarządzania. Chodzi o rozwiązania, które sprawdzą się również wtedy, gdy klient dzwoni w połowie wdrożenia, pracownik potrzebuje pomocy, a Ty masz jeszcze własną pracę do wykonania.

Nie obiecuję, że unikniesz każdej trudnej rozmowy, pomyłki czy administracyjnej niespodzianki. Zatrudnianie ludzi wiąże się z odpowiedzialnością, a ludzie, wbrew marzeniom producentów oprogramowania, nie działają według jednego zestawu ustawień. Dobrze przygotowana współpraca nie eliminuje wszystkich problemów. Pozwala jednak wcześniej zauważyć niejasności, szybciej je wyjaśniać i ograniczyć chaos, zanim drobna sprawa zamieni się w kryzys. Co ważne, nie wymaga od Ciebie udawania, że od pierwszego dnia znasz odpowiedzi na każde pytanie. Rozsądny pracodawca potrafi powiedzieć: „Sprawdzę to ze specjalistą", zamiast improwizować zasady, których konsekwencje odkryje dopiero później.

Możesz prowadzić niewielką firmę usługową, sklep, pracownię albo rozwijającą się działalność, w której dotychczas wszystko

zależało od Ciebie. Możesz być świetny w swoim fachu i zupełnie początkujący w kierowaniu ludźmi. To dwie różne umiejętności, których nikt nie otrzymuje automatycznie razem z podpisaniem pierwszej umowy. Warto zacząć od zaakceptowania tej różnicy. Nie potrzebujesz imponującego działu personalnego, wielostronicowego podręcznika procedur ani tablicy organizacyjnej wyglądającej jak plan dowodzenia flotą kosmiczną. Potrzebujesz przejrzystych ustaleń, właściwego wsparcia i gotowości do poprawiania tego, co jeszcze nie działa.

Bo zatrudnienie pierwszej osoby jest czymś więcej niż zwiększeniem liczby nazwisk w firmowej dokumentacji. To moment, w którym uczysz się budować firmę zdolną działać nie tylko dzięki Twojej nieustannej obecności. Początkowo bywa to niewygodne, ponieważ trzeba oddać część kontroli, nazwać własne oczekiwania i przestać traktować każdą decyzję jako wyłącznie swoją sprawę. Ale właśnie w tym kryje się możliwość prawdziwego rozwoju. Pewnego dnia nowy pracownik zapyta: „Od czego zaczynam?", a Ty spokojnie odpowiesz, pokażesz przygotowany plan i wrócisz do swoich obowiązków. Bez paniki, bez gorączkowego szukania dokumentów i bez powoływania komisji kryzysowej przy ekspresie do kawy.

Wtedy odkryjesz, że bycie szefem wcale nie musi oznaczać zostania całym działem kadr. Nawet jeśli na początku wszystkie drzwi w tym dziale prowadzą do Twojego biurka.

Rozdział 1 - Pierwszy pracownik, czyli koniec firmy mieszczącej się w jednej głowie

W środę o 11:20 dostajesz wiadomość od klienta, który pyta, czy zamówienie będzie gotowe w piątek. Zanim zdążysz odpowiedzieć, Twoja nowa pracownica informuje, że znalazła błąd w danych i potrzebuje decyzji. Jednocześnie dzwoni dostawca, a Ty przypominasz sobie, że miałeś dzisiaj przygotować ofertę dla potencjalnego kontrahenta. Wcześniej podobne sytuacje rozwiązywałeś bez większego zastanowienia. Wybierałeś najpilniejszą sprawę, resztę przesuwałeś w głowie, czasem improwizowałeś i jakoś docierałeś do wieczora. Teraz jedna z tych decyzji wpływa na pracę drugiego człowieka. Pracownica nie wie, czy ma czekać, działać według własnego uznania, czy może przełożyć inne zadanie. Ty natomiast zaczynasz podejrzewać, że zatrudnienie pomocy było ekonomiczną wersją kupienia sobie dodatkowego problemu w abonamencie miesięcznym.

Właśnie tak wygląda pierwszy poważny test przejścia z samodzielnej działalności do zarządzania ludźmi. Wbrew pozorom nie zaczyna się on od wielkiej decyzji strategicznej. Zaczyna się od drobnych spraw, które wcześniej rozstrzygałeś automatycznie, a teraz wymagają komunikacji. Gdy pracujesz sam, możesz zmienić kolejność zadań bez informowania kogokolwiek. Możesz odstąpić od własnej zasady, ponieważ pamiętasz, dlaczego ją wprowadziłeś. Możesz nawet mieć kompletny system organizacji zapisany na trzech samoprzylepnych karteczkach, z których jedna od miesiąca znajduje się pod klawiaturą. Problem pojawia się wtedy, gdy oczekujesz, że druga osoba będzie działała równie sprawnie, choć nie zna historii Twoich decyzji, nie widzi wszystkich zależności i nie wie, które ustalenia są trwałe, a które obowiązywały wyłącznie do ostatniego wtorku.

Pierwszą zmianą, którą warto zrozumieć, jest różnica między wykonywaniem pracy a organizowaniem pracy. Dotychczas odpowiadałeś przede wszystkim za własne działania i ich rezultaty. Teraz dodatkowo odpowiadasz za stworzenie warunków, w których ktoś inny może osiągać oczekiwane wyniki. To oznacza konieczność wyznaczania priorytetów, udostępniania potrzebnych informacji, wyjaśniania niejasności i reagowania na przeszkody. Nie chodzi o pilnowanie każdej minuty zatrudnionej osoby. Taka strategia sprawiłaby, że z przedsiębiorcy zamieniłbyś się w bardzo drogi system monitoringu, który dodatkowo musi opłacać własny abonament telefoniczny. Chodzi o to, żeby pracownik wiedział, w jakich ramach działa i kiedy rzeczywiście potrzebuje Twojego udziału.

Wielu początkujących pracodawców wpada w pułapkę własnej kompetencji. Doskonale znają firmę, klientów, produkty i typowe problemy, dlatego wszystko wydaje im się proste. „Przecież wystarczy sprawdzić poprzednie zamówienia", mówią, zapominając, że poprzednie zamówienia znajdują się w czterech folderach, a dwa z nich noszą identyczną nazwę. Kompetencja, która pomagała Ci prowadzić biznes, może utrudnić przekazywanie obowiązków, jeśli nie zauważysz, ile wiedzy stało się dla Ciebie niewidoczne. Warto więc zacząć od obserwowania własnej pracy. Przez kilka zwykłych dni zapisuj nie tylko wykonywane zadania, ale również decyzje podejmowane po drodze. Szczególnie te, przy których pomyślałeś: „To oczywiste". Właśnie tam najczęściej kryje się informacja, której nowa osoba jeszcze nie posiada.

Załóżmy, że prowadzisz firmę zajmującą się realizacją niewielkich projektów dla klientów. Nowy pracownik ma przygotowywać oferty i koordynować część zamówień. Wydaje się, że wystarczy pokazać mu szablon i cennik. Tymczasem szybko okazuje się, że jeden klient zawsze wymaga dodatkowego potwierdzenia szczegółów, dla innego stosujesz indywidualne warunki, a przy określonych zamówieniach trzeba wcześniej

sprawdzić dostępność podwykonawcy. W Twojej głowie to jeden prosty proces. Dla nowej osoby to zbiór wyjątków, których nigdzie nie zapisano. Jeśli przygotuje ofertę niezgodną z oczekiwaniami, możesz uznać, że zabrakło jej samodzielności. Równie dobrze jednak problemem będzie to, że przekazałeś instrukcję wykonania zadania, ale zatrzymałeś dla siebie informacje potrzebne do podjęcia właściwych decyzji.

Nie każda informacja musi od razu trafić do rozbudowanego podręcznika. Pierwsza zatrudniona osoba nie potrzebuje encyklopedii firmy, której przeczytanie zajmie dłużej niż jej okres próbny. Potrzebuje natomiast dostępu do wiedzy wpływającej na codzienną pracę. Dobrym początkiem jest rozróżnienie trzech kategorii: czynności wykonywanych rutynowo, decyzji wymagających oceny sytuacji oraz spraw, które powinny wracać do Ciebie. Takie rozróżnienie pomaga zrozumieć, dlaczego nie wystarczy przekazać listy zadań. Człowiek może wiedzieć, jak wysłać ofertę, a jednocześnie nie wiedzieć, czy wolno mu zmienić termin realizacji. Może potrafić obsłużyć reklamację, ale nie znać granicy, po której przekroczeniu trzeba zaangażować właściciela. Bez tych ustaleń nawet dobre umiejętności nie gwarantują rozsądnego działania.

Kolejną trudnością jest przyjęcie do wiadomości, że czas przeznaczony na zarządzanie nie pojawia się magicznie w kalendarzu. Gdy zatrudniasz pierwszą osobę, często planujesz, że odzyskasz kilka godzin dziennie. W pierwszych tygodniach możesz jednak stracić więcej czasu, niż zyskasz. Trzeba odpowiadać na pytania, sprawdzać rezultaty, tłumaczyć procesy i porządkować własne przyzwyczajenia. To normalny koszt budowania współpracy, a nie automatyczny dowód nieudanej rekrutacji. Błędem byłoby oczekiwanie, że pracownik od pierwszego dnia będzie działał tak sprawnie jak ktoś, kto przez kilka lat samodzielnie rozwijał firmę. Nie nauczy się też szybciej tylko

dlatego, że patrzysz na zegarek z miną człowieka, któremu właśnie naliczono dodatkową opłatę za każdą minutę wdrożenia.

Możesz ograniczyć ten koszt, jeśli zamiast przerywać pracę przy każdym pytaniu, ustalisz sposób komunikacji odpowiadający charakterowi zadań. Sprawy blokujące pracę lub stwarzające istotne ryzyko powinny być zgłaszane od razu. Pytania, które mogą zaczekać, można zebrać i omówić podczas krótkiego spotkania. Ważne, żeby pracownik wiedział, co naprawdę jest pilne, a Ty rzeczywiście znajdował czas na udzielenie odpowiedzi. Jeśli ustalicie codzienną rozmowę o 14:00, po czym regularnie będziesz znikał bez informacji, szybko powstanie nowa procedura: pracownik zgaduje, a właściciel później się denerwuje. Dobra organizacja wymaga przewidywalności po obu stronach. Nie musi być idealna, ale musi istnieć również poza Twoimi najlepszymi intencjami.

Szczególnie istotna jest zmiana sposobu rozumienia odpowiedzialności. Kiedy sam wykonujesz wszystkie czynności, odpowiedzialność i działanie są praktycznie nierozdzielne. Po zatrudnieniu pracownika możesz przekazać mu wykonanie zadania, część decyzji i kontrolę nad określonym rezultatem, ale nadal masz obowiązki wynikające z prowadzenia firmy i pełnienia funkcji pracodawcy. Nie wystarczy ogłosić, że od dzisiaj ktoś inny zajmuje się określoną sprawą, aby zniknęły wszystkie związane z nią konsekwencje. Podobnie pracownik nie powinien odpowiadać za rezultat, na który nie ma rzeczywistego wpływu. Jeżeli wymagasz terminowej realizacji zamówień, ale każdą drobną zmianę terminu musisz osobiście zatwierdzać, część opóźnień będzie wynikała z Twojej niedostępności. Trudno uczciwie rozliczać kogoś za samodzielność, której nie otrzymał.

Przyjrzyj się również decyzjom, które podejmujesz tylko dlatego, że zawsze je podejmowałeś. Być może osobiście zatwierdzasz zakup zwykłych materiałów biurowych, choć koszt ewentualnego błędu jest niewielki. Jednocześnie pozwalasz nowej

osobie samodzielnie obiecywać klientom terminy, których dotrzymanie zależy od kilku innych firm. Ten podział może być całkowicie przypadkowy. Rozsądniej jest oceniać decyzje według ich znaczenia, odwracalności i ryzyka. Im większe skutki finansowe, prawne, organizacyjne lub wizerunkowe, tym wyraźniejsze powinny być zasady podejmowania decyzji i konsultacji. Tam, gdzie pomyłkę można łatwo naprawić, pracownik często może otrzymać więcej swobody. To nie jest zaproszenie do lekkomyślności. To sposób na wykorzystanie Twojej uwagi tam, gdzie naprawdę jest potrzebna.

Warto też oddzielić rolę przełożonego od roli najbardziej doświadczonego wykonawcy. Jeżeli pracownik przygotował dokument inaczej, niż zrobiłbyś to sam, nie oznacza to automatycznie błędu. Zanim zaczniesz poprawiać, sprawdź, czy rezultat spełnia ustalone wymagania. Jeżeli tak, odmienny sposób działania może być całkowicie dopuszczalny. Jeśli nie, wskaż konkretną różnicę między oczekiwaniem a wynikiem. Komentarz „zrób to bardziej profesjonalnie" jest szczególnie niebezpieczny, ponieważ każdy może rozumieć profesjonalizm inaczej. Dla jednej osoby oznacza szczegółowy opis, dla drugiej krótką, czytelną wiadomość. Dla trzeciej zapewne dokument opatrzony trzema pieczątkami, choć firma nie posiada ani jednej. Informacja zwrotna powinna pozwalać poprawić pracę, a nie zgadywać gust przełożonego.

W nowej roli pojawią się również sytuacje, w których trzeba podjąć niepopularną decyzję. Pracownik poprosi o zmianę organizacji dnia, zakwestionuje priorytet albo zwróci uwagę, że zakres powierzonych obowiązków zaczyna się rozrastać. Nie każda prośba będzie możliwa do spełnienia, ale każda zasługuje na uczciwe rozpatrzenie. Bycie pracodawcą nie oznacza obowiązku natychmiastowego spełniania wszystkich oczekiwań. Nie oznacza również prawa do pomijania ich tylko dlatego, że firma należy do Ciebie. Właściwe podejście polega na sprawdzeniu faktów,

ograniczeń i konsekwencji, a następnie jasnym przekazaniu decyzji. Jeśli nie możesz czegoś obiecać, powiedz to wprost. Nieprecyzyjne „zobaczymy” potrafi zamienić się w nieformalną obietnicę szybciej niż firmowy czajnik zagotuje wodę.

Istnieje jeszcze jedna odpowiedzialność, której nie warto odkładać do pierwszego poważnego problemu: stworzenie bezpiecznych i zgodnych z właściwymi wymaganiami warunków zatrudnienia. Formalności związane z umową, organizacją pracy, obowiązkowymi procedurami, bezpieczeństwem czy przetwarzaniem danych nie powinny zależeć od tego, czy akurat znajdziesz chwilę na przeczytanie przypadkowego artykułu. Konkretne obowiązki zależą między innymi od podstawy zatrudnienia i charakteru pracy, dlatego wymagają weryfikacji we właściwych przepisach i u kompetentnych specjalistów. Nie musisz samodzielnie sporządzać każdego dokumentu, ale powinieneś wiedzieć, kto przygotowuje potrzebne elementy, kto je sprawdza i jakie informacje musisz dostarczyć. Delegowanie obsługi administracyjnej nie zwalnia z odpowiedzialnego nadzoru nad własnymi obowiązkami.

Początkujący przedsiębiorca często próbuje rozwiązać wszystkie problemy równocześnie. Kupuje aplikację do zarządzania zadaniami, tworzy kilkanaście folderów, przygotowuje regulamin komunikacji i planuje cotygodniowe spotkania, zanim jeszcze ustali, jakie zadania pracownik rzeczywiście ma wykonywać. Powstaje organizacja imponująca na ekranie komputera, ale niewiele bardziej przewidywalna w praktyce. Narzędzia pomagają dopiero wtedy, gdy obsługują zrozumiałe zasady. Jeśli nie wiadomo, kto podejmuje decyzję, odpowiednia rubryka w aplikacji nie stworzy odpowiedzialności. Jeśli oczekiwany rezultat jest niejasny, kolorowy status zadania nie sprawi, że stanie się jasny. Zacznij od najczęściej powtarzających się sytuacji i ustal, jak powinny przebiegać. Dopiero później wybierz narzędzie, które ułatwi ich obsługę.

Pomocne może być krótkie ćwiczenie dotyczące ostatnich pięciu spraw, w których pracownik potrzebował Twojej interwencji. Przy każdej zapisz, dlaczego musiał do Ciebie wrócić. Czy zabrakło informacji? Czy nie miał uprawnienia do decyzji? Czy zadanie było nowe? Czy może nie było jasne, jaki rezultat powinien osiągnąć? Następnie sprawdź, które z tych interwencji były rzeczywiście potrzebne. Nie próbuj eliminować wszystkich pytań, ponieważ część z nich jest naturalnym elementem współpracy. Szukaj przede wszystkim powtarzalnych przeszkód. Jeśli trzy razy wyjaśniałeś tę samą zasadę, prawdopodobnie warto ją zapisać. Jeśli każdorazowo pojawiała się odmienna sytuacja wymagająca oceny ryzyka, być może potrzebujecie ustalenia granic decyzyjności, a nie kolejnej szczegółowej instrukcji.

Zmiana roli wymaga także zaakceptowania, że ktoś może wykonywać pracę dobrze, choć inaczej niż Ty. To szczególnie trudne dla właścicieli, którzy budowali firmę własnym wysiłkiem i traktują każdy szczegół jako element osobistej reputacji. Zrozumiała jest potrzeba zachowania jakości. Nie da się jednak rozwijać współpracy, jeśli każda odmienna decyzja automatycznie staje się podejrzana. Ustal standardy tam, gdzie mają znaczenie, na przykład w kontaktach z klientami, ochronie danych, terminowości i poprawności dokumentów. W pozostałych obszarach pozostaw przestrzeń na własny sposób działania. Możliwe, że nowy pracownik zauważy nawet prostsze rozwiązanie. Przyjęcie takiej propozycji nie oznacza utraty autorytetu. Oznacza, że zatrudniłeś człowieka, a nie urządzenie do odtwarzania Twoich przyzwyczajeń.

Nie zapominaj również o własnej dostępności i granicach. Gdy firma zatrudnia dwie osoby, każda nieobecność staje się wyraźnie zauważalna. Jeśli pracownik potrzebuje Twojej decyzji, a Ty przez cały dzień jesteś poza zasięgiem, dobrze ustalony sposób postępowania może zapobiec przestojowi. Jeżeli natomiast wszystkie sprawy wymagają natychmiastowego kontaktu, każde spotkanie z klientem będzie przerywane kolejnymi

wiadomościami. Zastanów się, jakie kwestie muszą zostać wstrzymane do Twojego powrotu, jakie można rozwiązać według uzgodnionych zasad i co zrobić, gdy pojawi się pilny problem. Nie należy przy tym tworzyć pozornej samodzielności przez wymaganie od pracownika decyzji, do których nie jest przygotowany lub upoważniony.

Dobrym znakiem nie jest więc cisza w firmie ani brak pytań. Pracownik, który nigdy o nic nie pyta, może być doskonale wdrożony, ale równie dobrze może obawiać się Twojej reakcji. Lepiej obserwować konkretne rezultaty. Czy typowe zadania są wykonywane terminowo? Czy pracownik potrafi wskazać, co powinien zrobić w razie przeszkody? Czy wiesz, które sprawy wymagają Twojej decyzji, a które mogą przebiegać bez ciągłej kontroli? Czy błędy stają się okazją do ulepszania sposobu pracy, czy wyłącznie powodem do szukania winnego? Takie pytania pokazują, czy powstaje współpraca oparta na jasnych zasadach, a nie na odgadywaniu nastroju właściciela.

Na początku możesz poświęcać zarządzaniu więcej energii, niż przewidywałeś. Nie oznacza to jednak, że każda godzina rozmowy czy wyjaśniania jest czasem straconym. Jeśli dzięki niej zadanie będzie później wykonywane poprawnie bez Twojej interwencji, tworzysz coś trwalszego niż jednorazowy rezultat. Musisz jednak odróżniać uczenie pracownika od wykonywania pracy za niego. Gdy za każdym razem przejmujesz trudniejsze zadanie, ponieważ „tak będzie szybciej”, rzeczywiście oszczędzasz kilka minut dzisiaj. Jednocześnie odbierasz sobie możliwość odzyskania czasu w przyszłości. Czasami lepiej pozwolić komuś samodzielnie przejść przez rozsądnie dobrane wyzwanie, nawet jeśli początkowo zajmie to dłużej.

Najważniejsza przemiana zachodzi wtedy, gdy przestajesz traktować swoją wiedzę, dostępność i osobiste decyzje jako jedyne źródło sprawnego działania firmy. Nie musisz od razu tworzyć rozbudowanej struktury. Wystarczy, że zaczniesz świadomie

rozdzielać wykonywanie zadań, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za organizację pracy. Pierwszy pracownik nie zmienia automatycznie małej działalności w dojrzałe przedsiębiorstwo, ale daje Ci możliwość zbudowania fundamentów, których wcześniej nie potrzebowałeś. Z czasem firma może wykonywać coraz więcej pracy bez konieczności przepuszczania każdego szczegółu przez Twoje biurko.

A jeśli pewnego dnia odkryjesz, że pracownik samodzielnie rozwiązał problem, klient otrzymał właściwą odpowiedź, a Ty dowiedziałeś się o wszystkim dopiero z krótkiego podsumowania, nie wpadaj w panikę. To nie oznacza, że przestajesz być potrzebny. Oznacza, że po raz pierwszy udało Ci się stworzyć coś, co działa również wtedy, gdy nie trzymasz ręki na każdym przycisku. Właśnie po to zatrudnia się ludzi. Nie żeby mieć publiczność dla własnej pracowitości, ale żeby odpowiedzialność za codzienne działania przestała być jednoosobowym przedstawieniem.

Rozdział 2 - Zakres obowiązków: człowiek nie jest aplikacją z przyciskiem „zrób wszystko”

Ogłoszenie o pracę wyglądało niewinnie: „Poszukujemy osoby do obsługi klientów, wsparcia administracyjnego i bieżących zadań związanych z działalnością firmy”. Brzmi rozsądnie, prawda? Problem zaczyna się po zatrudnieniu. W poniedziałek nowa osoba odpowiada na wiadomości klientów, we wtorek przygotowuje paczki, w środę sprawdza faktury, a w czwartek słyszy, że powinna również zająć się firmowymi mediami społecznościowymi. W piątek pytasz, dlaczego zaległe zamówienia wciąż nie zostały obsłużone. Pracownik patrzy na Ciebie ze zdziwieniem, Ty patrzysz na pracownika z rozczarowaniem, a zakres obowiązków nadal wygląda imponująco elastycznie. Tak elastycznie, że można by z niego uszyć namiot cyrkowy. Niestety, to Ty występujesz w roli głównej.

Pierwszy błąd polega na myleniu listy czynności z opisem stanowiska. Lista może zawierać dziesiątki zadań, ale nie odpowiada na najważniejsze pytanie: za jaki rezultat człowiek rzeczywiście ma odpowiadać? Jeśli zatrudniasz osobę do obsługi zamówień, jej rolą może być doprowadzanie typowych zamówień od przyjęcia do przygotowania do wysyłki, zgodnie z ustalonymi zasadami. Odpowiadanie na wiadomości, sprawdzanie danych, kontakt z magazynem i aktualizowanie statusów są wtedy elementami tej pracy. Takie spojrzenie pozwala zobaczyć całość, zamiast traktować stanowisko jak worek, do którego wrzuca się każdą czynność niewymagającą specjalistycznych kwalifikacji. Zresztą sformułowanie „to przecież tylko proste zadanie” często pojawia się dokładnie przed zadaniem, którego wykonanie wymaga znajomości siedmiu wyjątków i trzech osób kontaktowych.

Zacznij od zapisania, po co w ogóle powstało dane stanowisko. Nie od nazwy, bo „specjalista do spraw operacyjnych” może oznaczać niemal wszystko, od koordynowania zamówień po ratowanie drukarki przed samą sobą. Opisz konkretną potrzebę biznesową. Może klienci zbyt długo czekają na odpowiedź? Może nie nadążasz z przygotowywaniem dokumentów? A może codzienne drobne sprawy pochłaniają tyle czasu, że nie możesz rozwijać sprzedaży? Jeśli nie potrafisz nazwać problemu, który ma rozwiązywać zatrudnienie, trudno będzie ustalić, czy pracownik dobrze wykonuje swoją rolę. W praktyce warto sformułować jedno zdanie określające jej główny cel. Nie musi brzmieć jak misja międzynarodowej korporacji. Powinno po prostu mówić, co dzięki pracy tej osoby ma działać lepiej.

Następnie przyjrzyj się rzeczywistemu obciążeniu. Wyobraź sobie właścicielkę niewielkiego sklepu internetowego, która zatrudnia pierwszego pracownika, aby przejął codzienną obsługę zamówień. Zapisuje wszystkie zadania, które chciałaby mu przekazać. Po chwili okazuje się, że oprócz zamówień na liście znajdują się reklamacje, kontakt z dostawcami, aktualizacja produktów, prowadzenie profili społecznościowych, przygotowywanie promocji i kontrolowanie dokumentów. Każde z tych zadań ma sens, ale suma może przekraczać możliwości jednej osoby. Właśnie dlatego zakres obowiązków trzeba skonfrontować z czasem. Nie wystarczy zapytać, czy dana czynność jest prosta. Trzeba sprawdzić, jak często występuje, ile zajmuje i jak zmienia się jej obciążenie w okresach zwiększonej sprzedaży.

Pomocne jest podzielenie zadań na stałe, okresowe i wyjątkowe. Stałe tworzą podstawowy rytm stanowiska. Okresowe pojawiają się zgodnie z ustalonym harmonogramem lub potrzebami firmy. Wyjątkowe wynikają z nieprzewidzianych sytuacji i powinny mieć określone granice. Jeśli w szczycie sprzedaży pracownik ma przez kilka godzin pomagać przy pakowaniu zamówień, warto to wcześniej omówić. Jeśli natomiast pod hasłem „inne zadania”

zamierzasz regularnie dokładać mu obowiązki drugiego stanowiska, masz problem organizacyjny, którego nie rozwiąże bardziej kreatywny opis. Zakres pracy musi odpowiadać ustalonym warunkom zatrudnienia, kwalifikacjom i właściwym przepisom. Nie można traktować ogólnego sformułowania jako nieograniczonego upoważnienia do zmieniania charakteru pracy bez uwzględnienia tych zasad.

Ważna jest także kolejność zadań. Wyobraź sobie pracownika, który rano otrzymuje trzy polecenia: przygotować pilną przesyłkę, odpowiedzieć na zgłoszenia klientów i uzupełnić dane produktów. Wszystkie brzmią istotnie. Jeżeli nie ustalisz priorytetów, pracownik wybierze według własnego rozumienia sytuacji. Być może zacznie od wiadomości, ponieważ uważa kontakt z klientem za najważniejszy. Ty natomiast będziesz zdenerwowany, że przesyłka nie zdążyła na odbiór. Żaden z was nie musi być nierozsądny. Wystarczy, że inaczej rozumiecie hierarchię zadań. Dlatego przy opisywaniu stanowiska określ, które rezultaty mają pierwszeństwo, jakie terminy są nieprzekraczalne i kiedy należy poinformować Cię o konflikcie priorytetów. Dzięki temu odpowiedzialność nie będzie zależała od umiejętności czytania w myślach.

Kolejnym elementem jest rozróżnienie między samodzielnym wykonaniem zadania a prawem do podejmowania decyzji. Pracownik może odpowiadać za obsługę reklamacji, ale to nie oznacza automatycznie, że wolno mu podejmować każdą decyzję dotyczącą zwrotu pieniędzy, rekompensaty czy uznania roszczenia. Granice takich uprawnień trzeba określić, uwzględniając obowiązujące przepisy, prawa klientów oraz zasady firmy. Możesz na przykład ustalić, że pracownik samodzielnie zbiera informacje, weryfikuje kompletność zgłoszenia i przygotowuje propozycję rozwiązania, natomiast określone decyzje konsultuje z Tobą. Jeśli otrzymuje szersze uprawnienia, musi wiedzieć, jak z nich korzystać. Odpowiedzialność bez odpowiedniej decyzyjności