

# Praktický manažment pre normálnych ľudí (2)

To, že aj pracovníkov pracujúcich v priemyselných podnikoch na oddeleniach automatizácie, riadenia technológií či údržby, treba správne riadiť a motivovať, nie je žiadna novinka. Veď od ich výkonu často závisí to, či vôbec nejaký podnik vyrába alebo je v odstávke. A ak aj vyrába, či by sa to dalo robiť aj lepšie, efektívnejšie, s nižšími nákladmi a pritom vyššou produktivitou. V nasledujúcom seriáli sa pokúsime predstaviť niekoľko problémov a riešení týkajúcich sa každodennej práce ľudí, ktorí sú zodpovední za včasné, presné a kreatívne plnenie zadaných úloh.

Po prvom tréningovom bloku už viete, že:

1. Ako sa vám darí v práci, závisí hlavne od vás.
2. Ak nie ste spokojný, môžete to zmeniť.
3. Musíte vedieť, ako sa tá hra hrá.
4. Podstatný je výsledok a nie práca.
5. Výsledok má tri parametre (príp. päť parametrov).

Ak ste trénovali poctivo a urobili, čo bolo treba, tak už:

1. Máte rozdelených spolupracovníkov do troch úrovní aj s menami a ako sú pre vás významní.
  - a. šéfovia, nadriadení,
  - b. kolegovia,
  - c. podriadení.
2. Viete, koľko času venujete ktorej úrovni.
3. Rozlišujete medzi prácou a výsledkom.
4. Dokázali ste si nájsť raz za mesiac hodinu času a každý deň päť minút.

Ak ste sa dostali až sem, gratulujem. Ak nie, vráťte sa k prvému článku, zatiaľ nechcete zmeniť venovať dostatok energie.



## Ako vybudíť energiu?

Aby niekto (šéf, kolega, podriadený) urobil to, čo vy chcete, musia byť splnené dve podmienky:

1. Musí vedieť, čo chcete – preberali sme v minulej časti – povedzte mu očakávaný výsledok.
2. Musí mať dosť energie na realizáciu. To znamená, že vaša požiadavka sa musí dostať veľmi vysoko v jeho rebríčku záujmu.

Väčšina ľudí očakáva, že ten druhý bude mať dosť záujmu a energie len tak. Sám od seba. Veď predsa – ja to potrebujem. Pes je zakopaný v spojení „ja to potrebujem“. Každý totiž pracuje podľa svojich priorit. Je to vaša úloha, vybudíť v ňom dosť energie, aby splnil vašu požiadavku.

Podľa teórie špirálového manažmentu Andreja Kopčaja existujú tri energetizačné stratégie:

1. ES1 – energetizačná stratégia 1 – donútenie, strach – mám moc ťa poškodiť – vyhodit', preradiť na inú prácu a pod. Nebudeš to riskovať a urobíš, čo chceme ja.
2. ES2 – energetizačná stratégia 2 – peniaze, hmota, protislužba – ak urobíš, čo chcem, získaš peniaze alebo protislužbu. To sa oplatí.
3. ES3 – energetizačná stratégia 3 – srdce, vlastná túžba – ukážem ti, ako ti to prospeje a budeš to chcieť sám

Použitie energetizačných stratégií

1. ES1 – najjednoduchšia a najčastejšie používaná. Kričať a tlačiť na podriadených z pozície moci, dokáže každý hlupák.

2. ES2 – náročnejšia. Treba ukázať dotyčnému, koľko zarobí splnením úlohy alebo aká bude za to jeho prémie. To už chce meranie výsledkov v organizácii, dobre nastavený zásluhovostný odmeňovací systém a vašu právomoc.

3. ES3 – veľmi náročná. Potrebujete už poznať individuálne záujmy a potreby. Ukázať prínos pre dotyčného a firmu, ktorý dotyčný akceptuje.

Dvetisíc rokov si manažment bohato vystačil s ES1. V mnohých firmách je to dodnes najpoužívanejší spôsob manažmentu. Niektoré firmy už pracujú na zásluhovostnom odmeňovacom systéme podľa výsledkov. No často iba pre niektoré oblasti alebo profesie. A existuje zopár firiem, kde je dominantné nadšenie zamestnancov. Ja však pracujem vo firme, kde aj zásluhovostné odmeňovanie dosť pokrívava.

## Čo môžem urobiť ja?

V prvom rade zistíte, aké sú vaše možnosti použiť ES1 – strach, tlak. Akú mám právomoc niekoho pritlačiť, vyhrážať sa mu alebo ho trestať? Urobte si zoznam. Napríklad:

Moji podriadení: Môžem na nich kričať? Funguje to? Môžem ich preradiť na horšiu prácu? Môžem im dať pokarhanie alebo napomenutie? Môžem ich prepustiť? Rozhodne vás nenahovám, aby ste to robili. No potrebujete vedieť, aké máte možnosti.

Kolegovia: Môžem byť na nich tvrdý, lebo šéf stojí za mnou? Alebo som vedúci dôležitého projektu? Alebo môžem využiť iné prostriedky?

Šéf – aj na neho sa dá použiť tlak! No je to veľmi riskantná hra. Treba ju zvládnuť veľmi dobre a až po tom sa do nej púšťať. Inak vyhodia vás. Preto sa jej budeme venovať až ku koncu.

Teraz zistíte, aké sú vaše možnosti použiť ES2 – peniaze, hmota, protislužba. A zasa si urobte zoznam pre jednotlivé úrovne.

Podriadení: Aké mám možnosti ovplyvniť ich výplatu? Môžem udeliť prémie, odmeny? V akej výške? Môžem ovplyvniť, za čo sú platení? Môžem im zariadiť hmotné výhody? Telefón, služobné auto, lepšiu kanceláriu?

Kolegovia: Viem im vybaviť niečo, čo potrebujú alebo chcú? Môžem im sľúbiť podiel na cieľovej odmene? Môžem im ponúknuť protislužbu?

Šéf – zvýšiť jeho plat alebo odmeny nemôžete priamo. Preto si to necháme na neskôr.

Energetizačnú stratégiu ES3 – srdce si necháme nabudúce. Vo firme s ňou pracujeme málo a bude to chcieť trochu viac vysvetlenia.

## Aké stratégie mám skúsiť na začiatok?

Na podriadených môžete použiť všetky tri stratégie – ES1, ES2, ES3. Na kolegov budú fungovať stratégie ES2 a ES3. Na šéfa na začiatok radšej ešte neskúšajte nič. Alebo ak ste dobrodružná povaha, tak ES3.

Ste už znechutený? Zdá sa vám to veľa? Zdá sa vám, že toto robiť nemáte? Že máte plno inej a dôležitejšej roboty? Tak zabudnite na úspech v práci. Zarobíte málo peňazí a v zlej atmosfére. Alebo to predsa aspoň skúsite? Prejdite si články od začiatku a čo ste ešte neurobili – urobte!

Tretia časť už bude super – praktické príklady. Alebo futbalovou terminológiou – štandardné situácie.

*Pokračovanie v ďalšom čísle.*

Ing. Luboš Polakovič, PhD.

lubos.polakovic@lotescentrum.com