

Praktický manažment pre normálnych ľudí (1)

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 odstavke. A ak aj vyrába, či by sa to dalo robiť 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.

Aká hra sa hrá?

Použijem analógiu z futbalu. Aké je ihrisko, pravidlá a rozhodca v hre zvanej manažment? Pracujeme pre peniaze. Aby sme prežili a užívali rodiny. To je cieľ hry. A možno sa pri tom trochu zabavili. Že vy chodíte do práce iba kvôli sebarealizácii? Jednoduchý test. Predstavte si, že vám na účet každý mesiac príde suma peňazí vo výške vašej výplaty. Prídete aj zajtra do práce?

Ako tá hra teda vyzerá? Máte šéfa, ktorý vás preťažuje a nerozumie vašej práci. Ostatné oddelenia nerobia, čo majú a vy to musíte naprávať. Vaši podriadení neplnia vaše pokyny a vy musíte robiť aj za nich. Tieto pocity má väčšina ľudí v práci. Dá sa to prežiť v zdraví?

Rozhodnutie prvé: Chcem to zmeniť?

Že mi taká hra nevyhovuje, je isté. No chcem ju zmeniť? Naozaj? Takýto stav má aj veľa výhod. Neúspech sa dá zvaliť na nerozumné šéfove príkazy. Vy to dokážete, ale ostatné oddelenia vás brzdia. Vaši podriadení vás oberajú o čas. Takže vy za chabé výsledky vlastne nemôžete. A to je nesmierne pohodlná pozícia. Nepríjemná, ale pohodlná. Takže ešte raz: Naozaj to chcete zmeniť? Ak odpoviete „áno“, čítajte ďalej.

Rozhodnutie druhé: Som ochotný aj niečo urobiť?

Chcieť zmenu je dôležité, ale nestačí to. Musíte aj niečo urobiť! Ste ochotný investovať mesačne jednu hodinu a denne 5 minút času? Teraz ste presvedčený, že hravo. Bude to platiť aj budúci týždeň? Ak to dokážete mesiac, zmenu uvidíte sám. A už vás nikto nezastaví.

Ako zahrať úspešne túto hru? Naučíme sa manažovať svojich spolupracovníkov!

Existujú tri úrovne spolupracovníkov:

- Šéfovia – všetky úrovne nado mnou. Sem patria všetci nadriadení, ktorí mi môžu niečo prikázať z titulu svojej funkcie. Ja im nemôžem prikázať nič.
- Kolegovia – sú na mojej úrovni. V mojom alebo iných oddeleniach. Nemôžu mi priamo prikázať, ale môžu odo mňa vyžadovať dodržiavanie pravidiel, nariadení, zvykov, že mám niečo urobiť. Napríklad každý mesiac musím vyplniť tabuľku pre ekonomické oddelenie. Ja od nich takisto môžem niečo požadovať, ale priamo prikázať im nemôžem.
- Podriadení – môžem im prikázať.

Prvý tréning

Nakreslite si obrázok s tromi úrovňami a vpište doň mená. S kým máte kontakt aspoň raz za mesiac. Postupujte od najdôležitejšieho po najmenej dôležitého.

Druhý tréning

Zamyslite sa: komu venujete najviac času pri manažovaní? Podriadeným. Kto ovplyvňuje vaše peniaze a budúcnosť najviac? Vždy je to šéf! Mám manažovať šéfa?! Ak chcete byť úspešný – musíte. Že ste o tom nikdy ani nepočuli? Naučíme sa to. Na začiatok však musíme zvládnuť (ako vo futbale) základné kľučky.

Prvá kľučka: Práca alebo výsledok?

Potrebujete pracovať alebo dosiahnuť nejaký výsledok? Pomôcka: ráno u pekára chcete, aby pracoval, lebo chcete rožky (výsledok)?

V úlohe zákazníka vždy chceme výsledok. Načo to potrebujeme rozlíšiť? Keď myslíme na prácu, keď hovoríme o práci, keď zadávame prácu – dostaneme prácu. No chceme výsledok. A v práci? Zadávané úlohy vo forme práce alebo výsledku? „Pozri sa na..., zariadenie, vybavenie, zabezpečenie...“ sú činnosti – práca.

Prvý gól: Definovanie výsledku

Keď od vás niekto niečo chce (vrátane šéfa!), vždy vyžaduje definovanie výsledku. Takisto vždy vyžaduje požadovať výsledok a nie prácu.

Parametre výsledku. Na začiatok stačia tri:

- čo a koľko,
 - parametre,
 - termín.
- Neskôr pridáme ešte dva:
- náklady,
 - spotreba času.

Príklad:

Zadanie práce: Urob prehľad nákladov oddelenia za minulý mesiac. Ak ste to nikdy nerobili, máte problém. Urobíte prehľad podľa seba a môžete si byť istý, že šéf to chce nejakým iným spôsobom.

Zadanie výsledku:

- Čo a koľko – jednu tabuľku a jeden graf nákladov oddelenia.
- Parametre:
 - v exceli,
 - skupiny nákladov – osobné, odpisy, drobný nákup, materiál, iné,
 - stačia súčty,
 - graf, aby sme dobre videli pomery.
- Termín – v pondelok do 13:00 hod.

Už jasne vidíte, aký výsledok sa očakáva? Trénujte!

Tretí tréning

Záznam *Práca x výsledok*

Urobte si nasledujúcu tabuľku:

Dátum	Mne zadali		Ja som zadal	
	Prácu	Výsledok	Prácu	Výsledok

Každý deň cez poľudnie urobte čiarku za každú úlohu, ktorú ste dostali zadanú ako prácu, a čiarku za úlohu, ktorú ste dostali zadanú formou výsledku podľa troch parametrov. To isté urobte so svojimi požiadavkami na spolupracovníkov (vrátane šéfa). Koľko gólov ste dali?

Že sa vám tá hra ešte nepáči? Sme na začiatku, teraz iba trénujeme, ale jeden gól ste už dali! Zápas pokračuje budúci mesiac.

Pokračovanie v ďalšom čísle.

Ing. Luboš Polakovič, PhD.

SILMA Group, LOTES Centrum
lubos.polakovic@lotescentrum.com