

Srdcom technik – hlavou manažér?

Riadenie ľudí si vyžaduje odlišné schopnosti ako práca experta

Technického pracovníka je dobré na vedúcu funkciu postupne pripravovať. Dávať mu úlohy, pri ktorých sa ukáže, či bude pre firmu užitočnejší na doterajšom poste alebo má na povýšenie.

Pred pár dňami som bol opäť v krykomore. Pociťiť na vlastnej koži 130 stupňov pod nulou je naozaj skvelý zážitok. Prekvapenie, niečo nové, čo človek bežne nerobí. Samozrejme, adrenalín, chlad a zaujímavý pocit... Možno prekonanie vlastných hraníc a k tomu všetkému pozitívne zdravotné účinky. Celé sa to deje pod dohľadom lekára a s podporou skúsenej profesionálnej obsluhy.

Spomínam si na svoj prvý vstup, ktorý bol u mňa spojený s potrebnou odvahou, očakávaním a určite výzvou. Odborné rady a vysvetlenia lekára mi v tej chvíli sice zneli profesionálne a dôveryhodne, ale kým som im porozumel a aplikoval ich na moju situáciu, trvalo to trochu

Vybrať do riadiacej funkcie odborne najzdatnejšieho pracovníka nemusí byť vždy najvhodnejšie.

dlhšie. Oveľa priateľnejšie boli pre mňa rady a postrehy kamaráta, ktorý mal za sebou asi 50 návštev a hovoril „mojim jazykom“. Po jeho slovách som vedel, čo môžem očakávať, ako sa budem cítiť a hlavne som bol maximálne namotivovaný ísť do toho.

Ťažká voľba

Ísť do toho alebo nie? Jednoduchá, ale často kľúčová otázka. Pre mňa bola odpoveď jasná, ale je to tak vždy? Určite vám napadlo: Čo má tento príbeh spoločné s manažmentom a firmovým fungovaním? Je tam toho veľa, i keď na prvý pohľad sa to môže zdať skryté. Takúto otázku si často kladú manažéri, ktorých úlohou je vychovať v tíme svojho nástupcu ale-

bo vytvoriť z jedného zo svojich technických špecialistov nového manažéra oddelenia či tímu. Pred rovnakou výzvou často stoja vynikajúci technickí špecialisti, ktorým vedenie firmy ponúklo, aby sa stali novými manažermi alebo aby postupne začali riadiť zverený tím či projekt.

Každá strana má na situáciu svoj pohľad, sleduje svoj cieľ a, samozrejme, snaží sa zohľadniť aj existujúce riziká. Štandardná prax najmä v sloven-

**Technik hovorí
svojím odborným
jazykom, ale manažér
musí zrozumiteľne
osloviť rôzne typy
ľudí.**

ských firmách je taká, že ak má firma niekoho povýšiť alebo potrebuje nového manažéra, tak v prvom rade pozerá na svoj vnútorný potenciál – svojich vlastných ľudí. Až keď je najhoršie, pozerá sa aj smerom von.

V jednoduchosti môže byť pasca

Pre vedenie firmy je najjednoduchšie riešenie vybrať spomedzi najskúsenejších ľudí toho najlepšieho a tomu potom ponúknuť novú manažérsku funkciu. Hovorí sa, že v jednoduchosti je sila, ale tu skôr platí, že v jednoduchosti je pasca...

Čo firma riskuje, ak sa snaží spraviť zo svojho najlepšieho technika manažéra? Ved' daný človek je odborník, profesionál. Pozná firmu a určite v nej už dlhšie pracuje. A tak už aj mal šancu dokázať svoju spoľahlivosť a lojalitu. Tento pohľad zdanlivo hovorí jasne... Pozrime sa však, v čom je daný človek naozaj dobrý. Predovšetkým je skúseným technikom, má hodnotné odborné skúsenosti, väčšinou

technické vzdelanie. Má reálnu prax, dokonale sa vyznáva v tom, čo dennodenne robí. Okrem toho má veľmi hodnotné informácie o tom, ako firma funguje. Na prvý pohľad ideálny kandidát na nového manažéra. Ale pozor, jeho informácie sú skôr technického a odborného rázu.

**Technické
skúsenosti
nestačia**

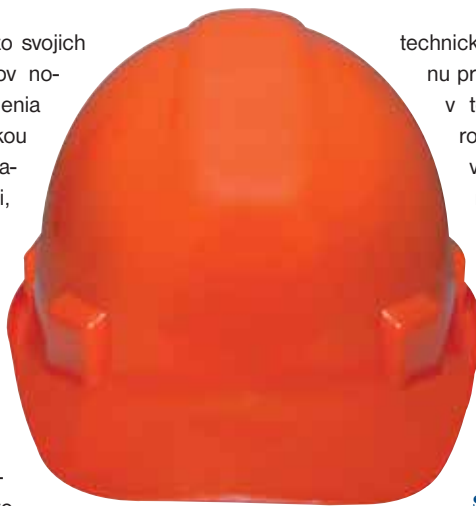
Ako však vidí celú situáciu technický pracovník? Pokiaľ sa tiež považuje za ideálneho manažérskeho kandidáta, tak firma aj technik majú reálny problém. Práca technika, špecialistu či experta má len veľmi málo spoločné s riadením ľudí a manažmentom. Technik má za sebou úplne iný typ skúseností, aké sa vyžadujú pri riadení ľudí. Väčšinou má technické a veľmi špecifické vzdelanie, vo firme absolvoval vysoko odborné a hodnotné školenia.

Okrem iného je zvyknutý na svoj špecifický odborný jazyk, ktorému väčšinou rozumieju len ľudia s rovnakými skúsenosťami, aké má on sám. Sami určite viete, aké je náročné povedať zložité odborné veci jednoduchým a zrozumiteľným jazykom.

Naopak, manažér musí byť schopný osloviť rôzne typy ľudí, s rôznymi skúsenosťami a tiež komunikuje aj s inými oddeleniami a vedením. Tu sa len na svoje technické skúsenosti nemôže spoliehať. Schopnosť motivovať ľudí, riešiť konflikty, dosahovať dohodu v tíme, vedieť sa postaviť pred ľudí a komunikovať aj negatívne informácie, prípadne realizovať postihy pri neplnení úloh, toto všetko je pre technika úplne neznáma pôda.

Vstup do neznáma

A to som spomenul len zopár manažérskych



zručností a oblastí. Pre technika je to naozaj výzva. Sám zatiaľ ani poriadne netuší, čo všetko zahŕňa práca manažéra. Doteraz vnímal manažéra ako človeka, čo sedí v kancelárii, pozerá do počítača, sem-tam zájde na kávičku a nič reálne nerobí. Pre niekoho lákavá predstava. Každý skúsený manažér vám však povie, že realita je úplne iná.

Technik zrazu bude čeliť práci ovplyvnenej cudzími emóciami, príde do konfrontácie s ľudským faktorom, bude musieť prezentovať svoje názory, stanovovať ciele, vystupovať pred vedením spoločnosti. Bude si musieť získať prirodzenú autoritu a čo je najhoršie, často sa dostane do situácie, keď bude riadiť ľudí, s ktorými bol doteraz kamarát a na „jednej lodi“. Prechodom do manažérskej funkcie sa dostáva do úplne inej situácie. Teraz je naozaj namieste otázka: Zvládnem to?

Príprava na riadiacu funkciu

Akú podporu je vedenie pripravené poskytnúť novému manažérovi? Ako mu pomôže prekonať priepasť medzi technickým svetom a novou manažérskou arénou? Zodpovedný manažment firmy si jasne uvedomuje, čo všetko nové sa bude musieť technik vo funkcii manažéra naučiť. Neočakáva, že táto premena nastane zo dňa na deň jednoduchým vymenovaním technika do novej riadiacej funkcie. Pocity, podobné vstupovaniu do kryokomory,

sú tu naozaj reálne. Aby motiváciu, nadšenie a chuť technika nezamrazila nová manažérska realita, je potrebné ho na novú situáciu pripraviť. Pokiaľ technika budeme ešte na jeho pôvodnej pozícii vystavovať čoraz väčšej komunikácii s rôznymi ľuďmi a oddeleniami, jeho šance na manažérsky úspech sa zvyšujú.

Technik by mal čoraz viac prezentovať vybrané aspekty svojej práce iným ľuďom alebo vedeniu. Mal by byť viac ako doteraz konfrontovaný s ľudským faktorom, rozhodovaním a preberaním zodpovednosti za vybrané činnosti iných ľudí. Popri tom potrebuje adekvátnu podporu, pomoc a rady skúseného manažéra, ktorý mu postupne ukáže, čo ho v novej funkcii čaká. Okrem skúseností priamo na pracovisku majú svoje nenahraditeľné miesto aj tréningy alebo workshopy zamerané na manažérské zručnosti, komunikáciu, prezentovanie alebo rozhodovanie.

Projektový manažment ako skúška schopností

Oblasť, ktoré manažér potrebuje zvládnuť, je mnoho, ale ak má byť technik v riadiacej funkcii úspešný, potrebuje dostať aspoň minimálny základ manažérskych zručností. Aby sa potom nemusel ťažkopádne dopracovávať ku skúsenostiam metódou pokus – omyl. V tomto prípade by to nebola len pasca, ale rovno hazard. Riziko, že firma stratí skvelého technika

– experta a získa demotivovaného a niekedy aj frustrovaného neúspešného manažéra. Nehovoriac o tom, ako by na takéto neúspechy reagoval tím alebo aj celé oddelenie.

Jednoduchým a efektívnym spôsobom, ako získať manažérské skúsenosti, je projektový manažment. Technik dostávajúci na zod-

Kandidát na manažéra by mal byť vopred konfrontovaný s ľudským faktorom a cvičiť sa v komunikácii.

povednosť riadenie projektov sa prirodzene stáva manažérom a sám zistí, či mu táto práca vyhovuje a ako ho baví. Vedenie firmy na výsledkoch projektov vidí, či sa technik ako manažér osvedčil alebo je naozaj pre firmu nenahraditeľný ako expert. Správne zhodnotenie schopností človeka je zodpovednosťou jeho manažéra. Ten by mal dokázať odhadnúť, kde je potenciál pracovníka využívaný najlepšie. Realita dáva úplne jasnú spätnú väzbu. Keď ju dokáže vidieť manažér aj technik, firma získava a nakoniec každý vyhráva.

Marián Minárik

Executive Partner, COMM-PASS

Ilustračné foto: SXC

Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých SR a Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých ČR vás pozývajú na 11. ročník

Salon ďalšieho vzdelávání  Salón® d'alsieho vzdelávania

Termín: 25. – 26. október 2012, Bratislava, Slovensko

Salón ďalšieho vzdelávania je jedinečnou príležitosťou v stredoeurópskom regióne na stretnutie odbornej verejnosti z oblasti HR, zameranej na ďalšie vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov. Podporuje vzájomnú výmenu názorov a skúseností medzi vzdelávacími a konzultačnými spoločnosťami na jednej strane a manažermi a špecialistami ľudských zdrojov na strane druhej.

Nenechajte si ujsť:

- kreslo pre hosťa,
- príklady dobrej praxe,
- diskusné fóra zamerané na zvyšovanie kvality lektorských, vzdelávacích a konzultačných služieb a ďalšie odborné témy,
- stretnutie s lektorkou roka z ČR a ďalšími zaujímavými osobnosťami z praxe,
- informácie o úspešných projektoch, novinkách vo vzdelávaní dospelých.



Zdravie pre riadenie
a rozvoj ľudských zdrojov
člen EAPM a WFPMA

intenziva[®]
VZDELÁVACIE A KONFERENČNÉ CENTRUM

... bližšie k úspechu

Odborný partner

Organizačný garant



GOODWILL
Mediálny o ekonomiku, biznis a spoločnosti

Zisk
riadenie-marketing-podnikanie

HR forum
Odborný mesačník pre všetkých, ktorí chcú dobiehať svoje sny

HR NEWS
www.hrnews.cz

HRclub

education.sk
databáza kurzov a štúdií

EDUCITY
www.educity.sk

HRM
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

progress Letter
synergia myšlienok

MANAŽÉR
časopis pre riadenie, komunikáciu, motiváciu

KLUB PERSONALISTU
člen EAPM a WFPMA

Andromedia.CZ
Databáza ďalšieho vzdelávania

Mediálny partner