



Ľudské zdroje
1/5

Koronakríza radikálne preverí schopnosti manažérov

Prechod na online komunikáciu posilnil koncentráciu jednotlivcov aj ich efektívnosť

Peter Scherhauser

Koronakríza priniesla do biznisu neistotu a radikálnym spôsobom zmenila fungovanie firiem. Ovplyvnila aj štýl riadenia či požiadavky na manažérov a lídrov. Nový normál v riadení, ku ktorému sa biznisový svet približoval dlhodobo, pandémie výrazne urýchlila. Pre manažérov sa kríza stala výzvou, ako sa zbaviť zlozvykov a nefunkčných procesov a zároveň posilniť či implementovať do riadenia nové prvky.

Rýchly prechod na informačné a komunikačné technológie sa stal samozrejmosťou, ktorý mnohé firmy riešili za pochodu. „Veľa firiem narazilo na nízku úroveň digitalizácie a potrebu digitálnej transformácie v organizovaní procesov a komunikácii,“ myslí si chairman a zakladajúci partner poradenskej skupiny Jenewein Group Martin Krekáč. Okrem informačno-technologickej gramotnosti rástli počas krízy požiadavky aj na iné tvrdé či mäkké zručnosti manažérov. Tí, ktorí

ich nemali, pohoreli, lebo skryt nedostatky v čase krízy je ťažšie než inokedy. „Náročnejšie obdobia môžu zlé vedenie lídrov zvýrazniť,“ hovorí pre TREND šéfk Profesie Ivana Molnárová. „V čase ekonomického rastu má aj zlý manažér čo robiť, aby firmu potopil. Dnes však ani dobrý líder nemusí byť zárukou úspechu,“ dopĺňa ju riaditeľ poradenskej spoločnosti Biznishub Jozef Gima.

Agilita a adaptabilita

V čase krízy sa musia manažé-

ri a lídri rýchlo rozhodovať a flexibilne reagovať na meniace sa prostredie trhu a jeho požiadavky. V prípade koronakrízy to bol nikdy sa nekončiaci proces, keďže situácia sa menila z hodiny na hodiny. „Frustrujúce bolo, že aj keď viete, čo máte urobiť, trh je extrémne nestabilný a vy musíte často začínať bez odmeny znovu. Ale ak máte víziu, viete si vytvoriť zaujímavé príležitosti,“ myslí si riaditeľ technologickej spoločnosti Nalgoo Marko Šarmír. Mnohé spoločnosti pracovali neustá-

le s rôznymi konceptmi a stratégiami, ktoré aplikovali do praxe, validovali alebo prehodnocovali ich parametre podľa meniacich sa podmienok. A to dokázali najmä agilní lídri schopní kontinuálnej adaptácie. Schopnosť rýchleho prispôsobenia sa zdôrazňuje Nora Lauková z poradenskej firmy F.A.M.E. „Vo viacerých firmách mali manažéri problém vytvoriť systém flexibilného a stabilného riadenia, ktorý by bol okrem iného spojený s dôverou voči podriadeným bez potreby ich kontroly,“ konštatuje lektorka. Nárast mikromanazovania zaznamenala počas pandémie aj koučka a biznisová mentorka Andrea Profantová. „Manažéri sa museli naučiť žiť s pocitom straty kontroly, keďže nemohli byť fyzicky so svojimi podriadenými.“

Šéf Pixel Federation Šimon Šicko pridáva k rýchlosti v rozhodovaní aj zodpovednosť lídrov, pretože táto kríza prináša podľa neho aj vysoké zdravotné riziká. Na rýchlosť rozhodovania a konania bezprostredne vplýva tlak, ktorý môže viesť až k radikálnym riešeniam. Podľa J. Gimu môže byť post-covidová stratégia firiem zásadne iná ako všetko, na čo boli manažéri za posledné roky hojnosti zvyknutí. „Prežijú len extrémne dobrí manažéri a manažéri s určitou dávkou manipulátorstva až sociopatizmu,“ zdvihava varovný prst poradca.

Manažéri v čase krízy



„Dnes nikto nie je schopný sľúbiť istoty. A keď to robí, tak by som tomu úplne nedôverovala.“

Ivana Molnárová,
riaditeľka, Profesia



„Prežijú len extrémne dobrí manažéri a manažéri s určitou dávkou manipulátorstva až sociopatizmu.“

Jozef Gima,
poradca, Biznishub



„Ak niekto hrá celý život divadielko, v čase krízy vidia jeho podriadení úplne iného človeka.“

Klaudia Bednárová,
riaditeľka, The Bridge

Tímočiť pocit istoty

Pokles ekonomickej aktivity, riziko straty miezd či znižovania plátov. To všetko vytvára v zamestnancoch pocit ohrozenia a neistoty. Úlohou lídra je ho minimalizovať až utlmiť. Reálny pocit zmiernenia neistoty nastáva vtedy, keď manažér zoberie zodpovednosť do vlastných rúk a ide podriadeným príkladom. Keď im povie, ako bude firma v novej situácii fungovať a na čo všetko sa môžu spoľahnúť.

Napríklad v bratislavskom jazykovom centre The Bridge prešli lektori s klientmi na online výučbu takmer okamžite po zatvorení krajiny. Vedenie spoločnosti navyše prišlo s novými projekt-

mi, vďaka ktorým učiteľia videli, že život firmy sa na rozdiel od ekonomiky nezastavil. „Prvotný šok trval len pár dní. Do depresie

Budúcnosť patrí lídrom, ktorí sú dostupní, veľkorysí a lojálni

a obáv tak zamestnanci upadnúť nestihli,“ hovorí riaditeľka jazykového centra Klaudia Bednárová a dodáva, že až následne, keď videla, že tím je emocionálne stabilizovaný, pocítila úľavu aj ona. Koučka N. Lauková v tejto súvis-

losti vyzdvihuje dôležitosť vzťahového manažmentu a budovania dôvery manažérov u podriadených. Upokojiť situáciu a posilniť pocit istoty pomáha jasne vytyčený smer, ako aj ubezpečenie zo strany vedenia, že firma nové výzvy zvláda. Vízia je dôležitá najmä pre motiváciu manažérov robiť aj náročné rozhodnutia, myslí si M. Šarmír.

„Dôležité však nie je len prežiť a šetriť, ale zároveň si neokliešťať možnosti rozvoja,“ dopĺňa Martin Krekáč z Jenewein Group, podľa ktorého mnohí manažéri nevedeli uchopiť príležitosti spojené s krízou. Práve v tom však spočíva rozdiel medzi firmami, ktoré budú prosperovať a tými, ktoré

Vema[®]

mzdový & personálny systém

Zaoberáme sa slovenskými mzdami už tridsať rokov. Za ten čas sme našli veľa riešení na zjednodušenie denných procesov pri spracovaní miezd a pri práci so zamestnancami. Ľuďom vo vašom tíme šetríme čas a zbytočné nervy.

www.vema.sk

by **SOLITEA**

Ludské zdroje

budú len živorit. Ľudia potrebujú viac diskusií a informácií, lebo chcú rozumieť zmyslu smerovania a následne samostatne pracovať a rozhodovať sa, myslí si A. Profantová.

Šéfka Profesie potvrdzuje, že v čase neistoty nemajú dlhodobé stratégie význam. „Nikto dnes nie je schopný sľúbiť istoty, a keď to robí, tak by som mu úplne nedôverovala.“ Kľúčová je podľa nej dobre zvolená interná komunikácia, lebo efektívnosť ľudí závisí od ich vnútornej pohody. Problém môže nastať, ak vznikne v komunikácii šum a ľudia rozhodnutiam nariadených neporozumejú. Extrémnym prípadom, keď môžu zle zvolené slová či forma spôsobiť zamestnancom šok, je prepúšťanie či mzdové redukcie. Manažér by mal aj pri takýchto citlivých témach podľa I. Molnárovej hovoriť na rovinu a nevyhovárať sa. Komunikácia musí byť otvorená.

Empatia a autenticita

Ďalšou z kľúčových vlastností dobrého manažéra či lídra, ktorej význam silnie najmä v čase krízy, je empatia, teda schopnosť vcítiť sa do pocitov zamestnancov, vnímať ich a aktívne ich aj počúvať. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že komunikácia na diaľku a absencia osobných stretnutí počas koronakrízy mohli priestor pre empatiu zmenšiť. Dobrý mana-

Čo majú robiť manažéri počas krízy



» Z krátkodobého hľadiska je dôležité stabilizovať situáciu, pomenovať problematické témy,

jasne komunikovať so zamestnancami, prezentovať ďalšie opatrenia a strategické smerovanie a uistiť celý tím o ďalšej kontinuite.

» Z dlhodobého hľadiska je dobré čo najdetailnejšie sa zamyslieť nad oblasťami, v ktorých

firma a jej lídri neboli dostatočne pripravení na náhlu kritickú zmenu. Je treba na maximum využiť získané poznatky a transformovať ich do príležitostí na vylepšenie stability firmy.

Martin Krekáč, chairman a spoluzakladateľ Jenewein Group

žer si však aj za takýchto okolností dokázal nájsť na zamestnancov čas a priestor.

V súvislosti s prácou na diaľku nastal aj iný efekt. Prechod na online komunikáciu posilnil koncentráciu jednotlivcov aj ich efektívnosť. Zo skúseností firiem vyplýva, že debaty menej odbáčali od témy a virtuálne schôdzky boli kratšie a efektívnejšie. Mnoho zbytočných poradí firmy zrušili. V niektorých spoločnostiach vytvorili manažéri online platformu, kde do diskusií pozvali odborníkov z rôznych oblastí, najmä na koučing či mentoring.

Silnou devízou lídrov nielen v čase krízy je autenticita. „Autentický líder je ten, ktorý je konzistentný v myšlienkach, emóciách a konaní,“ hovorí Š. Šicko.

Riaditeľka The Bridge dopĺňa, že autentický šéf sa správa rovnako počas bežného režimu aj počas krízy. Svojím správaním, ktoré je konzistentné, tak podria-

dených nešokuje, ale stabilizuje. „Ak však niekto celý život hrá iba divadielko, v čase krízy vidia jeho podriadení úplne iného človeka,“ vysvetľuje Klaudia Bednárová z The Bridge.

„Budúcnosť patrí lídrom, ktorí dokážu ľudí nadchnúť a inšpirovať nie z pozície moci, ale osobnosťou,“ podčiarkuje M. Krekáč a dodáva, že ide o lídrov, ktorí počúvajú, sú dostupní, veľkorysí a lojálni.

Aj manažéri majú strach

Strach a neistoty sa počas koronakrízy netýkali len zamestnancov, ale aj manažérov a lídrov. Tí vnímali náročnosť situácie z viacerých hľadísk, obavy mali najmä z ekonomickej perspektívy. „Vnímal som, že iné krajiny postupovali flexibilnejšie a boj o záchranu pracovných miest bol omnoho razantnejší,“ hovorí I. Molnárová.

Starosti o budúcnosť ekonomiky má aj K. Bednárová. Mrzí

ju, že ešte stále existuje veľa spoločností, ktoré si reálne neuvedomujú dôležitosť vzdelávania pre rast a stabilitu firmy. Firmy, ktoré majú tendenciu škrtat vzdelávanie, by sa mali skôr zamýšľať nad jeho kvalitou a nastavením. „Ak na jednej strane hovoríme, že toto je doba informácií a dynamických zmien, tak na druhej strane škrtat vzdelávanie znamená píliť si konár pod vlastným zádkom,“ dodáva.

Podľa koučky N. Laukovej sa majitelia a riaditelia firiem boja najmä straty finančných tokov a následného prepúšťania. Okrem toho s obavami vnímali aj nedostatok vlastných kapacít a často aj mentálnej sily pripraviť sa popri riešení bezprostredných problémov na budúcnosť. Jej slová potvrdzuje M. Šarmír, ktorý pociťoval frustráciu najmä vtedy, keď musel siahnuť zamestnancom na výplaty. „Najväčší strach nepociťujem z neúspechu, ale z obavy, že nedostaneme viac príležitostí ukázať to, v čom sme naozaj dobrí,“ prezrádza.

Poradca Jozef Gima má obavy z hystérie, ktorú vyvolali politici aj médiá. Doma podľa neho zavtorili tých, ktorí mali pracovať ešte viac, aby vytvorili zdroje na ochranu rizikových kategórií obyvateľstva. Mediálny hazard môže podľa neho priniesť obrovský prepád ekonomiky a rast chudoby na dlhé roky. © TREND

KVASNOVSKÝ & PARTNERS | ADVOKATI

Zvoľte si tú správnu cestu

BRATISLAVA **PRAHA** **KOŠICE**

2017
Právnická firma roka
Pracovné právo
VEĽMI ODPORUCANÉ KANCELÁRIE

2018
Právnická firma roka
Pracovné právo
VEĽMI ODPORUCANÉ KANCELÁRIE

2019
Právnická firma roka
Pracovné právo
Daňové právo
VEĽMI ODPORUCANÉ KANCELÁRIE
Energetika a energetické projekty
ODPORUCANÉ KANCELÁRIE

2020
Právnická firma roka
Pracovné právo
VÝZNAMNÁ KANCELÁRIA
Daňové právo
VEĽMI ODPORUCANÉ KANCELÁRIE
Energetika a energetické projekty
VEĽMI ODPORUCANÉ KANCELÁRIE

www.kvasnovsky-partners.sk

