

TRENDOVÝ LEADERSHIP 21. STOROČIA TRENDY LEADERSHIP OF THE 21ST CENTURY

Ingrid NOVÁ ALMÁŠI

Abstrakt: *Vedenie ľudí v tomto storočí vyžaduje nové prístupy, zručnosti a aj adaptáciu na neustály vývoj ľudskej spoločnosti. Tento článok ponúka iný pohľad na možnosti pri vedení ľudí. Polemizuje o tradičných riadiacich štýloch manažéra. Jeho cieľom je poukázať na dôležitosť významu prechodu z role manažéra do role lídra. Porovnáva rôzne štýly vedenia ľudí a poukazuje na pozitívny vplyv koučovacieho prístupu a otvorenej komunikácie. Dôležitou súčasťou lídra je aj iný pohľad na plánovanie času (timemanažment), ktorý podporuje zlepšenie efektivity práce. Na základe dlhoročnej manažérskej praxe, autorka ponúka konkrétne poznatky pri plánovaní času a ponúka odporúčania pre rozvoj líderských zručností. Výsledkom článku je inšpirácia k aplikácii iných spôsobov vedenia ľudí, ktoré budú prispôbené aktuálnym potrebám akejkoľvek spoločnosti.*

Kľúčové slová:

manažér, líder, tvrdé a mäkké zručnosti, koučovací prístup, timemanažment

Abstract: *Leading people in this century requires new approaches, skills and adaptation to the constant development of human society. This article offers a different perspective on the possibilities of managing people. The article argues about the traditional management styles of the manager. The aim of the article is to point out the importance of the transition from the role of manager to the role of leader. The article compares different leadership styles and points out the positive impact of a coaching approach and open communication. An important part of the leader is also a different perspective on time planning (time management), which supports the improvement of work efficiency. Based on many years of managerial experience, the author offers concrete insights into time planning and offers recommendations for developing leadership skills. The result of the article is inspiration for the application of other ways of leading people, which will be adapted to the current needs of any company.*

Key words: *manager, leader, hard and soft skills, coaching approach, time management*

<https://doi.org/10.52665/ser20240206>

1. MANAŽÉR ALEBO LÍDER

Súčasný manažér ľudských zdrojov na akejkoľvek riadiacej úrovni, či majiteľ vlastnej firmy, v akejkoľvek odvetvi, čelí pravidelne náročným situáciám. Očakáva sa od neho široký záber povinností. Zodpovednosť za plnenie cieľov, sledovanie trendov, aplikácia nových prístupov pri vedení ľudských zdrojov a každodenná operatíva.

Okrem plnenia stanovených KPI s firmy a výkon je manažér zodpovedný aj za odborné vedenie ľudí. A práve odborné vedenie ľudí je stále otvorenou otázkou dnešnej doby. Existujú mnohé odporúčania, odborná literatúra, či

štúdium samotného manažmentu ľudí. Starostlivosť o zamestnancov určuje aj Zákonník práce. Dynamické prostredie firiem a trhovej ekonomiky dnešnej doby ukazuje, že manažér po štúdiu, príde so širokým záberom znalostí a zručností (hard skills) pri vedení ľudských zdrojov. Alebo absolvuje základné školenia po nástupe na pozíciu, ktoré sú nevyhnutné k výkonu práce manažéra. Stále otvorenou otázkou ostáva, či stačí tento elementárny základ, alebo je potrebné aj ďalšie vzdelávanie.

Nováčik na pozícii manažéra sa zo začiatku spolieha na získané vedomosti. Prax prichádza postupne. Pri vedení ľudí sa v dnešnej dobe

očakáva, že v pozícii manažéra, je dôležitá už aj pozornosť venovaná osobnosti človeka. V minulosti boli rôzne štýly vedenia ľudí, ktoré sa vyvíjajú v dobe a idú ruka v ruku s vyspelosťou spoločnosti. Ak načrieme do nie tak dávnej histórie, tak pri vedení ľudí bolo akceptované aj porušovanie dnešných ľudských práv. Rôzne praktiky na pracovisku, či kričanie na svojich zamestnancov, bolo bežne tolerované a veľakrát dokonca uznávané. Našťastie v dnešnom modernom svete idú tieto praktiky do úzadia, no ešte stále je možné zažiť aj čisto direktívny štýl vedenia.

Neexistuje exaktná metrika, kto je vhodný a kto nie. Sú určité „vzory manažéra“ ale čo je ten manažérsky etalón?

V dnešnej dobe je nespočetne veľa metód na výber manažéra. Samotné zaučenie na vybranú pozíciu si vo finále určuje samotná firma.

Nové trendy v manažmente ľudí sú zo skúsenosti úplne iné. Pri vedení ľudí sa očakáva už aj určitá nadstavba. Základné znalosti sú dobrým odrazovým mostíkom, k zvládnutiu plnenia kritérií podľa pracovného zaradenia.

Nepísanou, ale dnes už bežne očakávanou nadstavbou manažéra pri výberových pohovoroch, je preukázané zvládnutie mäkkých zručností (soft skills). Najčastejšie vyžadované mäkké zručnosti manažéra sú emocionálna inteligencia (EQ), etický prístup, postoj lídra, otvorenosť zmenám, emočná sebaregulácia, postoj lídra. Úplným základom lídra je zvládnutie mäkkých zručností, kde radíme aj manažérsku komunikáciu. Výhodou už vyššej, zrelej líderskej komunikácie je aj zvládnutie a aplikácia koučovacieho prístupu.

Komunikácia. Elementárny pilier mäkkých zručností. Jej využívanie pomáha efektívnej spolupráci. Mnohí manažéri komunikáciu podceňujú a iní preceňujú. Nájst' optimum je už zručnosťou lídra. Kedy je potrebné viac hovoriť a kedy viac počúvať?

Neexistuje jednoznačné pravidlo, ktoré určuje, kto môže a kto nemôže obsadiť manažérsku pozíciu vo firmách. Bez ohľadu na vzdelanie, každý môže byť skôr, či neskôr dobrým manažérom. Stačí ak človek na pozícii manažéra zvládne stanovené úlohy, ktoré mu určí firma,

alebo plní svoj plán vo vlastnej spoločnosti. Otvára sa tu otázka, či môže byť dobrý manažér súčasne aj dobrým lídrom. A čo sa očakáva od lídra?

Líder je človek, ktorý pri práci s ľudským zdrojom, okrem vyššie spomínanej nadstavby znalostí, zručností má minimálne tieto hodnotové návyky:

- otvorene komunikuje,
- preberá zodpovednosť,
- prizná si chybu a naprávi ju,
- nerozkazuje, ale spolupracuje,
- prejaví uznanie aj lepším od seba,
- spolupracuje bez nadradenosti,
- podporuje rast spolupracovníkov,
- pracuje bez manipulačných techník,
- dodržiava svoje sľuby, či záväzky,
- využíva win-win pravidlo,
- kladie otvorené otázky so záujmom o človeka,
- pravidelne sa vzdeláva,
- pracuje so svojim egom,
- prejavuje integritu
- a ľudský prístup.

Dôležitým ukazovateľom dobrého lídra je zvládnutý timemanažment. Líder využíva efektívne svoj pracovný čas bez plytvania a hodnotne nastavený, v súlade s jeho pracovnou činnosťou. To isté aplikuje pri organizovaní času svojim spolupracovníkom a zamestnancov. Býva častým javom, že manažér (nie líder), považuje určovanie jeho stretnutí za dôležitejšie, ako pevne naplánovaná práca. Vyžaduje účasť na stretnutí, veď je šéf a neberie do úvahy termíny, alebo iné dôležité okolnosti pri práci zamestnanca. Toto „vlastníctvo“ cudzích kalendárov z pozície manažéra je u lídra nepravdepodobné. Overí si, či v požadovaný čas na stretnutie, nemrhá časom na dôležitejšiu činnosť, ktorá pomáha k plneniu cieľov. Nestavia zamestnancov do pozície, že on je viac.

Líder vie, že ak majú jeho zamestnanci plniť ciele, tak musí byť, nadnesene povedané, posledný v rade. Tu pomáha opäť zvládnutý timemanažment. Líder vie, že ak chce mať pravidelné stretnutia, tak ich je potrebné dostatočne vopred plánovať. Ak má zamestnanec informáciu o stretnutí vopred, tak sa vyhnú obaja presne tejto stresujúcej situácii. Polemike

zamestnanca, že koho uprednostniť v rovnakom čase bude irelevantná, pretože obaja majú vopred naplánovaný čas a vedia si inak naplánovať plnenie pracovných úloh,

Čas sa stáva v pracovnom prostredí veľmi vzácnou komoditou. Časom je meraná napríklad dĺžka pracovného času, pracovný výkon, či efektívnosť v čase. Čas je aj mzdový ukazovateľ, ktorý má v závislosti od expertízy zamestnanca rôznu hodnotu. Čas máme počas dňa všetci rovnaký, ale jeho plánovanie a využitie je rôzne.

Z tejto úvahy vyplýva, že súčasnosť priniesla až akútnu potrebu efektívne využívaného času. V práci i v súkromí. Na čas môžu byť rôzne pohľady. Niektoré moderné firmy okrem iného podporujú aj to, aby mal zamestnanec dostatok času i na oddych po práci. Výnimkou býva zavedenie krátkej pracovnej prestávky na oddych, nad rámec Zákonníka práce. Práve tieto inovatívne firmy prinášajú svoje poznatky, že aj krátka prestávka podporuje vyššiu efektívnosť v práci.

Človek strávi v práci štandardných 8 hodín, ale výkon v čase nie je konštantný. Častým očakávaním vo firmách je využitie zamestnanca na 100% v pracovnom čase. Získané poznatky o človeku ukazujú, že človek nedokáže udržať rovnakú pozornosť, nasadenie a ani výkon dlhodobo. Zamestnanca vyrušujú v práci rôzne determinanty, ktoré spôsobujú rozdiely v dodržiavaní naplánovaného času.

Plánovanie a manažovanie času, tzv. timemanažment ukazuje, že tlakom na maximálny výkon v čase, prichádza k čoraz častejšie k rôznym chorobám ako je napríklad vyhorenie a pod.

“Čas je dobrý sluha, ale zlý pán”, je upravené slovenské príslovie a tvorí základ filozofie zavádzania láskavého timemanažmentu do pracovného prostredia v súlade s človekom.

Timemanažment môžeme preložiť do slovenčiny aj ako riadenie času. Riadenie času je však veľmi široký pojem. Otvárajú sa otázky na zodpovedanie, že je potrebné rozdeliť riadenie akého času, koho času, koľko času... Dlhodobo vnímame túto definíciu času len v súlade s pracovným časom. Avšak práve pod tlakom času, ľudia začínajú vnímať timemanažment, čiže riadenie času, aj vo svojom osobnom živote. Plánujú dovolenky, oslavy, šport, či voľný čas.

Voľný čas. Kedysi bežná záležitosť. Dynamická doba a zvyšovanie nárokov na ľudí, priniesla veľmi časté slovné spojenia: „Nemám čas.“ alebo „Nestíham.“. Človek nie je stroj a nie je možné donekonečna a dlhodobo navyšovať výkon. V dôsledku tohto negatívneho trendu vznikla myšlienka, aby bola dostatočná efektívnosť práce, ale iným spôsobom. Eliminovať stres z časového tlaku, získať viac pokoja, vychutnať si prítomnosť a žiť vedome. Túto myšlienku má zakomponovaný láskavý timemanažment.

1.1 Láskavý timemanažment

Exkluzivita láskavého timemanažmentu je postavená na inom princípe akou je bežný trend – v čo najkratšom čase, zvládnuť čo najviac úloh. Berie do úvahy základné biologické potreby človeka, akceptuje kognitívne vlastnosti človeka, či jeho biorytmus. Uplatnením znalostí a zistení stále pribúdajúcich poznatkov, z neustáleho odborného poznávania človeka, alebo ľudského mozgu, je možné aplikovať oveľa efektívnejší timemanažment.

Základnou stavebnou jednotkou láskavého timemanažmentu je práca s hodnotou človeka (firmy, zamestnanca...) Určenie hodnôt je veľmi dôležitým aspektom. Na určenie vlastných hodnôt je potrebné vyčleniť dostatočný čas a následne využiť prioritizáciu zistených hodnôt.

Hodnota je významný prvok/proces, ktorej špecifickosť za zakladá na uvedomení, čo prináša zmysel a uspokojenie potrieb človeka. Hodnotou môže byť čokoľvek, čo človeku naplní jeho očakávania od života.

Pri určovaní hodnôt môže pomôcť zoznam v poradí podľa dôležitosti, ktoré si človek (firma) určí. Po spísaní hodnôt pomôže jednoduchá otázka na prioritizáciu a overenie, či je určená hodnota skutočne na správnom mieste hodnotového rebríčka. Pomôckou na verifikáciu je porovnanie každej hodnoty s každou. Pri porovnávaní jednotlivých hodnôt, pomôže kladenie jednoduchej otázky: “Ktorá hodnota pre mňa (pre firmu) viac znamená?”. Môže byť využité bodovanie, alebo iné možnosti prioritizácie.

Častým poznaním ľudí (firiem) je, že poradovník hodnôt sa časom môže zmeniť. Je dobré, ak na základe určených hodnôt ideme ruka v ruku s víziou, misiou, prioritami a cieľmi.

Zo získaných spätných väzieb, po aplikácii princípov láskavého timemanajmentu, sa začína ukazovať, že práve tento prístup prináša lepšie výsledky. Dokonca je tu pravdepodobnosť, že človek zvládne prirodzene a bez tlaku viac v tom istom čase. V porovnaní so súčasnou praxou, kde sa vyžaduje neustála optimalizácia času a pridávanie činností.

Bežnou rutinou je, že ľudia plnia len stanovené úlohy a len to, čo sa od nich očakáva v čase. Na prvý pohľad to môže vyzerať, že čo iné má zamestnanec robiť, keďže jeho povinnosťou je plniť úlohy od nadriadeného. Samozrejme. Vyplýva to aj zo Zákonníka práce. Ale plniť si úlohy tak, že sú ľudia absolútne pohrúžený do práce, lebo vedia, že je to v súlade s ich hodnotami, je významný rozdiel. V prístupe zamestnanca, ale aj vo výsledku, ktorý významne ovplyvňuje úspech firmy.

Práve princíp láskavého timemanajmentu je úlohou lídra. Otvorenou komunikáciou spoločne plánuje čas v súlade s cieľmi firmy. Súčasne berie na vedomie i charakter práce a osobnosť jednotlivca. Každý plán, i ten časový je vecou diskusie. Cieľom je nastavenie pracovného kalendára zamestnancovi tak, aby bral do úvahy všetky spomínané aspekty. Dlhodobé nadčasy, či tlak na zvyšovanie výkonu, v čo najkratšom čase je dlhodobo neudržateľný trend.

Je vhodné poukázať napríklad na mailovú komunikáciu. Očakáva sa, že „sa nejako“ prečíta a zvládne. Bežnou praxou vo firmách je, že spracovanie mailovej komunikácie sa očakáva popri ďalších úlohách, ktoré sú presne vypočítané na pracovný čas. Zamestnanci potom využívajú rôzne spôsoby ako zvládnuť emailovú záťaž. Na stretnutiach vidíte bežne ľudí ako nepočúvajú obsah schôdzky, ale ťukajú do mobilných telefónov alebo notebookov. Píšu počas obedných prestávok, či využívajú na to svoj súkromný čas, pretože mailová komunikácia je bežne v mobilných zariadeniach. Nové zmeny v Zákonníku práce už majú prvé náznaky ochrany zamestnanca, ale ešte stále je čo zlepšovať.

Je všeobecne známe, že čím viac ľudia pracujú, sú viac a viac unavení a výkon klesá viac a viac. Každý ďalší deň je z toho dôvodu efektívnosť práce nižšia a nižšia. Už Tomáš Baťa poukazoval na pravidlo 8-8-8. Osem hodín kvalitného spánku, osem hodín práce a osem hodín času na

rozvoj, zábavu, či iné aktivity podľa hodnotového rebríčka jednotlivca. Už len táto zmena postoja k času prinesie rovnováhu a viac energie na každodenné pracovné povinnosti. Výsledkom sú menej unavení a viac angažovaní zamestnanci.

Určite prídu aj situácie, kde je potrebné niečo dokončiť a venovať sa danej činnosti dlhšie. Krátkodobé výnimky toto pravidlo akceptuje.

Veľmi častým javom býva, že manažéri venujú extrémne veľa času pracovníkom, ktorí neplnia svoje povinnosti. Pravidelne sa s nimi stretávajú, určujú im nové a nové ciele, kontrolujú kvalitu a včasnosť dodaných úloh. Pri zacielení len na tých menej angažovaných ľudí, manažér stráca čas. Pod vplyvom týchto okolností mu už ostáva minimum času na tých, čo majú výborné výsledky.

Lídri volia práve opačný postup. Ten, čo prinesie oveľa lepší výsledok. Venujú oveľa viac času tým dobrým a výnimočným zamestnancom. Vďaka takému prístupu sa tak tí menej tímoví hráči buď prispôbia tempu kolektívu, alebo dobrovoľne uvoľnia miesto tým, čo chcú zdieľať kolektívne pracovné nasadenie. Čím viac času investujú do ľudí, tým lepšie výsledky budú prinášané.

Preto je základom láskavého timemanajmentu plán. Dobrý plán. Vytvorenie skutočne dobrého plánu je sumár poznatkov hodnôt, vízie, cirkadiánneho cyklu človeka, určenie najkvalitnejšieho času na prácu a stanovenie priority. Všetko v súlade.

1.2 Manažérska komunikácia

Slovo komunikácia sa vyvinulo z latinského slova communicatio, ktorého význam je robiť niečo spoločným, radiť sa, rokovať, zhovárať sa. Komunikáciu chápeme ako dorozumievanie, dorozumievací styk (Krátky slovník slovenského jazyka, 1977).

Pri vedení ľudí je neodmysliteľnou súčasťou otvorená komunikácia, ktorá vyplýva z pôvodu slova. Komunikácia, ktorá okrem zadávania pracovných úloh, či zdieľania informácií k výkonu práce. Je nevyhnutné overenie porozumenia pri odovzdávaní a prijímaní úloh. Otvorená komunikácia zahŕňa obojstranný tok informácií. Zhora dole a naopak.

Prekvapivé je, že existujú spoločnosti, ktoré komunikáciu považujú za stratu pri výkone práce.

Tento trend pri vedení ľudí je veľmi dôležité pomenovať a následne zmeniť. Poslanie úloh mailom, či informácií zamestnancom, nemôžeme považovať za komunikáciu. Mailová komunikácia je zradná, pretože v písomnom prevedení, môže medzi vysielateľom a prijímateľom dôjsť k rozdielnej interpretácii obsahu. Čo prináša negatívum, že zamestnanci si vysvetlia úlohu inak, alebo bežné konštatovanie nejakej situácie vnímajú ako kritiku.

Líder vie, že osobná komunikácia s jednotlivcom, alebo tímom je nevyhnutná. Ideálny stav je, ak ľudia vedia, že môžu osobne (online) byť so svojim šéfom vo vyhradenom čase a porozprávať vlastnými slovami, čo v danej chvíli riešia (v práci, či v súkromí). A tú istú možnosť má líder, ktorý pri zadávaní informácií môže okamžite overiť pochopenie.

Zdieľanie pracovných informácií je považované za formálnu komunikáciu. Ideálnym stavom môžeme nazvať, ak je formálna komunikácia doplnená aj o neformálnu komunikáciu. Neformálna komunikácia nie je vo firmách často uznávaná, no napriek tomu je nevyhnutná pri vedení ľudí. Neformálna komunikácia je síce pre výkon práce ťažko merateľná, ale keďže sme ľudia a nie stroje, je nevyhnutná. Líder, ktorý vďaka svojej emočnej inteligencii dokáže identifikovať nutnosť takej komunikácie je veľmi uznávaným v očiach zamestnancov.

Ľudia prichádzajú do práce s rôznymi postojmi, zdravotným stavom, pod tlakom starostí z domáceho prostredia, či zažili iné situácie, ktoré prináša život. A tak vďaka otvorenej komunikácii môže byť líder v týchto situáciách ako prvý bod styčný bod, ktorý pomôže odvrátiť dlhodobé zníženie pracovného výkonu, či podať pomocnú ruku. Otvorená komunikácia je s úprimným záujmom. Pomáha budovať dôveru medzi a udržiavať motiváciu zamestnancov, pretože vedia, že sa môžu na svojho lídra kedykoľvek obrátiť.

Určiť koľko má trvať, či akom má vyzerať je možné asi len v prípadových štúdiách. Každý človek je iný a preto aj komunikácia s každým jedincom bude prebiehať inak. Samozrejme, môžeme sa odraziť od základných

psychologických poznatkov, ako je rozdelenie typov ľudí. Existujú mnohé manažérske školenia komunikácie, ktoré sa odrážajú zo psychológie. Častým javom vo firmách je využívanie analytických prieskumov osobností (napr. farebná typológia, či iné možnosti). Tieto analýzy môžu pomôcť pri vzájomnej komunikácii, pochopenia druhej strany. Na to, aby sme sa vzájomne rešpektovali už nestačia len analýzy, ale je potrebný individuálny prístup k človeku a postoj lídra, ktorý hľadá adekvátne spôsoby komunikácie.

Komunikácia je nevyhnutná, ak chce firma prosperovať a mať dlhodobu motivovaných zamestnancov.

Starostlivosť o zamestnancov určuje aj Zákonník práce. Zákon, ale nemá zakomponovanú nutnosť komunikácie. A pritom je to skutočne odrazový mostík vo všetkých smeroch, a nie len v práci, i vo všetkých odvetviach. Otvorená komunikácia je základným princípom starostlivosti. Ľudský prístup, záujem, akceptácia „ľudských slabostí“, či budujúca dôvera medzi lídrom a zamestnancom môže byť veľmi dobre podporená aj koučovaním prístupom.

1.3 Koučovací prístup

Koučovací prístup vychádza z poznatkov koučingu. Koučing je už veľmi často skloňované slovo, ale jeho aplikácia v slovníku je často zavádzajúca. Koučing využíva otvorené otázky, bez manipulácie, s úprimným záujmom o človeka. V koučingu kouč verí, že človek je sám expert na danú situáciu. Podporuje uvedenie koučovaného smerom k cieľu.

Kouč neradí, nepomáha, nepodsúva svoje myšlienky. Kouč nezadáva cieľ a ani tému rozhovoru. Kouč používa otvorené otázky vďaka širokej palete koučovacích nástrojov, ktoré naštartujú zmenu postoja a myslenie človeka. Opiera sa o aktívne počúvanie počas rozhovoru a napájanie na počuté. V koučingu je sledovaný cieľ koučovaného a nie kouča. Dobrý kouč viac počúva ako rozpráva.

Koučovací prístup v praxi je aplikácia zručností s koučingu do manažérskeho prostredia. Manažér môže využívať prvky koučingu, no stále má pod kontrolou plány, či stanovené pracovné ciele. Rozdielom je, že nemusí určovať čo, kde a ako má zamestnanec robiť, aby sa splnil stanovený cieľ. Výhodou koučovacieho

prístupu je, že zamestnanec hľadá cesty a spôsoby sám. Otvára sa tu nová možnosť angažovanosti ľudí k plneniu cieľov. Zamestnanci prichádzajú s kreatívnymi nápadmi. V porovnaní s direktívnou formou riadenia, kde nové nápady, či myšlienky, nemajú vôbec priestor na vznik, či aplikáciu do praxe.

Koučovací prístup môže byť využitý kdekoľvek v pracovnom prostredí. Veľmi často býva výbornou pomôckou pri poradách, osobných pohovoroch alebo v bežnom pracovnom prostredí. Tento prístup pomáha zacieliť rozhovor na cieľ a manažér dokáže využiť maximálny potenciál človeka.

Manažér využívajúci koučovací prístup pri vedení ľudí, pomáha aj k budovaniu firemnej kultúry založenej na rešpekte, dôvere a podporujúcej produktivitu. Firmy, ktoré aplikovali koučovaciu kultúru majú v dlhodobejšom horizonte oveľa viac zainteresovaných pracovníkov. Pracovníci preukazujú viac ochoty pri plnení cieľov, pretože je tam vybudovaná dôvera v ich odbornosť. Koučovací prístup je postavený na dôvere zamestnancov. Zamestnanci preberajú zodpovednosť a samostatne hľadajú spôsoby a cesty k plneniu úloh.

2. TRENDOVÝ LÍDERSHIP V 21. ST.

Maximalizácia výkonu a tlak na výkon spôsobuje, že sa veľmi často, napriek poznatkom opomína práve komunikácia ako základ zdravého tímu, či firmy. Manažéri a majitelia firiem považujú komunikáciu za plytvanie času. A práve správna komunikácia pomáha v rozvoji firmy, vytvára podporné prostredie.

Prax v 21. storočí ukazuje, že najmenej účinná je direktívna forma riadenia, žiaľ, stále veľmi často aplikujúca v mnohých odvetviach, či súkromných firmách. Častým javom je len základná starostlivosť o zamestnanca, ktorá plní literu zákona. Zákonník práce síce široko popisuje elementárne povinnosti a zodpovednosti zamestnávateľa a riadiaceho pracovníka, ale neobsahuje už presah a aplikáciu do praxe. A práve tam vznikajú rôzne nesprávne formy vedenia ľudí.

Stále častým javom je, že aj keď je určená pracovná náplň, vhodné pracovné podmienky

spĺňajú stanovené kritéria, tak to nezaručuje, že forma vedenia ľudí bude správne aplikovaná. Môžeme to porovnať s výchovou detí. Sú rôzne odporúčania, ale neexistuje exaktný návod. A aj napriek mnohým usmerneniam, vznikajú na pracovisku situácie, kde zasahuje ľudský faktor. Chýbajúca tolerancia, akceptácia jedinca ako jedinečnej a originálnej bytosti. Stále očakávajúce radenie ľudí do štruktúr, tabuliek, foriem.... Otvorenými otázkami ostávajú nekonečné možnosti, ako definovať lídra a ako tieto poznatky aplikovať správne do praxe tak, aby bola možná aj opakovateľnosť dobrých lídrov.

Samozrejme, že je potrebné mať pravidlá a dodržiavať procesy, štandardy a smernice. Ale toto všetko nesmie prekračovať mieru človečiny. Ľudský a individuálny prístup je to, čo nevyhnutne táto spoločnosť potrebuje v mnohých firmách. Práve správanie človeka k človeku, alebo nadriadeného k podriadenému je to, čo sa veľmi ťažko určuje do tabuliek, či právnych úprav.

Mnohí manažéri neovládajú podávanie spätnej väzby, spoločné vytvorenie spôsobu plnenia cieľa, či zdieľanie informácií tak, aby si overili pochopenie. Chýba práca s emóciami, pretože aj tie sú súčasťou človeka a po prekročení prahu práce ich nenecháva pred bránou firmy.

Nedostatok znalostí formy manažérskej komunikácie a mnohé iné chýbajúce elementy, ktoré nepokrýva Zákonník práce, spôsobuje, že dochádza k rôznym formám nesprávneho vedenia ľudí. Možno by bolo dobré povedať, že je to len technické vedenie ľudí, ale chýba tam tá ľudská zložka lídra. Človečina.

3. AKO NA ČLOVEČINU V LEADERSHIPE?

Výber lídra na vedenie ľudí, či vznik lídra v súkromnom podnikaní, má spoločného menovateľa. Celoživotné vzdelávanie.

Sledovanie úspešných lídrov, ktorí majú za sebou mnohých spokojných zamestnancov. Neustále porovnávanie sa s lepšími. Pravidelné overovanie si, či forma vedenia ľudí je akceptujúca aj priamo tam, kde je aplikovaná. Byť otvorený zmenám, pristupovať ku kritike

s otvorenou myslou a hlavne mať na zreteli, že pracujeme s ľuďmi a nie strojmi. Naučiť sa pracovať s emóciami pri vedení ľudí tak, aby boli hľadané všetky možné riešenia i v tak nepredvídateľných situáciách.

Vedenie ľudí má veľmi citlivý základ. Človeka. A človek je tvor jedinečný. Preto pristupujme k človeku tak, aby sme neplytvali jeho potenciálom, ale podporovali to jedinečné v ňom. A toto všetko je úlohou lídra. Byť tam pre ľudí, pripraviť ľuďom priaznivé pracovné prostredie. Overovať, či majú zamestnanci

všetko potrebné pre výkon ich práce a plnenie cieľov. Komunikovať vždy, keď je to potrebné. Hľadať cesty ako zamestnancom pomáhať a byť oporou. Bez povyšovania, či presadzovania. Líder vie, že aj jeho zamestnanci môžu byť šikovnejší v určitých oblastiach a plne rešpektuje ich jedinečnosť. Líder vie, že ľudia sú tým najdôležitejším zdrojom a preto sú vždy na prvom mieste.

Líder aplikuje princíp, ktorý odporúča Simon Sinek vo svojej knihe s identickým názvom: Lídri jedia poslední.

REFERENCES

Ján Kačala, Mária Pisárčiková (1997). Krátky slovník slovenského jazyka.
Gabriela Končítiková (2022). Inspirace Baťa.
Jim Collins (2008). Jak z dobrej firmy udeľat skvělou.
Peter Szabó, Daniel Meier (2010). Koučování krátko, jednoducho, účinně.

John Whitmore (2009). Koučování.
Kolektiv autorov (2004). Synonymický slovník slovenčiny.
Simon Sinek (2015). Lídři jedí poslední.

Contact:

Mgr. Ingrid Nová Almasi
majiteľka spoločnosti
VIRTUÁLNA ŠÉFKA s.r.o.
Dobšinského 1, Žilina
ZAKO - žilinskí kouči
(členka spoločnosti)
mail: ingrid.nova.almasi@gmail.com

SUMMARY

Successful leadership of people in the 21st century requires new approaches that are built on communication and coaching and effective time management. Priorities in time management are based on values, vision, mission and with regard to the person himself. It takes into account all the circumstances that can determine the endless pressure on a person. It shows that man is not a machine and therefore it is not possible to increase performance indefinitely, in the shortest possible time. Due to the application of a different approach to time management, there is less pressure on people. It produces better results at the same time compared to the constant pressure on a person to handle more and more.

An important point is the leader's open communication. In addition to formal communication, the leader knows that it is necessary to communicate informally as well. People have their emotions, problems, changes in health, which significantly affects work performance. It is in this case that informal communication is appropriate, which can help to avert various negative impacts on work.

The leader is the first point of contact for the employee. His important role is to listen to his employees and put his full trust and acceptance of the solutions brought. A great benefit of active listening, when applying a coaching approach, is also the benefit of innovative solutions on the part of employees. This environment of trust and cooperation makes employees feel that everyone is an asset and an important part of the team.

Another positive impact thanks to active listening is creative and innovative solutions from employees. This environment of trust and cooperation makes employees feel that everyone is an asset and an important part of the team. The implementation of these leadership principles can significantly contribute to better results with a longer duration. At the same time, they create a working environment that is in line with modern trends in the field of people management.