PP® Poradca podnikateľa

Zisk

riadenie|marketing|podnikanie

zisk_3 2011

NAŠTARTUJTE SI SKVELÚ KARIÉRU

9 PRÍBEHOV, KTORÉ VÁS PREDAJÚ

najčastejšie témy, o ktorých sa ľudia radi rozprávajú a zároveň ich radi počúvajú

ČO DÁ DO POHYBU VÁŠ WEB?

skúste to s blogovaním

5,38 €
8 584113 052856 03
www.zisk.sk

Až na himalájsky vrchol kariéry

Renáta Kubová
sefredaktorka@ezisk.sk

...SA CHCEME DOSTAŤ TAKMER VŠETCI – VIAC-ČI menej ambiciózni. Aby to vyšlo aj vám, pripravili sme pre vás niekoľko príspevkov v našej Téme mesiaca. Snažíme sa v nej búrať zažité mýty o riadení kariéry, ktoré súvisia väčšinou s utkvelou predstavou, že na vás čaká jediná možnosť kariéry, v jedinej firme, v jedinom odbore, ktorý ste si vybrali ako -násť roční – možno sami, možno pod tlakom náročných rodičov – a ktorý vás všetko len nie baví alebo ešte horšie, ani poriadne neuživí. Nie je na škodu zamyslieť sa nad príležitosťami, ktoré sa pred vami otvárajú, ak vhodne využijete svoje školské vedomosti a životné skúsenosti. Vaša kariéra sa totiž môže vyvíjať úplne inak. Stačí spraviť len správny krok. Postrčiť k nemu vás môžu aj rady skúseného mentora alebo kouča. Ich prítomnosti sa nemusíte zbavovať ani po rozťatí gordického uzla svojho pracovného života. Skúste ich oslovovať aj po tom, čo naštartujete svoju skvelú kariéru. A potlačte predpotopné obavy. Nie je vôbec nevyhnutné udržiavať s mentorom oficiálny dlhodobý vzťah. S nadhľadom berte prípadné narážky svojho menej úspešného okolia, že ste dosť starý na to, aby ste si poradili v kariérnych otázkach sám, lebo moderný mentoring vo svete nevyužívajú už len mladí začínajúci bažanti. Budete dokonca „in“, ak si vybudujete sieť mentorov... Len pozor. Mentori a kouči sú aj tak trochu návykoví. Nečudo, veď takmer výhradne ide o veľmi zaujímavých a sympatických ľudí, ktorí odstránia z nášho života občasné návaly nudy. Dvoch z nich vám aj predstavujeme. Sme zvedaví, či aj vás presvedčia, že pomoc profesionálneho kouča v blízkej budúcnosti využijete. Alebo nechcete prostredníctvom koučovania objaviť svoje skryté rezervy, o ktorých netušíte, a naučiť sa ako zodpovedne s týmito novoobjavenými schopnosťami narábať?

S pozdravom

Renáta Kubová

Cesta za kariérnym šťastím je plná prekážok.
Ako ich zdolať? Skúste sa oslobodiť od spiatočníckych mýtov typu „len odbor, ktorý som vyštudoval, ma privedie na vrchol“.
Využite „GPS“ rady skúsených koučov a mentorov.

Zisk!

Vďaka koučingu môžete dosiahnuť
- o 62,4 % lepšie stanovovanie cieľov
- o 60,5 % vyrovnanejší život
- o 57,1 % menej stresu
- o 52,4 % viac sebavedomia
- o 43,3 % lepšiu kvalitu života
- o 25,7 % vyšší príjem a viac...

International Coach Federation

VÁŠ NÁZOR NA...

3 Strácajú vaši najtalentovanejší ľudia rozum?

LISTÁREŇ

5 Aby boli porady tvorivé
6 Kde sa nakontaktovať s ľuďmi, ktorí pomôžu rozbehnúť podnikanie
7 Prečo a ako sa stať dobrým podnikateľom
7 Najdôležitejšia zručnosť, ktorú by mal mať podnikateľ

SPRÁVY PRE PODNIKATEĽOV

5 Aktuálne informácie zo stránky Sociálnej poisťovne
6 Legislatívny proces

TÉMA MESIACA

8 Naplánujte si skvelú kariéru
10 Personline zavádza novú technológiu pre efektívne hodnotenie uchádzačov o prácu
11 Ako využiť moderný mentoring
14 Ako rásť odborne a osobnostne v práci
16 Objavte svoje rezervy s pomocou kouča
18 Čo som získala vďaka koučingu
19 Ako si vybrať svojho kariérneho kouča?

PRÍBEHY SLÁVNYCH

20 Podnikateľ roka 2010: Tomáš Bel

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A PERSONALISTIKA

22 Ako viesť hodnotiace pohovory
25 Strácajú vaši najtalentovanejší ľudia rozum?
26 „Ty si nanič a nič nevieš. Ty si úplne neschopný!"
28 Dôležitejší je postoj zamestnanca k firemným hodnotám než jeho zručnosti
30 Viac zodpovednosti alebo viac peňazí?
33 Ste rebel alebo líder?
34 Silné a slabé stránky slovenských top manažérov
36 Ako sa stať magnetom pre talenty
37 Prečo kancelária nie je ideálnym miestom na prácu
40 Náhlá změna osobnosti

ROZHOVOR S...

42 Soňa Rebrová: Plní želania chorým deťom. A učí sa od nich

MARKETING A OBCHOD

44 Čo dá do pohybu váš web? Skúste to s blogovaním!
46 Obchodný tip č. 21: 9 príbehov, ktoré vás predajú
49 5 tipov na inteligentnejšiu sociálnu sieť
50 Poznáte hodnoty svojich zákazníkov?

PODNIKANIE

52 Zabráňte podvodu vo vašom podniku
54 Zvýšenie príjmu – neriešiteľný problém alebo jediná možnosť?

TECHNOLÓGIE A INOVÁCIE

56 Ako vytvoriť podmienky pre inovácie

PROJEKTOVÉ A FINANČNÉ RIADENIE

58 Rozdielne ceny za ten istý produkt

PRÁVO A PRAX

60 Určenie daňového domicilu

ANGLIČTINA SO ZISKOM

61 Šikana na pracovisku: Ako dosiahnuť rešpekt a zamedziť konfliktu

TRENDOVÉ ANALÝZY

62 Ako je na tom projektový manažment

TRENDOVÉ AKTUALITY

63 Z domova
64 Zo sveta

Register nápadov nájdete na našej internetovej stránke **www.ezisk.sk**

TOP 5 NAJČÍTANEJŠIE ČLÁNKY ZO ZISKU 2/2011

1. Richard Branson: Biznis je o riešení vecí. Nie! Biznis je o lepšom riešení vecí
2. Firemná internetová stránka: na čo myslieť a ako si vybrať
3. Určite si svoj typ osobnosti
4. Víťazstvo pružného pracovného času
5. Inkubátory pre začínajúcich podnikateľov

TO NAJLEPŠIE
v tomto čísle Zisku

8 NAPLÁNUJTE SI SKVELÚ KARIÉRU

Ľudia sú pri pracovných pohovoroch najviac frustrovaní základnými otázkami, ktoré sú spojené s ich kariérou a budúcnosťou. Mnohí totiž o svojej budúcej kariérnej dráhe nemajú ani poňatia.

37 PREČO KANCELÁRIA NIE JE IDEÁLNYM MIESTOM NA PRÁCU

Už len letmý pohľad na pracovný život v kójkach a a „open spejsoch" nám prezrádza, že nie sú pre prácu to pravé orechové. Poďme sa pozrieť ešte podrobnejšie, prečo nie je kancelária miestom, kde by sa formovala budúcnosť vašej firmy alebo vášho oddelenia.

44 ČO DÁ DO POHYBU VÁŠ WEB? SKÚSTE TO S BLOGOVANÍM!

Internetový marketing otvoril dvere do sveta obchodu aj pre malých podnikateľov. Máte dobrú myšlienku, našli ste vhodnú pozíciu pre svoj produkt alebo službu, vytvorili ste internetový obchod na kvalitnej webstránke. A teraz už môžete podnikanie rozbehnúť. Alebo predsa len ešte niečo chýba?

56 AKO VYTVORIŤ PODMIENKY PRE INOVÁCIE

Medzi východiskami zo súčasnej ekonomickej recesie sú často uvádzané inovácie. Nejde ale o novú tému. Za posledné roky sa toho o inováciách mnohé napísalo aj nahovorilo na konferenciách. A to ako v oblasti produktov, tak aj v manažmente či marketingu.

VÁŠ NÁZOR NA...

Strácajú vaši najtalentovanejší ľudia rozum?

(čítajte na strane 25)

Populácia starne, starnú aj naši zamestnanci, s čím ide ruka v ruke aj problém zhoršujúcich sa kognitívnych schopností starších zamestnancov. Postúpili by ste diagnostiku svojho duševného zdravia, pokiaľ by ju vykonával váš zamestnávateľ alebo váš potenciálny klient? Stretli ste sa s tým už v praxi slovenských firiem? Čo by ste im odporúčali - aký postoj zaujať?

Mgr. Ján Uriga, PhD.
Deloitte Slovensko

Úplne na začiatku treba rozlíšiť, čo je diagnostika duševného zdravia a čo sú osobnostné, výkonové či iné testy, ktoré firmy najčastejšie používajú pri výberových procesoch alebo v rámci merania interných kompetencií. Odborné pojmy z psychológie sa nanešťastie negatívne zafixovali medzi bežnou populáciou a aj štandardný osobnostný dotazník je považovaný za tvrdý zásah do súkromia. Naši ľudia upodozrievajú svojich zamestnávateľov z nekalých úmyslov, keď ich do podobných testov pozývajú. Podotýkam, že duševné zdravie podľa WHO je stav emocionálnej a psychickej pohody, v rámci ktorej je osoba schopná využiť svoje kognitívne a emocionálne schopnosti, fungovať v spoločnosti a plniť bežné požiadavky každodenného života. Firmy využívajú diagnostiku v lepších prípadoch ako poradný, v niektorých ako prognostický nástroj pre tvorbu a obsadzovanie pracovných pozícií. Nie je na tom nič zlé. Naopak identifikáciou črt nevyhnutných pre výkon danej práce sa predchádza frustrácii či oslabeniu vnímania vlastnej hodnoty u zamestnanca. Škode na oboch stranách sa tak vďaka dobre pripravenej diagnostike dá predísť. Dôležité je dobre vysvetliť účastníkom, čo je podstatou diagnostiky, k čomu ju ako zamestnávateľ potrebujem a ako naložím s jej výstupom. Vonkoncom to nie je sklenená guľa. Bohužiaľ, práve naivný prístup k interpretácii výsledkov zo strany manažérov dokáže narobiť poriadny chaos. Vytváranie predsudkov, stereotypov je sprievodným javom práce s diagnostikou, preto patrí výlučne do rúk odborníkov. Je pravdou, že s vekom ubúda niekoľko kognitívnych zručností, inými slovami hovoríme aj o fluidnej inteligencii, ale naopak rastie kryštalická inteligencia, na rozvoji ktorej sa podieľa prostredie, skúsenosti a životom otestované rozhodovacie návody. Neexistuje však exaktné skóre na meranie výšky kryštalickej inteligencie, tak ako je to pri IQ. Mnohé výskumy nepotvrdili súvislosti medzi úspešnosťou v povolaní a výškou IQ, skôr hovoria o priamom vzťahu k sociálnej inteligencii. Povzbudzujem zamestnancov vidieť v diagnostike príležitosť spätnej väzby a možnosť zamerať sa na prácu s tými predispozíciami, ktoré sú výnimočné. Zamestnávatelia, verím, nebudú zamieňať svoju osobnú rozhodovaciu právomoc o zamestnancoch za bez kontextu interpretované výsledky diagnostických testov.

Broňa Biela
pôsobí v spoločnosti
Lenovo Slovakia, s. r. o.
ako HR partner

Testy a diagnostika zdravia v zamestnaní – názory sú pozitívne aj negatívne. Niekto ich vníma ako skvelú investíciu zamestnávateľa do ľudského kapitálu firmy, iní ako „špáranie" sa v súkromí či zdravotnú diskrimináciu. Budem hodnotiť podľa seba. Diagnostika zdravia mi príde ako dobrý nápad, pokiaľ sa s výsledkami nezaobchádza diskriminujúco alebo ak sa výsledky testov nezverejnia vo firme. Nedá mi to položiť si otázku, ak má niekto jednoznačne nepriateľský postoj k takýmto testom, aký má potom názor na zo zákona povinné lekárske prehliadky pri vstupe do zamestnania? Keďže ja vítam každý dobrý nápad a po prehodnotení za a proti sa dokážem pre niečo nadchnúť či odporúčať to aj iným, verím, že myšlienka diagnostiky pre účely zamestnancov je vec dobrá.

Otázkou zostáva, aké sú ciele organizácie, ktorá takéto previerky plánuje zaviesť. V prostredí v ktorom pracujeme, už nie je zriedkavý jav stretnúť sa s tzv. background checkom – prezisťovanie súkromia vybraného kandidáta po pohovore. Zrejme to nebude trvať dlho a diagnostika zdravia sa udomácni aj u nás.

Zisk
www.ezisk.sk

© Časopis „Zisk“

Mesačník vydávaný v jazyku slovenskom

Redakcia:
Martina Rázusa 23A,
010 01 Žilina
Tel.: 041/70 53 230,
Fax: 041/70 53 250

Šéfredaktorka:
Renáta Kubová

Obrazová redaktorka:
Miroslava Zvrškovcová

Grafické spracovanie:
Dagmar Bleyová

Ilustrácie:
Marián Kandrík

Inzercia:
Martina Rázusa 23A, 010 01 Žilina
Tel.: 041/70 53 251, 0918 635 305
Fax: 041/70 53 214,
e-mail: majercikova@epi.sk
Časopis si môžete objednať písomne
na adrese vydavateľstva alebo telefonicky na
tel.: 041/7053 222 fax: 041/7053 343

Služby zákazníkom:
tel.: 041/7053 600
fax: 041/7053 343; e-mail: bonus@epi.sk
Bankové spojenie:
ČSOB, a. s., č. ú: 184196713/7500

Distribúcia:
Maloobchodná predajňa:
Tomášikova 20, 832 05 Bratislava
tel.: 02/434 268 15,
e-mail: batomasikova@epi.sk
Tematínska 10, 851 05 Bratislava
tel.: 02/68203655, e-mail: tematinska@epi.sk
Fučíková 269, 925 21 Sládkovičovo
Tel.: 031/7899929
Veľkoobchod:
tel.: 041/7053 339, 0905 634 637

Vydavateľ:
Poradca podnikateľa, spol. s r. o.
Martina Rázusa 23A, 010 01 Žilina,
IČO: 31 592 503
www.ezisk.sk

PP® Poradca podnikateľa

Sadzba dodaná do tlače: 14. 3. 2011
Z dodaných tlačových podkladov vytlačila:
Tlačiareň P+M,
Budovateľská 1672/16,
038 53 Turany
Podávanie novinových zásielok povolené:
1/OHP/2006
Evidenčné číslo: EV 2824/08,
ISSN 1337-9151

Redakciou nevyžiadané príspevky sa nevracajú. Poskytnutím autorského príspevku autor súhlasí s jeho rozmnožovaním, rozširovaním, oboznamovaním internetom, v ktoromkoľvek tlačenom alebo elektronickom titule vydavateľa či osoby s jeho majetkovou účasťou, či v ich súbore.
Autor súhlasí s úpravami a zodpovedá za právnu i faktickú bezchybnosť príspevku. Za použitie príspevku patrí autorovi honorár podľa obvyklých honorárových podmienok vydavateľa.

PRIPRAVUJEME do budúceho čísla

PRI TVORBE WEB STRÁNKY MYSLITE NA SVOJICH UŽÍVATEĽOV

Je obsah vašej stránky dostupný pre čitateľov? Objavia ho vôbec a dokážu využiť všetky možnosti, ktoré ste im pripravili? Pozrieme sa bližšie na otázku dizajnu užívateľského rozhrania, ktoré je styčnou plochou medzi návštevníkom stránky a jej tvorcom.

POSTARAJTE SA O ÚSPECH SVOJICH ZAMESTNANCOV

Je všeobecne známe, že základnou súčasťou práce každého manažéra je pomoc zamestnancom pri stanovení a dosiahnutí cieľov. Zamestnanci chcú vidieť, ako ich práca prispieva k plneniu firemných cieľov. Ako zvládnuť túto úlohu?

MARKETINGOVÝ PRÍSTUP K ČLENENIU NÁKLADOV PODNIKU

Využívanie marketingových nástrojov pre podniky predstavuje vysoké náklady. Tieto náklady sú spojené s drahou reklamou a podporou predaja, s veľkým počtom obchodných zástupcov, s veľkým počtom distribučných ciest, s nákladnou obalovou technikou. Pokúsme sa ich optimalizovať.

NAJHORŠIA OTÁZKA NA POHOVORE (A AKO NA ŇU ODPOVEDAŤ)

Kandidát na miesto riaditeľa odpovedal na najhlúpejšiu (a pritom veľmi častú) otázku, ktorá môže zaznieť na pohovore. Drmolil a drmolil. Všetci vo výberovej komisii sme strnuli hrôzou. O akú otázku ide a ako na ňu odpovedať?

PREDPLAŤTE SI ČASOPIS ZISK A ZÍSKAJTE:

- pohodlie
- časopis na stôl
- zľavu na predplatnom

Predplatné na ročník 2011
je vo výške 64,40 €/1 940 Sk s DPH.
Konverzný kurz: 1 € = 30,1260 Sk.

KONTAKT NA OPERÁTORKU, VÁŠHO STRÁŽNEHO ANJELA:
041/7053 222

VÝBER Z VAŠICH OTÁZOK

Časopis **ZISK**
– účinný prostriedok
ako **oživiť podnikanie**

Ako sa môžem spýtať

- poslať otázku na www.ezisk.sk alebo do redakcie na e-mail: sefredaktorka@ezisk.sk
- otázky odovzdáme odborníkom a odpoveď vám zašleme najneskôr do 14 dní
- archív odpovedí nájdete na www.ezisk.sk
- vybrané odpovede uverejníme v časopise ZISK

Dušan Nemčko

Obchodní riaditelia, obchodní zástupcovia, supervízori – pre vás sme pripravili možnosť položiť nám otázky z vašej každodennej praxe, na ktoré hľadáte odpovede.

Aby boli porady tvorivé

Naše porady sa už po určitej dobe podobajú ako vajce vajcu. Bol som obchodným zástupcom a od 1. 3. som dostal možnosť pracovať ako vedúci predajného tímu (ASM). Rád by som porady s mojím tímom viedol tak, aby boli čo najefektívnejšie a kreatívne. Jednoducho, aby ich môj tím nebral ako nutné zlo. Aký je váš názor – čo s tým?

Ďakujem za zaujímavú otázku. Je fajn, že sa týmto spôsobom zaujímate o časť vašej pracovnej náplne v obchode. Takže, čo vám radím:

1. Príprava porady a jej obsah

Porada, aby bola akčná, prehľadná a mala svoje tempo, by mala mať maximálne **5 hlavných bodov.** Ak potrebujeme tieto body spresniť, využime radšej podbody. Odporúčam vám tiež stanoviť program porady. Tento rozposlať na všetkých zúčastnených **včas vopred.** Takto sa môžu pripraviť. Vyzvite ich tiež na pripomienky k obsahu a informáciu o ich prípadných požiadavkách na ich priestor na vlastné vystúpenie. To najdôležitejšie, prečo vám to odporúčam, je však fakt, že sa takto vyhneme „obľúbenému" bodu **rôzne.** Tento bod je často príčinou, že sa porada neúmerne predlžuje a skĺzava do prázdnych diskusií.

Usporiadanie poradia bodov v obsahu: rutinné body na začiatok, to najdôležitejšie do stredu porady, najmenej náročné body a napr. hostí na koniec porady.

2. Forma vedenia zaujímavej porady

Aby bola porada zaujímavá a ľudia sa na ňu tešili, bolo by vhodné zaradiť do programu aj kreatívne hľadanie riešenia určitého problému. Väčšina ľudí sa najradšej zo všetkého na niečo sťažuje. Ako sa hovorí, všetko zlé je na niečo dobré. Pozrime sa teda na to, ako by sa táto prirodzená ľudská vlastnosť dala využiť aj vo vašom tíme. Na úvod každej porady by som pravidelne zaradil tzv. **anti-brainstorming.** Navrhujem vám nasledovný postup:

- Spísať na flipchart všetky nedostatky patriace k úlohe, ktorú na porade potrebujeme vyriešiť. Jednoducho odpoveď na otázku **„Prečo sa to nedá?"** alebo **„Prečo je veľmi ťažké dosiahnuť splnenie úlohy?"**
- Určiť priority a vylúčiť body, ktoré sa nehodia. Zrekapitulujte a zhrnte body, ktoré idete riešiť po úvodnej selekcii.
- Potom vyzvite tím, aby ste sa na súbor informácií „Prečo sa to nedá?" pozreli podľa zásady „všetko zlé je na niečo dobré" a odpovedali si na otázku: „Ako môžeme nájsť riešenie?". Teda **OTOČTE** uhol pohľadu na: „Čo musím urobiť pre to, aby sme bod vyriešili?" **Anti-brainstorming** otočte **na brainstorming.**

  Tu je nevyhnutné dodržať tieto zásady:
  - zákaz kritiky
  - uvoľnenie fantázie
  - vzájomná inšpirácia
  - kvantita nad kvalitou
  - všetci sme si rovní

SPRÁVY pre podnikateľov

www.poradcapodnikatela.sk

AKTUÁLNE INFORMÁCIE ZO STRÁNKY SOCIÁLNEJ POISŤOVNE

Sociálna poisťovňa na svojej internetovej stránke informovala, že začína v pravidelných mesačných intervaloch zverejňovať všetkých dlžníkov, **ktorí jej na poistnom dlhujú 3,32 eura a viac.**

Doteraz štvrťročne zverejňovala neplatičov, ktorí jej dlhovali sumu vyššiu ako 4 979 eur. Údaje o neplatičoch verejnosť nájde na webovej stránke www.socpoist.sk v časti Dlžníci na poistnom. Sociálna poisťovňa upozorňuje, že zoznam dlžníkov má výlučne informatívny charakter a nemôže sa použiť na právne úkony.

Odvádzatelia poistného, ktorí boli registrovaní v Sociálnej poisťovni pod rôznymi identifikátormi (SZČO – samostatne zárobkovo činná osoba, DPO – dobrovoľne poistená osoba, zamestnávateľ) a voči ktorým Sociálna poisťovňa eviduje pohľadávky, sa môžu v zozname v dôsledku viacerých registrácií nachádzať aj viackrát.

Sociálna poisťovňa v súvislosti s uvedeným oznamuje, že:

- ak si je fyzická osoba alebo právnická osoba vedomá, že v jednom druhu registrácie má **preplatok, zatiaľ čo v inom nedoplatok, môže požiadať** príslušnú pobočku Sociálnej poisťovne, **aby finančné prostriedky preúčtovala;**
- ak fyzická osoba alebo právnická osoba medzičasom **dlžnú sumu uhradila,** príslušná pobočka Sociálnej poisťovne jej na požiadanie **vystaví o tom potvrdenie;**
- **vymazanie zo zoznamu** dlžníkov je možné **až po ďalšej mesačnej aktualizácii** údajov.

Sociálna poisťovňa tiež upozorňuje, že samostatne zárobkovo činné osoby **(SZČO) nie sú povinné podať príslušnej pobočke Sociálnej poisťovne výpis z daňového priznania za rok 2010 ani výpis z opravného daňového priznania za rok 2010.** Preto Sociálna poisťovňa na

svojej internetovej stránke nezverejňuje formulár na výpis z daňového priznania za rok 2010 ani na výpis z opravného daňového priznania za rok 2010. Sociálnej poisťovni oznámi údaje o príjmoch SZČO dosiahnutých v roku 2010 z podnikania a z inej samostatnej zárobkovej činnosti Daňové riaditeľstvo Slovenskej republiky.

Podľa príslušného ustanovenia zákona č. 572/2009 Z. z. (novely zákona o sociálnom poistení), ktoré je účinné od 1. januára 2011, SZČO od 1. januára 2011 už nemajú povinnosť predkladať Sociálnej poisťovni do 30. júna kalendárneho roka výpis z daňového priznania za predchádzajúci kalendárny rok. Údaje o jednotlivých obdobiach výkonu zárobkovej činnosti samostatne zárobkovo činnou osobou je Daňové riaditeľstvo Slovenskej republiky povinné oznámiť Sociálnej poisťovni prvýkrát v roku 2011 za rok 2010.

LEGISLATÍVNY PROCES

18. februára 2011 bolo ukončené medzirezortné pripomienkové konanie aj k predkladacej správe Ministerstva financií SR **Návrh koncepcie boja proti daňovým únikom v oblasti dane z práce.** Daň z práce ako kategória používaná v medzinárodnom meradle na vyjadrenie daňovo-odvodového zaťaženia poskytuje informáciu o uplatňovaní povinných daňových a nedaňových platieb, ktoré musí fyzická osoba odviesť z príjmov dosiahnutých buď zo zamestnania alebo z podnikateľskej činnosti, prípadne ich kombinácie. V súčasnosti na úpravu základných daňových a odvodových povinností fyzickej osoby viažucich sa k jej dosahovaným príjmom existujú tri základné právne normy, a to zákon o dani z príjmov, ktorý upravuje zdaňovanie príjmov, zákon o zdravotnom poistení a zákon o sociálnom poistení, ktoré upravujú povinnosti v oblasti zdravotných a sociálnych odvodov.

V návrhu sa nachádzajú aj opatrenia nelegislatívnej povahy, napr. v oblasti správy daní a kontrolnej činnosti ministerstvo financií navrhuje:

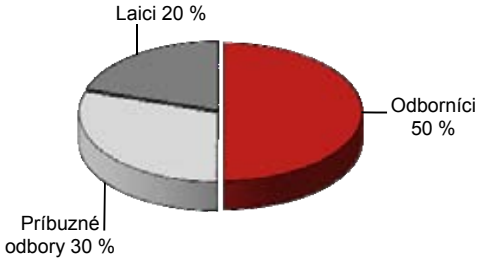
- zaviesť v podmienkach daňovej správy **register kontrolných zistení** s prepojením na konkrétne daňové subjekty,

Vedúci porady musí dbať na dodržanie týchto zásad. Jeho úloha moderátora je veľmi dôležitá.

Ideálna skladba na tvorbu kreatívnych riešení je na nasledujúcom grafe. Je teda vhodné prizvať na poradu aj kolegov z iných oddelení.

3. Zrozumiteľnosť porady

Prevencia proti nedorozumeniam je veľmi jednoduchá. V praxi sa však často podceňuje a nerobí sa. Vraj pre nedostatok času. Následne vyjasňovanie si nedorozumení zaberie niekoľkonásobne viac času.



Prevenčný nástroj je nasledovný:

- povedzte, čo idete povedať/riešiť
- povedzte to/riešte
- povedzte, čo ste povedali/zhrnutie, ako sme to vyriešili – toto odporúčam robiť na obsah celej porady ako aj pri dôležitých bodoch.

4. Zápis a úlohy z porady

Zápis z porady by mal obsahovať hlavne popis riešení a stanovenie úloh. Každá úloha musí mať svojho „majiteľa" zodpovedného za jej splnenie a termín, do kedy má byť splnená. V praxi sa zápis často číta tesne pred poradou v strese. Teda veľké percento ľudí ho číta iba ako nutné zlo. **Preto odporúčam do zápisu schovávať aj veci úplne mimo diania na porade.** Ak ľudia zareagujú, tak viem, že zápis čítajú, ak nie, viem, že musím hľadať inú formu ako túto situáciu riešiť.

Niektoré inštitúcie požadujú pravidelné správy, zápisy o činnosti a plnení úloh často v predpísanom rozsahu. Jeden môj známy, ktorý taktiež túto činnosť musel vykonávať, napísal a posielal pravidelne takmer tú istú správu len s pozmenenou hlavičkou. Na str. č. 3 tam mal uvedené – „Kto sa dočítal až sem, má u mňa basu šampanského". Dodnes sa o tú basu nik neprihlásil.

5. Zhrnutie hlavných zásad

- buďte zrozumiteľný
- úlohy musia mať termín a zodpovednú osobu
- overujte otázkami ako prijatému rozhodnutiu alebo riešeniu účastníci rozumeli
- delegujte časť porady – zvýšite tým pozornosť
- zaraďujte kreatívne metódy do programu
- program posielajte vopred
- vyvarujte sa bodu „rôzne"

Prajem vám, aby vaše porady a zápisy boli zaujímavé a plnili svoj účel.

Ak chcete viac detailov v odpovediach, mám pre vás návrh. Čím viac konkrétnych informácií bude vaša otázka obsahovať, tým konkrétnejšia bude moja odpoveď. Pýtajte sa aj priamo na **www.salesteam.sk.**

Odpovedal: Dušan Nemčko,
SalesTeam SK, s. r. o.

Kde sa nakontaktovať s ľuďmi, ktorí pomôžu rozbehnúť podnikanie

Rád by som sa nakontaktoval s ľuďmi, ktorí majú podobné zmýšľanie ako ja, a boli by ochotní sa so mnou pustiť do podnikania.

1. **Preberte sa svojimi kontaktmi a porozprávajte sa s ľuďmi, ktorých osobne poznáte a viete, že si sami rozbehli firmu.** Dohodnite si s nimi stretnutie. Oboznámte ich s tým, čo robíte a požiadajte ich, či by vám nemohli dať hodinku-dve mentoringu. Na stretnutí s nimi klaďte špecifické otázky, ktoré ste si napísali dopredu. Pošlite im otázky dopredu, aby vedeli, o čo predovšetkým vám ide. Zapisujte si odpovede a dodržte

časový priestor, na ktorom ste sa dohodli. Ak rozhovor prebehol v pohode, požiadajte ich, či by ste sa s nimi nemohli stretnúť aj v budúcnosti. Zorganizujte si takéto stretnutia s dvomi – tromi ľuďmi, ktorí úspešne rozbehli svoju firmu. Zistíte, že to skutočne má zmysel.

2. **Nájdite si kouča, ktorý má skúsenosti s problematikou rozbehu firiem.** Najmite si ho, kým budete zakladať svoju firmu.
3. **Čítajte, čítajte, čítajte.** O založení firiem bolo napísaných mnoho kníh.

Prajem vám všetko dobré. Vlastním svoju firmu už takmer 30 rokov a neviem si predstaviť, že by som niekedy urobil krok späť a znova začal pracovať pre niekoho iného. Nechcem si na to ani len pomyslieť...

Prečo a ako sa stať dobrým podnikateľom

Aké základné rysy sú nevyhnutné k dosiahnutiu úspechu v podnikaní?

Tak úplne vážne. Myslím si, že seriózne podnikanie je jednou z najlepších a najkreatívnejších snáh človeka. Nielenže získavate všetko ovocie zo svojej práce, ale takisto pomáhate dodávať vynikajúce výrobky, služby, riešenia alebo odpovede, ktoré môžu urobiť životy iných ľudí lepšími. To znamená, že naozaj musíte byť presvedčený o tom, že predávate to, čo trh chce – a nie to, čo si myslíte, že chce. Musíte mať veľmi jasnú víziu o svojich výsledkoch, rovnako ako o riadení a vytrvalosti, aby ste ich dosiahli.

Musíte tiež poznať **číselné štatistiky firiem a odvetvia, do ktorého sa púšťate.** Prečo? Tieto čísla budú vaším sprievodcom pri stanovovaní vašich cien, marží, zásob a aktivít, ktoré musíte urobiť, aby ste uspeli. Čísla vám tiež napovedia, či naozaj existuje trh pre vaše podnikanie a pomôžu vám určiť, ako sa zaradíte na trhu. A musíte byť k sebe úprimný. Ak čísla vykazujú malý cash flow alebo zisk, jednoducho sa pohnite inam.

Dobrý podnikateľ sa snaží minimalizovať riziko a chce vstúpiť iba na také trhy, kde je takmer istý neustály rast, vysoký dopyt po nových produktoch, riešení alebo prístupe a kde zákazníci chcú skutočne míňať peniaze (podmienkou je samozrejme, aby ich aj skutočne mali).

Urobte si teda čo **najdokonalejší prieskum,** kým skočíte do podnikania. Ale ako náhle tak urobíte, pracujte bystro, spolupracujte s dobrým koučom alebo mentorom, sústreďte sa v prvom rade na cash flow a nájdite spôsoby ako systematizovať svoj proces získania a udržiavania zákazníkov. **Žiadne skratky k úspechu neexistujú.** Ale nie sú za ním ani žiadne tajomstvá či kúzla. Takže sa poučte hlavne od najlepších a aplikujte svoje vedomosti do svojej firmy. Automaticky tak predbehnete svoju konkurenciu.

Najdôležitejšia zručnosť, ktorú by mal mať podnikateľ

Chcel by som si rozbehnúť vlastnú firmu, ale nie som si istý, čo všetko to obnáša a ktorú základnú zručnosť by som mal mať.

Je veľa dôležitých vlastností pre podnikanie. Ale v žiadnom podnikaní sa nič pozitívne neudeje, ak sa nebude predávať. Takže by som povedal, že **zručnosťou č. 1 je naučiť sa ako predávať. Alebo ako predávať lepšie.** Nanešťastie, toto je odpoveď, ktorú nerado počuje mnoho vlastníkov firiem. Prečo? Pretože väčšina z nich sú „odborníci" alebo „technici", ktorí majú radi svoju prácu, ale nevedia ako ju naozaj predať svojim zákazníkom. Ak ste už dobrým obchodným zástupcom, vašou prácou je stať sa ešte lepším a trénovať okolo seba všetkých, aby aj oni vynikali. Je tiež dôležité preniesť svoje znalosti na svojich spolupracovníkov, aby sa dozvedeli to, čo vy už viete. To pomôže preniesť vaše schopnosti do vašej vlastnej firmy a pomôže tiež zmeniť vašu firmu na skutočne zarábajúcu mašinu. **Pokiaľ nie ste vynikajúcim predajcom, máte dve možnosti:** naučiť sa ako sa ním stať alebo si zamestnať výborného obchodníka, aby za vás predával. Najať si obchodného zástupcu je vynikajúcou voľbou, ale ľahšie sa to povie, ako urobí. Štúdium procesu predaja ako samouk je náročnejšie, zaberie to nejaký čas, ale naučí vás veci, ktoré musíte vedieť, ak chcete zaznamenať dlhodobý úspech. Navyše, v závislosti od vášho podnikania – ľudia chcú obchodovať s majiteľom, ktorý zvládol predaj na slušnej úrovni a čím viac zručností máte v danej oblasti, tým úspešnejší budete. Tak začnite zdokonaľovať svoje predajné zručnosti. Nezabúdajte na starostlivé sledovanie reakcií a na spätnú väzbu, pretože budú kľúčom k vypilovaniu vášho najvhodnejšieho systému predaja. ■

- vo zvýšenej miere využívať už existujúcu **technickú podporu,**
- kvalitný systém analýzy rizík a **selekciu subjektov,**
- vytvoriť **„mapu" daňových únikov,**
- zabezpečiť u daňových kontrolórov **celorepublikovú pôsobnosť,**
- zmeniť prístup ku kontrole používania ERP, zamerať sa na **rizikové segmenty trhu,**
- vykonávať **pravidelný monitoring nových, doteraz nezdokumentovaných foriem daňovej optimalizácie na dani z príjmov.**

Opatrenia legislatívnej povahy svojou podstatou v plnom rozsahu nadväzujú na navrhnuté opatrenia uvedené v Koncepcii boja proti daňovým únikom na DPH a ktoré v prípade realizácie prispejú k eliminácii daňových únikov aj v oblasti dane z práce. Ide napr. o zriadenie špecializovaného kontrolného útvaru, postihovanie prípadov marenia výkonu daňovej kontroly, podmienenie výmazu obchodných spoločností z Obchodného registra len s predchádzajúcim súhlasom správcu dane. Jedným z návrhov v rámci boja proti daňovým únikom je aj **zavedenie bezhotovostných platieb v obchodnom styku.** Ministerstvo navrhuje zaviesť zákonnú povinnosť úhrad svojich záväzkov a prijímanie výnosov a príjmov v rámci uskutočňovania podnikateľských aktivít nad zákonom stanovený limit od 3 000 eur len v bezhotovostnej forme. Týmto opatrením chce zabrániť fiktívnemu vystavovaniu príjmových a výdavkových dokladov bez reálneho toku finančných prostriedkov a tzv. kreatívnemu účtovníctvu na konci účtovného alebo zdaňovacieho obdobia podľa toho, aký základ dane daňový subjekt vykazuje.

V medzirezortnom pripomienkovom konaní sa nachádza aj **Návrh koncepcie boja proti daňovým únikom na spotrebných daniach.** Cieľom predloženej Koncepcie boja proti daňovým únikom na spotrebných daniach, zameranej na ťažiskové predmety spotrebnej dane, a to na spotrebnú daň z liehu, minerálneho oleja a tabakových výrobkov, je prijať také opatrenia, ktoré by efektívnym spôsobom eliminovali nelegálne aktivity podnikateľských subjektov.

Zdroj: Správy pre podnikateľov. Viac na:

www.poradcapodnikatela.sk

Naplánujte si SKVELÚ KARIÉRU

Ľudia sú pri pracovných pohovoroch najviac frustrovaní základnými otázkami, ktoré sú spojené s ich kariérou a budúcnosťou. Mnohí totiž o svojej budúcej kariérnej dráhe nemajú ani poňatia a priznávajú, že to budú riešiť vždy podľa aktuálnych okolností.

Ak aj nejaké odpovede majú, sú zväčša všeobecné a málo výpovedné. Cieľom pracovného pohovoru je získať práve túto prácu, tak prečo sa zaoberať fikciou budúcnosti. To sa uvidí potom. **Rozdiel medzi úspešnými a tými ostatnými spočíva v schopnosti definovať svoje budúce ciele a vytrvalo ísť za nimi.**

Kariéra v očiach úspešných nie je cieľom, ako sa často mylne domnieva okolie, je prostriedkom dosahovania cieľov. Aj z tohto tvrdenia je vidieť, že pojem kariérneho plánovania je opradený mnohými mýtmi.

Osobne plánovanie a prácu na kariére porovnávam s riadením auta. Treba na to celého a triezveho človeka, s dobrou koordináciou, reflexom, predvídavosťou a zodpovednosťou voči okoliu. Napriek tomu sa v pracovnom prostredí objavuje dosť veľký počet riskujúcich jednotlivcov, ktorí svoje kariérne plány riadia v nádeji, že ich nikto na ceste nebude kontrolovať. Potom to aj tak vyzerá: vysoká fluktuácia, nízka lojalita, nespokojnosť, negatívne nálady a osočovanie zamestnávateľa – strojcu všetkého zlého, čo sa deje. Pre tých, ktorí idú radi za mágiu kúziel, ponúkame príležitosť nahliadnuť za hranice tajomna a pozrieť sa na mýty spojené s kariérnym plánovaním.

Pri plánovaní kariéry treba pamätať na to, že cesta za kariérnym šťastím je plná prekážok, spomaľovačov. V nasledujúcich bodoch adaptovaných z Strong Interest Inventory Resource o riadení kariéry sa nájdeme možno aj my sami.

Mýtus č. 1: Existuje moja vysnívaná práca

Tráva u suseda je zelenšia. Ak máme na mysli klasický zamestnanecký vzťah, plnú osobnú spokojnosť s vývinom kariéry nájdeme v ojedinelých prípadoch. Aké-také uspokojenie prináša verzia stanovenia si oblasti, v ktorej chceme pracovať, a čo má byť produktom našej práce. **Ako náhle si jasne stanovíme svoj kariérny plán, objavia sa možnosti ako daný cieľ naplniť.** Neexistuje cesta bez hrboľov napriek tomu, že sa na začiatku tak javiť môže. Je iné mať naštudovanú cestu na mape a iné je tou cestou prejsť. Vysnívaná práca ostáva často verná svojmu názvu a stretávame sa s ňou počas denného snenia alebo v diskusii pri káve s priateľmi.

Mýtus č. 2: Odbor, ktorý som vyštudoval, je to, čo ma dovedie na vrchol mojej kariéry

Platí, že jeden vyštudovaný odbor vedie k niekoľkým kariérnym možnostiam. Rovnako ako platí, že určitá kariéra sa dá dosiahnuť rôznymi študijnými špecializáciami. Ale v niektorých prípadoch to bez štúdia nie je technicky možné (napr. aby vám slepé črevo operoval okoloidúci alebo aby vás na súde obhajoval najlepší kamarát – neprávnik). Na druhej strane lekárske či právne vzdelanie nie je predurčené iba na prácu chirurga či sudcu, je rovnako cestou k obchodnému zástupcovi s medicínskou technikou alebo s právnym vzdelaním sa dá dobre uplatniť aj na pozíciách napr. manažérov ľudských zdrojov. **Hľadanie súvislostí medzi vyštudovaným odborom a kariérnym plánovaním je predmetom analýz náborových pracovníkov, ktorí vo väčšine prípadov hľadajú logickú zhodu a synergiu.** Mechanickým narábaním s touto rovnicou však pre firmy hrozí nebezpečenstvo, že vylúčia potenciálny talent, a to z jednoduchého dôvodu – nesúlad medzi vyštudovaným odborom a záujmovou oblasťou. Ak zostaneme už pri spomenutom manažérovi

ľudských zdrojov, tak sa medzi nimi nachádzajú pôvodne vyštudovaní inžinieri, chemici a učitelia. Stereotypné posudzovanie výrazne obmedzuje na ceste k objavom.

Podľa prieskumov mladý človek vymení svojho zamestnávateľa počas aktívneho pracovného života tak 6 – 7-krát.

Mýtus č. 3: Toto je moja celoživotná kariéra

Plánovanie kariéry je neustály živý proces, nepozná značku slepá ulica. Pri každej zmene nemáme istotu, či bude taká, akú si predstavujeme. V určitom momente chceme urobiť dobrý ten ďalší krok. Pohľad na generáciu narodených po roku 1979 hovorí o generácii zamestnancov, ktorí sa vyznačujú nízkou identifikáciou s firmou, pracujú na sebe a motivuje ich samotné pracovné zaradenie. V prípade, že sa veci nevyvíjajú podľa ich predstáv, nemajú problém pobrať sa ďalej. Celoživotná kariéra nie je spojená s jedným zamestnávateľom a ani nie nutne s jedným odborom.

Mýtus č. 4: Ľudia s humanitným vzdelaním majú väčší problém zamestnať sa, hlavne po ukončení školy

Jednotlivci s týmto vzdelaním majú jedinečnú výhodu, že vlastnia také zručnosti, ktoré sú prenositeľné. S týmto predpokladom sa lepšie a rýchlejšie prispôsobujú novým úlohám v rôznych odvetviach. Vynikajú v interpersonálnej komunikácii, majú dobrý písomný prejav, ovládajú pravidlá kritického myslenia. Ľudia s humanitným vzdelaním vzhľadom na lepšie predpoklady prispôsobovania **sa dokážu zamestnať hneď v niekoľkých typoch kariér.** Názvy ich pozícií sú rôznorodé natoľko, že by sme v niektorých prípadoch len ťažko odhadli odborné pozadie. Príklon k rozvoju kompetencií vo firmách to potvrdzuje. Je jednoduchšie naučiť niekoho systém výroby ako ho prijať na pozíciu znalca ľudských duší.

Mýtus č. 5: Väčšina študentov pozná svoje kariérne ciele už pri vstupe na strednú či vysokú školu

Mnoho ľudí si udrží ciele, s ktorými vstupuje na školu. S osobnostným zrením, so študijným poznaním alebo pod vplyvom externých okolností sa u inej skupiny študentov zmení kariérne zameranie. Vybraný odbor síce ukončia často kvôli vysokoškolskej akreditácii ako takej, ale ich plány sú iné oproti tým, s ktorými na školu vstupovali. Prieskumy sledujúce stálosť presvedčení o kariérnom pláne hovoria, **že priemerný mladý človek, ktorý má presne určený odbor vzdelania, vymení tieto svoje kariérne plány počas štúdia tri až päťkrát, zatiaľ tí, ktorí sa profilujú vo všeobecných odboroch, svoje kariérne plány upravujú v priemere iba jeden či dvakrát.**

Mýtus č. 6: Ak budem dostatočne dlho čakať, šťastie v kariére si ma musí nájsť

Platí, že čím viac informácií o zvolenom povolaní mám, o to viac urobím dobré kariérne rozhodnutie. Experiment typu skúsim a ak to nebude ono, nájdem si niečo iné, nie je férový vo vzťahu k zamestnávateľovi, ktorý dáva dôveru a investície. Paradoxné je, že aj niektorí kariérni poradcovia podporujú nerozhodnutých ísť cestou pokusov a omylov založených na pocitovej stránke alebo šťastí. V živote každého z nás vstúpilo do kariérneho plánovania niekoľko neplánovaných skutočností, ktoré upravili poradie našich priorít. Napriek tomu je nevyhnutné robiť vždy svoje vlastné rozhodnutia s aktívnym rozhodovaním. Pohľad okolo seba vám možno potvrdí, že väčšina kariérne nespokojných ľudí okolo vás do niečoho vždy vhupla bez starostlivého plánovania.

Mýtus č. 7: Väčšina ľudí má dostatočné povedomie o jednotlivých povolaniach

Povedomie ľudí o povolaniach je nekompletné. Spočíva viac v prezentáciách spojených so stereotypmi a tradičnými vnímaniami. Napríklad média hovoria o práci požiarnika ako o vzrušujúcej práci, kde sa zachraňujú ľudské životy a odstraňujú sa dôsledky katastrof. Málo sa už ale vie o všetkej tej zákulisnej práci, kde treba sedieť nad dokumentáciou, udržiavať technické zázemie, fyzicky a mentálne sa udržiavať v kondícii. Skutočnú pracovnú náplň človek zažíva až prechodom cez prah firmy. Teda všeobecné povedomie o práci, popis práce v inzeráte, doterajšia skúsenosť, to všetko môže byť značne odlišné od reality, ktorá sa objaví po nástupe k novému zamestnávateľovi. Mnoho kariérnych hviezd tak po zmene nenachádza svoje uplatnenie, keďže podmienky sú dosť odlišné.

Mýtus č. 8: Kariérny poradca mi najlepšie poradí aké povolanie si zvoliť

V praxi je táto forma poradenstva sprievodnou či dodatkovou informáciou, ktorá mi má pomôcť plánovať kariéru. Výsledky testov ponúkajú sériu informácií o testovanom, o jeho silných a slabých stránkach. Nakoniec vždy je za rozhodnutie zodpovedný jednotlivec sám. Nikto nás nepozná lepšie ako my sami. Významnú rolu v etape dozrievania hrajú naši rodičia a najbližšie okolie. Buď nasledujeme ich vzor a pokračujeme v ich povolaní, alebo sa rozhodneme pre úplne iné smerovanie. ▶

Mýtus č. 9: Vyberám si povolanie na základe svojich silných stránok

Prax hovorí, že je to rizikové, vzhľadom na to, že úspech v kariére stojí na širšom arzenáli prostriedkov ako iba na kľúčovej dispozícii. Špeciálne v povolaniach, kde sa úzkou špecializáciou nedá dlhodobo uspieť. V procese horizontálneho riadenia kariéry to môže byť brzdiacim prvkom. **Zaujímavým sú tvrdenia, že niektorí ľudia majú svoju prácu ako hobby.** Nachádzame tam ľudí tak z nižších ako aj z vyšších príjmových skupín. Pravdivosť tohto tvrdenia spočíva v súlade hodnôt a vyváženosti vzájomného vzťahu medzi tým, čo dávam a dostávam.

Neexistuje žiaden test, ktorý by presne odhalil, k akému povolaniu mám výlučný talent.

Mýtus č. 10: Najlepší spôsob v začiatkoch plánovania kariéry je zamerať sa na povolanie, ktoré je „trendové“

Aj tu prax ukazuje, že trendovosť, aj na trhu práce, je časovo obmedzenou záležitosťou. Spomeňme si na povolania v IT oblasti pred 10 rokmi. Začal rásť trh, investori otvorili svoje domy v našich regiónoch a dopyt po špecialistoch bol enormný. Na zvládanie určitých IT technológií boli preškolené vysoké počty záujemcov – od geológov po teológov. Dnes tento dopyt ustal do rozsahu kvantity, trh sa zameriava na seniorov so skúsenosťami, na takých, ktorí dokážu pokryť aj niekoľko oblastí a sú polyfunkční.

Zisk!

Plánovanie kariéry z pohľadu jednotlivca je cieľavedomá činnosť, ktorá odráža záujmy, zručnosti, hodnoty a rozvojové potreby. Moderné vnímanie kariéry prihliada nielen na aspekt rastu v rebríčku hierarchie, ale oveľa viac stavia na rovnováhe osobného a pracovného života. Správne zvolená kariéra je predpokladom osobnej spokojnosti, sebamotivácie, čo vplýva na riadenie výkonnosti a prínosu pre firmu. ■

Autor: Ján Uriga, PhD.

PERSONLINE ZAVÁDZA NOVÚ TECHNOLÓGIU PRE EFEKTÍVNE HODNOTENIE UCHÁDZAČOV O PRÁCU

Zohnať do firmy schopných a pracovitých ľudí nie je ľahké a často to nevyjde. Pokusov ako výber spresniť je celý rad a väčšina z nich je inšpirovaná poznatkami z psychológie. Personline ale otvára novú dimenziu. On-line aplikácia vyvinutá spoločnosťou Scio, jednotkou na trhu s vývojom testov, je zameraná na firemnú klientelu. Základom je **Test pracovného potenciálu,** ktorý pracuje s predpokladmi uchádzačov na to, ako sa dobre vyrovnajú s nárokmi, ktoré na nich kladie nová práca – ako rýchle sú schopní učiť sa, prispôsobiť sa, nachádzať samostatne riešenia zadaných úloh, nachádzať najefektívnejšiu cestu riešenia, prispôsobiť sa novej situácii a pracovať pod zvýšeným tlakom.

Žiadne odhady a domnienky z dotazníkov

Test sa zameriava na úplne odlišnú dimenziu kvalít, ako boli doposiaľ personalisti zvyknutí. Namiesto dotazníkových psychodiagnostík zisťujúcich mieru sociálnych soft skills je tu nástroj zameraný na inú, kognitívnu oblasť pracovného potenciálu. Tá je navyše, na rozdiel od dotazníkových sond, veľmi presným odrazom predpokladov uchádzača, a to vďaka veľmi presnému hodnoteniu, ktoré nadôvažok nevyžaduje interpretáciu psychológa. Výsledkom je tzv. **percentil,** číslo na škále 0 až 100, ktoré uchádzača porovná s ostatnými uchádzačmi aj s referenčnou skupinou zahrnujúcou tisíce testovaných. Aplikácia Personline, s ktorou už pracujú mnohé firmy, teraz posilňuje svoje ponuky: zavádza technológiu postavenú na **Item Response Theory** (IRT), ktorá ešte zeefektívni vyhodnocovanie testov a umožní vytvárať jedinečný test pre každého jednotlivého uchádzača. Ide o modernú a vo svete asi najpoužívanejšiu metódu vyhodnocovania testov. Umožňuje, aby každý test bol iný a napriek tomu boli testy porovnateľné. Nevyhodnocuje sa totiž celý test, ale jednotlivé úlohy zvlášť – tie majú dopredu vypočítanú obťažnosť a na základe nej je možné určiť úroveň uchádzača. Uchádzačom sa každá ďalšia úloha zobrazuje podľa odpovedí na tie predchádzajúce, práve s ohľadom na ich zložitosť.

Kedy je najvhodnejšie aplikáciu využiť?

Podľa doterajších skúseností personalistov ju možno využiť tak v ranej fáze náborového procesu, ako aj pri testovaní súčasných zamestnancov a pri personálnych auditoch. Výhodou je, že personalista aj ďalší kompetentní ľudia majú trvalý online prístup k výsledkom kandidátov, čo je možné využiť napríklad pri plánovaní kariérnych programov alebo ďalšieho firemného vzdelávania. ■

Spracované – red – podľa: www.seznam.cz

Ako využiť moderný MENTORING

Keď ľudia premýšľajú o mentoringu, často sa v ich predstavách vynorí distingovaný, prešedivelý pán, t. j. výkonný riaditeľ v rokoch, ktorý zaúča novú vychádzajúcu hviezdu. Radí mladému zamestnancovi vo veciach jeho kariéry, ako riadiť pracovný svet a čo musí urobiť, aby sa posunul dopredu.

Ale za obdobie posledných desiatich rokov sa mentoring podstatne zmenil. Práve tak ako predstava nalinkovanej 50-ročnej kariéry v jednej firme alebo v jednom odvetví je zastaralá, tak isto vyšla z módy predstava, že kariérny poradca musí byť múdry, prezieravý kmeť. Tradičný vzťah mentor – mentorovaný nepatrí nevyhnutne do dávnej minulosti, ale už dávno nie je ani niečím štandardným. V súčasnosti existuje viacero spôsobov ako získať informácie a sprievodcu, ktorého potrebujete na svojej kariérnej ceste.

Keď vám jeden mentor nestačí

V januári 2000 dala Lenka výpoveď s tým, že si založí vlastnú firmu vyvíjajúcu aplikácie pre mobilné telefóny. Sotva po štyroch rokoch firmu predala a Lenka stála pred veľkým rozhodnutím, čo ďalej. Mala by sa zamestnať u inej telekomunikačnej spoločnosti? Mala by začať podnikať v inej oblasti? „Odrazu som nemala pred sebou nijaký prirodzený ‚ďalší krok' v mojej kariére," vysvetľuje. Keď bola malá, snívala, že bude robiť medicínsky výskum, ale cítila, že už je v tomto živote príliš neskoro, aby sa dala na takúto cestu, hlavne bez vyštudovanej medicíny. Ale želanie ju stále prenasledovalo. Jedného dňa čítala príbeh o prestížnej nemocnici prevádzajúcej aj výskum a rozhodla sa, že preskúma možnosť urobiť si PhD. z medicíny. Chcela viacero názorov na možnú zmenu vo svojej kariére, preto vyhľadala radu troch rôznych ľudí. **Prvá** jej prišla na um výkonná riaditeľka veľkej nadačnej spoločnosti pôsobiacej v medicíne, ktorú stretla pred niekoľkými rokmi na pracovnej ceste. „Vypočula si ma a zobrala vážne moje úvahy. Potom ma nakontaktovala na niekoľko ľudí zo svojho výskumu a z medicínskej siete a hlavne s podnikavým profesorom v manažmente medicíny," vraví. Ako **druhého** Lenka oslovila bývalého CEO firmy, kde začínala. Lenka si ho vážila a chcela vedieť, čo si myslí o jej možnom posune v kariére. „Hlavne som sa ho spýtala na jeho názor, či si myslí, že ide o dobrý nápad dať sa na PhD. štúdia práve v polčase profesionálnej kariéry," vraví. Bývalý CEO jej poradil, aby si splnila svoj sen. **Tretím** Lenkiným poradcom bol Martin. Bol len o 5 rokov starší než Lenka a mal podobnú kariérnu dráhu – tiež opustil dobrú prácu kvôli tomu, aby začal podnikať so svojou firmou. Slúžil ako motivátor pre Lenku, keď si budovala svoju firmu. „Martin bol omnoho viac priamejší, akcieschopnejší a neustále mentoroval," uvádza. Takisto ju povzbudil, aby urobila to, o čom si myslí, že ju spraví šťastnejšou. Lenka dnes dokončuje svoj PhD. Myslí si, že bez pomoci a rady svojich mentorov by zobrala jednu z mnohých pracovných ponúk, ktoré mala v roku 2004, a stále by sa pohybovala vo sfére telekomunikácií namiesto toho, aby nasledovala svoj detský sen.

Keď si myslíte, že žiadneho mentora nepotrebujete

Po dvadsiatich rokoch práce v oblasti výskumu si Štefan založil vlastnú personálnu agentúru. Pred dvomi rokmi cítil, že je na vrchole. Mal niektorých z najväčších klientov v teritoriálnej oblasti svojho pôsobenia. Keď sa vracal z jednej svojej služobnej cesty, všimol si v lietadle Zuzanu, konzultantku v oblasti vodcovstva. Okamžite si ju všimol, pretože obom vyčuhovali z vreciek mobily. Začali sa rozprávať o práci. Štefan pyšne hovoril o svojich úspechoch, keď sa ho zrazu Zuzana spýtala: „Tak a čo bude ďalším vaším krokom v kariére?" Otázka Štefana zaskočila – nevedel, že by existovalo nejaké miesto, kde by mohol v kariére ešte ďalej zamieriť. Myslel si, že dosiahol vo svojej kariére vrchol a jednoducho chcel už len udržiavať existujúci stav. „Bola veľmi dobrá v tom, ako ma prinútila preskúmať môj vlastný príbeh," hovorí o Zuzane. Ako sa tak s ňou rozprával, uvedomil si, že je ešte ďalšia úroveň: jednak v tom ako viesť svoje podnikanie a jednak v tom ako spolupracovať s klientmi. „Pomyslel som si na doby, keď som mal ťahanice so svojimi klientmi a ako inak by som riešil tieto situácie s odstupom času," vysvetľuje. Okrem toho, keby ustrnul na jednom mieste, odvetvie by rástlo bez jeho pričinenia a jeho účasti. **„Musíte sa stať súčasťou noviniek, lebo inak vás novinky predbehnú,"** uvádza. Zuzana a on sa dohodli, že zostanú v kontakte a porozprávajú sa o tom, ako by mu Zuzana mohla pomôcť sústrediť sa na rast a na učenie sa. Aj v súčasnosti pretrváva ich mentorský vzťah. Pomohla mu uvedomiť si, kto je a ako je na tom s ostatnými. „Keď ste mladý, potrebujete niekoho, kto by vám ukázal, ako to v skutočnosti na svete chodí."

Nebezpečenstvo na vás číha v okamihu, keď si myslíte, že ste už na všetko prišli a nič vás nemôže prekvapiť.

Keď potrebujete pomoc mentora počas kariérnej zmeny

Karla pôsobila ako riaditeľka koučingovej a konzultačnej firmy, ktorá pomáhala globálnym firmám navrhovať a implementovať programy mentoringu. „Jediný dôvod, prečo to môžem robiť, je ten, že viem, aké je to byť mentorovaná," vraví. Asi v polovici svojej kariéry sa zamestnala v personálnom oddelení rýchlo sa rozvíjajúcej firmy so spotrebným tovarom. Už predtým mala skúsenosti na niekoľkých pozíciách – tak konzultačného charakteru ako aj s predajom a marketingom – takže nešlo o žiadnu vychádzajúcu hviezdičku. Ale personalistika bola pre ňu novým odborom a uvedomila si, že bude potrebovať podporu počas tejto zmeny. Ako sa tak na to dívala, potrebovala by pomoc s tromi špecifickými vecami: **pochopenie, ako HR pracuje, preskúmanie, ako to funguje v európskej kancelárii globálnej firmy a pomoc s riadením seba ako ženy vo firme, kde prevažovali muži.** Karla hľadala vo vnútri aj mimo firmu možných mentorov. Popýtala sa vo svojom okolí a niekoľko ľudí jej odporučilo lídra, ktorý bol číslom 2 v personálnom oddelení. Zblížila sa s ním a požiadala ho, či by jej neposkytol podporu. „Bola som absolútne úprimná. Vedela som, že je totálne zaneprázdnený. Bola som nová. Dobre som sa na rozhovor s ním pripravila." Po vypočutí si jej požiadavky súhlasil. Obaja sa pravidelne stretávali a zhovárali sa o tom, čo sa Karla nové naučila, ale takisto sa s ňou podelil o svoje skúsenosti – či už išlo o úspechy alebo prepadáky. „Vynikal v tom ako rozvíjať ľudí," konštatuje Karla. Odvtedy mala niekoľkých mentorov a verí, že rady, ktoré získala, jej pomohli sformovať vlastnú úspešnú kariéru. „Ak chcete mentora a nikto vám nebol pridelený, spravte si ‚domácu úlohu'. Zistite, čo chcete. Zistite, čo nechcete. A potom smelo oslovte najvhodnejšiu osobu a požiadajte ju o mentoring," radí.

Prečo prežil mentoring

Kým ponímanie mentoringu sa zmenilo, potreba kariérneho poradenstva pretrvala. Vzhľadom na to, že väčšina ľudí túžiacich po kariére prežíva rôzne zvraty a obraty v dnešnom svete, takýto typ poradenstva je ešte viac žiadaný. „Keď som začala v sedemdesiatych rokoch študovať mentoring, išlo o omnoho vyrovnanejší, pokojnejší svet," konštatuje K. Krapová, profesorka manažmentu na univerzite v Bostone. Zatiaľ čo sa mentoring zmenil, naše kolektívne uvažovanie o ňom zostalo v podstate rovnaké a stále pretrvávajú rôzne mýty. „Je veľa spôsobov ako definovať mentoring," uvádza J. Meisterová, autorka publikácie z danej oblasti. Uvádzame 4 mýty šírené o mentoringu. Spoznajte pravdu o nich a to vám pomôže určiť si na koho a ako sa obrátiť, ak potrebujete mentora.

Mýtus č. 1: Musíte si nájsť jedného dokonalého mentora

V súčasnosti je dosť zriedkavé, že ľudia, ktorí si budujú kariéru, si vystačia s jedným mentorom. Zvyčajne si chodia po radu k viacerým znalcom. „S najväčšou pravdepodobnosťou len získate, pokiaľ budete mať viac ako jedného ‚vývojára'," vraví Krapová, ktorá s obľubou používa termín **„sieť vývojárov"** vo vzťahu k mentorom. Táto sieť môže byť tak veľká alebo malá, ako len budete chcieť a môže do nej patriť dokonca aj váš životný partner alebo manžel/ka. Niekedy môže byť veľmi nápomocné získať rozmanité názory na problém, ktorému čelíte. Meisterová

a jej spolupracovníčka Willyerdová súhlasia s Krapovou. „Nie je neobvyklé, že ľudia majú veľa, veľa mentorov," dodávajú.

Mýtus č. 2: Mentoring je oficiálny dlhodobý vzťah

Keďže svet sa mení veľmi rýchle a ľudia menia prácu a kariéru omnoho častejšie ako kedysi, dlhodobý poradenský vzťah by mohol byť nerealistický a zbytočný. **„Mentoring môže byť jednohodinové sedenie. Nemusíme z toho robiť polročnú alebo nebodaj ročnú záležitosť,"** hovorí Willyerdová. Namiesto toho, aby ste sa sústreďovali na dlhodobosť, uvažujte o mentoringu ako o niečom, k čomu máte prístup, keď to potrebujete. „Nemusí to byť veľká agenda, s ktorou zápasíte. Nemusíte čakať, kým prídu zlomové situácie v kariére," odporúča Meisterová. V dnešnom svete, dodáva, sa mentoring: „viac podobá na Twitter než na sedenie u psychoterapeuta." Samozrejme, poradenstvo a vedenie môže byť obohacujúcejšie a relevantnejšie, pokiaľ pochádza od niekoho, koho dobre poznáte a kto dobre pozná vaše ciele. Stále musíte budovať vzťahy, aby ste v prípade potreby poradenstva mali kontakty po ruke. Ale môžu sa vyskytnúť situácie, kedy vyhľadáte skôr ľudí, ktorí vás dobre nepoznajú alebo vás nepoznajú vôbec, aby ste od nich získali jednorazovú **radu z pohľadu nezaťaženého človeka zvonka.** A v týchto prípadoch, vraví Willyerdová, možno by ste sa chceli vyhnúť použitiu slova ‚mentor'. Jednoducho môžete povedať. „Rád by som od vás získal radu ohľadne istého problému."

Mýtus č. 3: Mentoring je pre tých mladších

Mnoho ľudí sa domnieva, že potrebujú mentora iba vtedy, keď po prvý raz s niečím vo svojej kariére začínajú. „Zvykli sme si uvažovať, že len ľudia v raných fázach kariéry potrebujú mentoring. Teraz si uvedomujeme, že ľudia na každom stupni pracovného rebríčka ťažia výhody z tohto druhu pomoci," uvádza Krapová. Vo svojej knihe „Pracovisko roku 2020" Meisterová a Willyerdová hovoria o **obrátenom mentoringu,** v ktorom omnoho mladšia osoba radí staršej osobe v pracovných záležitostiach – ako napr. používať nové technológie. „V mnohých okamihoch pracovnej kariéry potrebujete mentora," vysvetľuje Meisterová. Aj keď by ste nemali vyčkávať, kedy sa objavia, zmeny sú obzvlášť vhodnou dobou, aby ste vyhľadali mentora. Či už robíte zásadnú zmenu vo svojej kariére, preberáte novú rolu alebo uvažujete o odchode zo súčasného zamestnania, rada od niekoho, kto si niečím podobným už prešiel, vám môže veľmi pomôcť. „Možno potrebujete mentora, keď sa prostredie okolo vás rýchle mení a vy nemáte najmenšiu šancu sa vyrovnať v požadovanom čase so zmenami," podotýka Meisterová. „Alebo keď sa snažíte vyriešiť záludnosti svojej firmy," dodáva Willyerdová.

Mýtus č. 4: Mentoring robia skúsenejší ľudia za vatikánsku menu

„Môže to byť pocta, ak niekoho požiadate, aby sa stal vaším mentorom," hovorí Willyerdová. Ale úcta nie je jediným dôvodom, prečo ľudia súhlasia s pomocou. **Mentoring môže byť užitočný pre obe zúčastnené strany.** Predtým, než si vyhľadáte mentora, porozmýšľajte, čo by ste mu vy mohli ponúknuť. Môžete poskytnúť jedinečný pohľad na firmu alebo jeho rolu v nej? Prinášate cenné informácie z vonka, ktoré by mu mohli pomôcť stať sa ešte úspešnejším v práci? Nech už ide o čokoľvek, uistite sa, že máte jasno so svojím budúcim poradcom v tom, aké výhody mu prinášate. Nemusí to byť priamy barter. Dokonca aj prísľub pomoci v budúcnosti, ak a keď bude potrebná, môže byť dostatočným dôvodom, aby ste presvedčili mentora, aby vám venoval svoj čas a energiu.

Zisk

Čo robiť

1. Vybudovať si káder ľudí, na ktorých sa môžete obrátiť s prosbou o radu, keď ju potrebujete.
2. Pestovať si vzťahy s ľuďmi, ktorých názory si vážite.
3. Pouvažovať o mentoringu jednak ako o dlhodobom, ale i ako krátkodobom vzťahu.

Čo nerobiť

1. Predpokladať, že ak ste úspešný alebo skúsený vo svojom odbore, nepotrebujete žiadneho mentora.
2. Spoliehať sa na jednu osobu, ktorá by vám pomohla s riadením vašej kariéry.
3. Očakávať, že získate mentora bez toho, aby ste mu za to na revanš niečo poskytli. ■

Spracovala – red – podľa: www.hbr.com

O inom druhu pomoci pri rozvoji kariéry sa dočítate aj v článku Manažér ako kouč, Zisk č. 11/2010, str. 18

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Ako rásť ODBORNE A OSOBNOSTNE v práci

Získali ste pred časom skvelý „job“, máte úžasných kolegov, dobre napredujúcu kariéru, tučnejúci bankový účet a ste jednoducho šťastný. Postupom času ale začnete cítiť, že na tom perfektnom mieste nie je všetko také perfektné.

Je možné, že sa vám nikto nevenuje, nezaúča vás s argumentom, že veď ste predsa senior, takže informácie nepotrebujete. No môžete sa stretnúť aj s takou situáciou, že vás už dlhšie nikto nepodporuje vo vašom rozvoji či možnom kariérnom postupe. Veď si priznajme, kto má záujem stagnovať na jednom mieste?
Neustály rozvoj techniky a nároky na vaše poznatky v práci si vyžadujú, aby ste sa stále vzdelávali a rozvíjali sa. Buď budete investovať do svojho rozvoja vy sami vlastnými prostriedkami, alebo požiadate spoločnosť, kde pracujete, o možnosť vzdelávania. Niektoré firmy poskytujú len minimum investícií do vzdelávania svojich zamestnancov. A to je práve to, čo my – personalisti a zamestnanci – veľmi nekvitujeme. Poriadna finančná injekcia do vášho vedomostného kapitálu môže viesť k zvýšeniu pracovnej výkonnosti, úrovne poskytovaných služieb a konkurencieschopnosti podniku. **Ktorý zamestnávateľ by takéto výsledky nechcel?**

Možnosť rozvíjať sa ďalej nielen prostredníctvom zaujímavej a samostatnej práce, ale aj systematickým a zmysluplným vzdelávaním, je predovšetkým pre tvorivých ľudí dôležitým stabilizujúcim a stimulujúcim faktorom. S tým je úzko spojená aj veselšia atmosféra vo firme **– spoločná účasť na výcvikoch, spoločné zážitky z neformálnych stretnutí, ktoré vznikajú pri vzdelávacích aktivitách, vyvolávajú pevnejšie vzťahy medzi zamestnancami a vedú k lepšej spolupráci v bežnom živote.**

V čase, keď vzdelávanie „trpí“ nedostatkom prostriedkov v rámci rozpočtov firiem, najmä vo veľkých organizáciách sa tento problém rieši formou „in-house“. Znamená to, že nastavovanie rozvojových aktivít nie je robené externou stranou, ale priamo pracovníkmi ľudských zdrojov spolu so senior manažérmi organizácie.

Aké sú bežné rozvojové programy za minimálne náklady

Zisk!

Je to najmä účasť na rôznych projektoch, samovzdelávanie jednotlivca a následné odovzdávanie nadobudnutých vedomostí svojmu tímu, mentoring senior manažérom, vedenie firemného časopisu, prezentovanie vlastnej práce pred zamestnancami, neustály „leading by example“ – čo znamená tlak top vedenia smerom na nižšie úrovne, aby sa manažéri a zamestnanci denne príkladne správali, a tak inšpirovali ostatných k profesionálnejšiemu a etickejšiemu správaniu.

...a čo si už žiada tučnejší rozpočet

Koučing a mentoring: sú momentálne veľmi v kurze, no potenciál koučingu ešte nebol plne objavený, tak ako by si zaslúžil. Koučovanie predstavuje dlhodobejší proces usmerňovania zamestnanca prostredníctvom otázok, ktoré dáva kouč koučovanému a nabáda ho, aby sa zamyslel nad svojimi možnosťami v probléme, ktorý spolu diskutujú. Ide o aktívny proces, kedy kouč veľmi pozorne počúva koučovaného a svoje otázky cielene mieri k slabším miestam problému. Aktivity medzi koučom a zamestnancom sú podchytené v dlhodobom pláne a zosúladené s dlhodobými cieľmi rozvoja kariéry.

Assessment centrá a development centrá: sú moderné a vysoko hodnotené metódy nielen výberu a prijímacieho konania nových zamestnancov, ale aj na identifikovanie oblastí rozvojových potrieb kľúčových zamestnancov a manažérov. Účastník je podrobený analýze osobnosti, kde plní rôzne úlohy a rieši problémy tvoriace každodennú náplň práce manažéra. Assessment centrá trvajú zvyčajne niekoľko hodín, no nie je vylúčené aj niekoľkodňové assessment centrum.

Počas programu môžu byť účastníci pozorovaní tímom odborníkov, skladajúcich sa z psychológov, skúsenejších manažérov a iných kľúčových špecialistov.

Viac o assessment a development centrách sa dozviete aj v článku
Najskôr hodnotiť a potom rozvíjať, Zisk č. 12/2009, str. 30
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Vzdelávanie v teréne (Outdoor Training): je metóda, ktorá sa používa ako team-building pri sceľovaní pracovných tímov. Ide o hry či akcie spojené s určitými športovými výkonmi. V praxi moderného riadenia ľudských zdrojov je outdoor training veľmi populárna metóda, zameraná na budovanie tímovej súdržnosti, poznávanie seba a druhých, identifikovanie tímových rolí atď.

O vzdelávaní v teréne sa dozviete viac aj v príspevku
Dvojdňová cesta do hlbín vašej duše, Zisk č. 9/2010, str. 28
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Vzdelávanie v extrémnych situáciách (Outward Bound): poskytuje účastníkom neočakávané situácie, pri ktorých prekonanie vlastných hraníc môže pomôcť človeku prekonať úzkosť z nepoznaného. Ide napríklad o skoky bunjee jumping, rafting na divokej vode alebo výprava tímu na safari medzi levy a slony, kde si musia uloviť niečo pod zub, postaviť chatrč a prežiť v zdraví.

O vzdelávaní v extrémnych situáciách si môžete prečítať aj v príspevku
Spojte sily proti prírodným živlom, Zisk č. 5/2009, str. 19
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Talent manažment vo vlastnej réžii

Niektoré firmy, najmä tie so zahraničnou účasťou, majú dôkladne prepracované podrobné plány rozvoja pracovníkov. Dlhodobejším trendom v rámci rozvoja pracovníkov v personálnom manažmente je Talent Manažment, teda udržiavanie a rozvoj talentov v spoločnosti. **Talent Manažment** pomôže spoločnosti určiť a riadiť potrebné schopnosti a vybrať, rozvinúť a udržať vysoko výkonný talent. Rovnako ako i iné personálne procesy, i pri riadení talentov je potrebné stanoviť si strategický plán školenia a rozvoja. **„Mapa talentov“** identifikuje nielen kľúčových ľudí, ale i súčasné, poprípade budúce slabiny organizácie.

Viac o talent manažmente nájdete aj v článku
Vojna o získanie a udržanie najlepších zamestnancov nikdy nekončí,
Zisk č. 12/2010, str. 30
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Je veľa ponúk vzdelávania, no nie všetky ponuky stoja za tie peniaze. Je lepšie sa cielene zamyslieť, akú oblasť potrebujete rozvíjať, akým spôsobom, koľko prostriedkov na rozvoj máte. Ak nemáte veľký rozpočet, zamyslite sa, ako sa dá náklad ušetriť, ale vzdelávanie sa dá aj tak absolvovať. Nezabudnite však, že samotná aktivita na rozvoj nestačí. Vždy treba dať svojmu zverencovi spätnú väzbu, čo robil dobre a čo by v budúcnosti mal zlepšiť. Neustálym opakovaním s pravdivou a konštruktívnou spätnou väzbou sa človek vytrénuje na úroveň profesionála. ■

O poskytovaní spätnej väzby sme písali aj v článku
Ako poskytnúť konštruktívnu spätnú väzbu v šiestich krokoch, Zisk č. 4/2009, str. 20
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Autorka: Mgr. Bronislava Biela,
HR Partner, Lenovo (Slovakia), s. r.o.

Bronislava Biela je absolventkou Filozofickej fakulty UK, Katedry andragogiky. Od roku 2000 pôsobila v oblasti vzdelávania a ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach ako sú Lenovo, PricewaterhouseCoopers a AT&T. Absolvovala life manažment tréning Anthony Robbinsa v USA, tréningy Effective Interviewing Skills, Assesment centrá a iné školenia v oblasti ľudských zdrojov. V roku 2010 vyhrala grant na online štúdium na univerzite Oxford. Počas svojej kariéry viedla viac ako rok tím špecialistov ľudských zdrojov, nastavovala plány nástupníctva top manažmentu, program talent manažmentu spoločnosti a iné. Zúčastňuje sa na diskusných fórach, ako napr. Diverzitné fórum IT spoločností, či HR Open fórum a aktívne prispieva do odborných aj vedeckých časopisov ako sú HR Management, Zisk, či Vzdelávanie dospelých. Bronislava ma vlastný HR blog http://bronap.blogspot.com/ a momentálne je na materskej dovolenke.

Objavte svoje rezervy S POMOCOU KOUČA

Ste personalista a nekoučujete? Nevadí. Na cestu do sveta efektívneho koučingu vás pripraví výcvik HR KOUČ organizovaný spoločnosťou ADDA Consultants, s. r. o.

Ich tréningy zamerané na pracovníkov ľudských zdrojov vás na dlhú cestu efektívnej práce s ľuďmi dostatočne vyzbroja. Vašimi zbraňami sa stanú práve schopnosť koučovať a rady dvoch slovenských, jedného českého a jedného rakúskeho lektora, ktorí prichádzajú na slovenský trh s novinkou: **programom HR KOUČ.** Na moje otázky odpovedajú školitelia a konzultanti, ktorí majú za sebou viaceré výcviky organizované renomovanými zahraničnými inštitúciami.

ZISK PREDSTAVUJE

PhDr. Dáša Spillerová, spoluzakladateľka a vedúca konzultantka spoločnosti ADDA Consultants. Okrem štúdia psychológie v Bratislave a Prahe získala svoju kvalifikáciu na školách vo Veľkej Británii a Nemecku. Ako kouč pracuje kombináciou metód behaviorálneho a coactive koučingu. Rozvoju ľudí sa venuje približne 90 dní do roka na tréningoch, workshopoch a koučovaním. Na adresu sebavzdelávania manažéra poznamenáva: „Biznis prináša so sebou stále nové situácie. Biznis je dynamicky sa meniace prostredie, ktoré núti každého manažéra sústavne sa posúvať ďalej. Možnosť konfrontácie zvonka je užitočná na to, aby sme nezaspali na našich včerajších rozhodnutiach."

PhDr. Marián Kubeš, CSc., výkonný riaditeľ spoločnosti ADDA Consultants a certifikovaný kouč, pracuje už vyše dvadsať rokov v oblasti rozvoja ľudí. Okrem štúdia psychológie získal svoju kvalifikáciu aj na pracoviskách v USA, Nemecku a Veľkej Británii. Už v roku 1992 vypracoval prvý program koučingu pre manažérov, ktorý bol úspešne realizovaný vo viacerých medzinárodných spoločnostiach na Slovensku (Heineken, Pepsi Cola, Jacobs Suchard a ďalšie). Približne 70 dní z roka sa venuje rozvoju ľudí na tréningoch, workshopoch a koučovaním. Pracuje najmä s vyšším a vrcholovým manažmentom. O svojej poslednej prednáške na tému „Koučing vo firme: nutnosť alebo luxus?" hovorí: **„ Koučing sa javí ako nevyhnutnosť a v krátkom čase bude vyžadovaný ako kľúčová schopnosť všetkých firemných manažérov."**

• Na jednej strane nezamestnanosť, na strane druhej neváženie si pracovnej sily. Je tento obraz o súčasnom trhu práce pravdivý?

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Sme pod dojmom veľkej krízy. To, či je na ústupe alebo nie, nik nevie predpovedať. V súčasnej dobe je nevyhnutnosťou zabezpečiť vo firmách väčšiu zaangažovanosť ľudí. Vytvoriť také podmienky, aby pracovali s chuťou a prinášali výsledky. Je to snom každej firmy. Realita je však taká, že systém riadenia mnohých firiem nepriamo odrádza zamestnancov od zaangažovanosti.

• Čo tým myslíte? Spadá pod to nedostatočná komunikácia šéfa so zamestnancami?

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Mnohokrát si vedenie cení nové technológie viac než zamestnancov a ich myšlienky. Kto ovláda koučing, nadobúda schopnosť motivovať ľudí, viesť ich štýlom, ktorý nie je len direktívny. Štýlom, ktorý dáva ľuďom pocítiť, že sú naozaj tým najdôležitejším, čo firma má.

• Koľko rokov sa venujete koučingu?

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Intenzívnejšie 5 – 6 rokov. Obaja pracujeme aj ako individuálni kouči. Okrem toho robíme výcviky, ktoré učia druhých stať sa koučmi. A jeden z tých programov je aj HR KOUČ. Ide o tréning cielene postavený pre interných pracovníkov ľudských zdrojov. Ak si osvoja koučovacie postupy, dosiahnu lepšie výsledky.

• Kde vidíte najväčšie nedostatky práce s ľuďmi u nás?

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Keď si manažéri nevedia rady so zamestnancami, vymenia ich a **stávajú sa tak otrokmi kolotoča hľadania a prepúšťania ľudí.** Lepšou cestou je rozpoznať silné stránky ľudí a vytvoriť im také prostredie, aby mohli svoje schopnosti rozvíjať. Ak je napr. pracovník HR dobrým koučom, vie k správnym myšlienkam priviesť aj manažéra.

PhDr. Dáša Spillerová: Personalisti nemajú až taký problém vo výbere vhodných uchádzačov, zlyhávajú skôr v oblasti koncepčných riešení. Často im viac záleží na vonkajšej stránke vecí ako na ich hĺbke a podstate. V praxi to znamená, že viac ako na ozajstnej práci s ľuďmi im záleží na tom, aby boli tabuľky formálne v poriadku. V rýchlosti, ktorá je pre súčasnosť typická, a v snahe pekne prezentovať kvalitu, sa vytráca podstata.

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Vďaka rýchlej dobe je biznis tlačený k povrchným riešeniam. Náš program HR KOUČ núti personalistov zastaviť sa a zamyslieť sa. Pouvažovať o svojich silných stránkach a o vlastnom fungovaní v práci. Nútime ich zamyslieť sa aj nad tým, kam kráčajú a ako získané vedomosti a zručnosti uplatnia vo svojej firme. Koučing je protipólom dynamického ťahu na bránku. **Koučing hovorí: „Zastavme sa a obzrime sa, či bežíme po dobrej trati."** Až potom dostáva ten dynamický ťah na bránku, ktorý je samozrejme potrebný, svoj zmysel aj pre človeka, ktorý po tej trati beží.

PhDr. Dáša Spillerová: Koučing pomáha koučovanému objaviť v sebe rezervy, o ktorých netušil, a viesť ho k zodpovednosti za narábanie s týmito novoobjavenými schopnosťami. Kouč za nikoho nič nerieši, len vedie koučovaných k odpovediam načerpaným z vlastného vnútra.

Najväčšie problémy firiem: ako zvýšiť zaangažovanosť zamestnancov, ako si vychovať lídrov a ako pracovať s talentmi.

• Prečo ste sa rozhodli pripraviť práve takýto výcvik?

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Chceme zvýšiť vplyv a reputáciu HR špecialistov. Aby firmy vedeli o ľudskej motivácii, o tom ako ju uchopiť, ako s ňou pracovať. Sme presvedčení, že vo firme majú pracovníci ľudských zdrojov veľmi významnú rolu. Nedávny celosvetový prieskum BCG ukázal, že najväčšie problémy, ktorým v oblasti ľudských zdrojov firmy čelia, sú: **ako zvýšiť zaangažovanosť zamestnancov, ako si vychovať lídrov a ako pracovať s talentmi.** Ku všetkým oblastiam vie lepšie prispieť pracovník ľudských zdrojov, ktorý je zároveň aj kouč.

PhDr. Dáša Spillerová: Program HR KOUČ je základným 10-dňovým výcvikom koučingu. Keďže je špecializovaný pre pracovníkov ľudských zdrojov, riešime aj také otázky ako **byť súčasne interným zamestnancom firmy a koučom.** Keď sa tieto dve role stretnú, má to svoje úskalia. Účastníci programu riešia situácie zo života. Navzájom sa učia a dávajú si spätnú väzbu. Máme šťastie, že k nám prichádzajú ľudia, ktorí chcú profesionálne rásť. To sú tí správni adepti na koučing.

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Ešte pred letom otvoríme už tretí cyklus. V skupine je obyčajne okolo 10 účastníkov. Metódy, ktoré používame, sú: **zážitkové učenie, precvičovanie a hranie rolí, individuálna aj skupinová práca.**

PhDr. Dáša Spillerová: Každý kurz prináša aj nám školiteľom nové otázky. Neraz sa nám stalo, že ma nejaký účastník prekvapil otázkou, nad ktorou som sa dovtedy nezamýšľala.

• Iste ste sa ale zamýšľali nad tým, aká je vaša definícia dobrého manažéra?

PhDr. Dáša Spillerová: Nezáleží až tak na osobnostných črtách či vlastnostiach. Sú však **tri veci, ktoré dobrý manažér musí bezpodmienečne mať:** 1. dôvera voči ľuďom a ich schopnostiam, 2. autentičnosť, teda dar byť sám sebou bez potreby nasadzovania masiek, 3. zhoda medzi názormi a činmi. Inak povedané: nekážem vodu, ak sám pijem víno....

• Ako nadobudnúť autoritu, ak som nadriadený omnoho starším osobám?

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Otázku autority mladých manažérov riešime počas koučovania často. Neexistuje na to len jedna správna odpoveď. Manažéri, ktorí majú rešpekt aj u starších pracovníkov, sa u každého zamestnanca snažia poukazovať na jeho silné stránky a naopak, nevyhrocovať situácie, ak v niečom zlyhali. Starších zamestnancov, ktorí na príchod mladších kolegov hľadia s obavou o svoje miesto, treba uistiť o tom, prečo si ich ceníme.

PhDr. Dáša Spillerová: Dva roky krízy viedli k tomu, že podnikateľské prostredie zhrublo. A to prináša so sebou prejavy mobbingu a bossingu. Ľudia strácajú schopnosť súcitiť so slabšími, prežívajú tí silnejší.

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Biznis nás v určitom zmysle slova deformuje. Žiada od nás čísla, merateľný výkon, ale cesta ako sa k výsledku dostať vedie len cez mravenčiu prácu s ľuďmi. Mnoho manažérov volí taktiku strachu a autority. Vety typu: **„Nedostaneš prémie. Vezmeme ti výhody." a pod., nemajú čo v ústach dobrého manažéra hľadať.** Zastrašovanie je z hľadiska fungovania firmy cesta krátkodobého riešenia. Z dlhodobého hľadiska sa metódy zastrašovania ukázali ako úplne nepriechodné.

PhDr. Dáša Spillerová: Manažovanie firmy strachom spôsobuje odliv schopných zamestnancov. Ľudia, ktorí sú si vedomí svojich kvalít, sa nemajú čoho obávať. Preto, ak sa v pracovnom prostredí necítia dobre, odchádzajú ako prví. Keď v manažérovi nevidia osobu hodnú nasledovania, odchádzajú. Aj toto býva dôvod, prečo mnohé firmy vyhľadávajú koučovací spôsob manažovania firmy.

• Čo najviac trápi zamestnancov slovenských firiem?

PhDr. Dáša Spillerová: Schopnosť zladiť svoje schopnosti s tým, čo od nich vyžaduje ich pozícia. Motiváciou zamestnancov sa čoraz viac v dnešných časoch stáva možnosť sebarealizácie, možnosť osobného rastu, možnosť využitia kreativity, príležitosť viesť tím a práca, ktorá napĺňa. V čoraz viac profesiách sú peniaze až na ďalších miestach. Aj tie však musia byť na dostačujúcej úrovni, aby zamestnanec nepovedal zamestnávateľovi nie. Ťažko však tvrdiť, že peniaze sú hlavným motivačným faktorom pre dobrý pracovný výkon. Ďalší problém, ktorý ľudia silno pociťujú, je zneužívanie moci.

PhDr. Marián Kubeš, CSc.: Systém je zdravý vtedy, ak zverí moc do rúk tým, ktorí s ňou vedia zodpovedne narábať. Stáročia platilo to, že spoločenstvá vkladali moc do rúk len tým, ktorí preukázali, že na to majú. V našej dobe sa vo veľkej miere stráca tento sebaregulačný mechanizmus, pretože sa rýchlo a ľahko dostávame k veľkej moci – aj vo firmách – ktorú často nezvládame. ■

Zhovárala sa: Jana Majorová, Foto: archív MK, DS

ČO SOM ZÍSKALA VĎAKA KOUČINGU

Odpovedá Gabriela Petrasová – manažérka oddelenia vzdelávania a rozvoja v ČSOB, ktorá sa zúčastnila HR KOUČ školenia spoločnosti ADDA Consultants.

• Čo vás motivovalo zúčastniť sa programu HR KOUČ?

Motiváciou pre mňa bol vlastný rozvoj a lepšie pochopenie toho, čo koučing vlastne je a čo môže priniesť. V našej spoločnosti, a som presvedčená že nie sme jediní, sa koučingom nazýva všetko možné: od hodnotiaceho pohovoru cez konzultáciu až po kritiku zamestnanca. Teraz, keď som koučing zažila na vlastnej koži a naučila som sa kedy a ako môže ľuďom pomáhať, mám snahu ho využívať v mojom tíme a propagovať v celej spoločnosti.

• Ako prebiehal seminár? Čo vám z neho najviac utkvelo v pamäti?

Z absolvovaného školenia si doteraz pamätám najmä na: interaktivitu a učenie sa na sebe, mimoriadne priaznivé zloženie skupiny a na vynikajúcich lektorov a konzultantov. Metódy výcviku boli veľmi dobre nakombinované: prezentácie, samostatná a tímová práca, práca medzi jednotlivými stretnutiami v triádach (kouč, koučovaný a pozorovateľ), samostatné koučovanie a supervízia. Počas výcviku sme sa koučovali navzájom a riešili sme svoje vlastné skutočné problémy alebo oblasti rozvoja. Preto bol zážitok veľmi autentický a prínos okamžite merateľný na vlastnej koži. Veľmi často sme si uvedomovali, ako veľa ešte nevieme. Ako výcvik pokračoval a naša vzájomná dôvera sa prehlbovala, zachádzali sme do zložitejších problémov a aj do veľmi osobných tém. V pamäti mi mimoriadne utkvelo stretnutie s koučom Petrom Schützom, ktorý s nami pracoval na sebapoznávaní. Ak lepšie poznáme seba, vieme lepšie pochopiť iných. A tým sme ako kouči veľmi prínosní.

• Ako by ste zhrnuli konečný výsledok? Čo vám školenie dalo?

Naučila som sa ako prebieha koučing a čo môže priniesť koučovanému. Spoznala som tím veľmi dobrých ľudí a naučila sa veľa o sebe. Koučing je priestor na ďalšie učenie sa a pre firmu veľmi zaujímavý prvok rozvoja, ktorý obohacuje manažérsky repertoár. Som rada, že som sa výcviku zúčastnila. Veľmi oceňujem spoločnosť ADDA Consultants, že takýto program vytvorili a profesionálne viedli. Naučila som sa veľmi veľa a za to im patrí moja vďaka. ■

Zhovárala sa: Jana Majorová

Ako si vybrať svojho KARIÉRNEHO KOUČA?

Tak to je dobrá otázka, ktorú si kladiete nielen vy.

Položila si ju aj Mária, ktorá napísala: „Mám za sebou 14 rokov kariéry v oblasti poskytovania finančných služieb, ale práve som dostala výpoveď. Nemyslím si, že má veľký zmysel hľadať presne takú prácu, aká bola moja pôvodná. (Veľmi rýchlo sú takéto miesta obsadené – mladšími). Rada by som dostala nejakú serióznu radu, pretože vážne rozmýšľam o svojom ďalšom posune v kariére – vrátane toho, že by som vyskúšala zamestnať sa v inej oblasti, kde by som mohla zúročiť svoje skúsenosti a využiť svoje nadobudnuté zručnosti. Uvažujem, že by som pri svojom rozhodovaní využila služby kouča. Keď som ale pátrala na internete, objavila som rôzne možnosti a ponuky. Ako si mám z nich vybrať tú správnu?“

„Ľudia, ktorí pracujú s kariérnym koučom, si nájdu prácu o 15 – 45 % rýchlejšie ako tí, čo s ním nespolupracujú.“

Štúdia Lee Hecht Harrison

Ako si vybrať z ponuky koučingov a koučov

Je pravdou, že neexistuje žiaden zákon ani iná právna úprava, ktorá by upravovala postavenie koučov. Ťažšie sa tak získava dôvera voči poskytovateľom uvedených služieb. A ak trafíte vedľa, môžete dopadnúť ako pisateľ V. M. tejto blogovej správy: „Píšem z rozhorčenia nad úrovňou tzv. koučingu na Slovensku. Niektorí „viac talentovaní“ dokonca hovoria o koučinku alebo kaučinku… Človek si prečíta jednu alebo dve knihy populárnej psychológie a myslí si, že je z neho profi business coach. „Lebo mňa baví sa baviť s ľuďmi“ – až príliš častá odpoveď na otázky týkajúce sa kvalifikácie. Na internete tiež nájdeme „koučov“, ktorí si túto profesiou pomýlili s propagáciou zdravej výživy a hnutia Vesmírní lidé. Vo svojich internetových obchodoch predávajú bylinkové čaje, „lebo je to dobré na nervy“. Najhoršie je však to, že sa im nezdá blbé, pýtať si za svoje žvásty aj niekoľko 100 eur na hodinu. Také sadzby niekedy nemajú ani profesionáli s 5-ročným výcvikom. Na Slovensku som sa ešte nestretol s niekým, koho by som považoval v oblasti coaching za odborníka. Ľudia väčšinou ani nevedia, čo to vlastne je.“

Ale kvalitný kouč a koučing sa dá samozrejme získať. Stačí mať na pamäti niekoľko základných zásad.

1. **Certifikácia.** Pátrajte po koučovi, ktorý sa vám môže preukázať uznávanými certifikátmi o vzdelaní v danej oblasti. Napríklad Slovenská asociácia koučov spustila certifikačný systém koučov v slovenskom jazyku, ktorý umožňuje koučom získať certifikát potvrdzujúci ich znalosti a zručnosti v odbore koučovania na úrovni ekvivalentnej 1. stupňu certifikácie ACC (Associate Certified Coach) podľa ICF (Medzinárodnej federácie koučov). Certifikácia rešpektuje všetky školy a vzdelanie pre koučov, ktoré obsahujú a rozvíjajú kľúčové kompetencie kouča podľa štandardov ICF.
2. **Skúsenosti.** Vyhľadajte si kariérneho kouča, ktorý má odborné skúsenosti a aktívne pôsobí vo svojej oblasti. Ako dlho sa venuje koučingu? Robí koučing na plný pracovný úväzok alebo popri inej činnosti?
3. **Dostupnosť.** Koučovanie môže prebiehať osobne, po telefóne, individuálne alebo v skupinách. Nájdite si takého kouča, ktorý sa dokáže prispôsobiť vašim potrebám a vášmu pracovnému programu. Koučovať hoci aj po víkendoch, ak vám to bude vyhovovať.
4. **Chémia.** Koučovanie je veľmi osobnou záležitosťou. Pracujte s človekom, ktorý je vám sympatický. Pozhovárajte sa s viacerými koučmi a vyberte si z nich takého, ktorý vám osobnostne najviac sadne. Počúva vás pozorne? Cítite, že jasne chápe to, čo chcete dosiahnuť koučingom?
5. **Bezplatná konzultácia.** Dobrý kariérny kouč bude šťastný, pokiaľ vám môže poskytnúť bezplatne konzultáciu, počas ktorej môžete klásť otázky smerujúce k osobnému poznaniu kouča.
6. **Odmena za poskytované služby.** Kariérneho kouča si môžete najať na hodinu, s „balíkom iných služieb“ alebo na mesiac, či ako dlho budete potrebovať. V koučingu „drahší“ nemusí znamenať nevyhnutne „lepší“. Nájdite si kouča, ktorý spĺňajúceho vaše kritéria v cenovej relácii, ktorú si môžete dovoliť.
7. **Odporúčania.** Vyhľadajte si odporúčania na web stránkach koučov alebo požiadajte o referencie svojich známych, ktorí si už koučingom prešli. ■

Spracovala – red – podľa: www.acoach4you.com

Podnikateľom roka 2010 Slovenskej republiky sa stal Tomáš Bel, riaditeľ spoločnosti EXIsport, s. r. o. Prestížne ocenenie si na slávnostnom ceremoniáli v bratislavskom Hoteli Sheraton prevzal z rúk vedúceho partnera Ernst & Young Stana Jakubeka, vyhlasovateľa súťaže. Titul Podnikateľ roka 2010 v oblasti inovácií získal Ján Jenča, jeden zo zakladateľov spoločnosti MONOGRAM Technologies, s. r. o., a držiteľom titulu Začínajúci podnikateľ roka 2010 sa stal Alexander Gramblička zo spoločnosti InterStore.sk s. r. o.

Podnikateľ roka 2010: Tomáš Bel

Tomáš Bel, EXIsport, s. r. o.

Tomáš Bel (45), vyštudovaný traumatológ na Lekárskej fakulte Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, sa v roku 1996 so svojím spoločníkom rozhodol založiť EXIsport s hlavnou činnosťou veľkoobchodného predaja športového tovaru. Zmenou trhových podmienok sa od roku 1997 začala spoločnosť postupne orientovať na maloobchodný predaj cez vlastnú sieť predajní umiestňovaných v obchodných centrách. V súčasnosti okrem svetových športových značiek ponúkajú aj špecializované vlastné produkty – EXIray, EXItrek, EXIfit a EXIfun. Minulý rok sa Tomáš Bel zúčastnil na dvojmesačnom vzdelávacom pobyte na Harvard Business School a neskôr rozbehol nový podnikateľský projekt EXItravel v oblasti sprostredkovania predaja leteniek a ubytovania. Momentálne je spoločnosť EXIsport najväčším maloobchodným reťazcom so športovými potrebami na Slovensku a jej trhový podiel tvorí 27 %.

Finalisti súťaže Podnikateľ roka 2010

Milan Dubec, Azet.sk, a. s.

Milan Dubec začal zbierať skúsenosti s internetom už v roku 1997 na strednej škole. O dva roky založil portál Pokec.sk. Po roku sa stal generálnym riaditeľom a predsedom predstavenstva spoločnosti Azet.sk, prevádzkovateľa najväčšieho slovenského portálu. Za jedenásť rokov sa mu podarilo vybudovať moderný a obľúbený komunitný portál, ktorý denne navštevuje takmer 600 000 internetových používateľov a mesačne služby portálu využíva takmer 1,7 milióna ľudí. Azet.sk bol v posledných rokoch mediálnym partnerom rôznych spoločenských udalostí a podporil charitatívne projekty Hodina deťom a UNICEF. Okrem lídrov na slovenskom trhu vo svojej oblasti – Pokec.sk, Aktuality.sk, Sport.sk a AzetPhone bol rok 2009 v znamení akvizícií a vzniku nových produktov. Do portfólia pribudli Najmama.sk, funkčné Azet Mapy, Kalendar.sk, Slovnik.sk a Horoskopy.sk. Cieľom je etablovať čo najviac služieb v TOP 20 slovenského internetu.

Štefan Kassay, I.D.C. Holding, a. s.

Štefan Kassay je významný podnikateľ, predstaviteľ priemyselnej praxe a slovenskej vedy aj v medzinárodnom meradle. Jeho podnikateľské výsledky sú založené na znalostiach a ich využití v riadení veľkého podniku. Okrem pozície vrcholového riadiaceho pracovníka je aj auto-

rom vyše troch desiatok monografií a odborných kníh a učebníc a stovák odborných článkov zameraných na stratégiu podnikania a riadenie veľkých podnikov. Je akademikom Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu a akademikom ABI v USA. Ako medzinárodne uznávanej osobnosti mu bol za rozvoj v oblasti priemyselného inžinierstva udelený titul doctor honoris causa. Za obdobie od roku 1992 doteraz vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I.D.C. Holding, a. s., ktorá je najväčším producentom cukroviniek a trvanlivého pečiva na Slovensku. Momentálne zastáva vrcholovú riadiacu funkciu predsedu dozornej rady.

Michal Meško,
Martinus.sk, s. r. o.

Michal Meško sa prvýkrát dostal k podnikaniu na osemročnom gymnáziu, kde s kamarátmi založil a vydával školský časopis. V roku 2000 bol spoluzakladateľom stránky pre študentov Referaty.sk, ktorú v roku 2004 odkúpila spoločnosť ATLAS.sk. Od roku 2000 spolupracuje v rámci internetového kníhkupectva Martinus.sk, začínal na pozícii programátora a v súčasnosti pôsobí ako generálny riaditeľ a spolumajiteľ. Martinus.sk je podľa počtu obslúžených zákazníkov najväčším a najnavštevovanejším internetovým obchodom a zároveň prevádzkuje sieť kamenných obchodov na Slovensku. Ponúka široký výber kníh, filmov a hier so zameraním na kvalitu služieb.

Peter Štecko,
MEDUSA GROUP, s. r. o.

Začal s podnikaním ako osemnásťročný, keď v čase kupónovej privatizácie založil spoločnosť, ktorá získala licenciu obchodníka s cennými papiermi. Neskôr – v roku 1993 – ho zlákala móda a rastúci trh s oblečením a v roku 1995 otvoril svoju prvú predajňu vlastnej značky ZOE. Nové milénium však prinieslo presun výrobných kapacít do Ázie a rozmach globálnych firiem, čomu malá slovenská firma nemohla konkurovať. Preto sa rozhodol pre výber iného odvetvia – gastronómie. V súčasnosti Medusa Group prevádzkuje 18 reštaurácií, medzi ktoré patria najnavštevovanejšie podniky v Bratislave ako PRIMI, RIO, LeClub, KUBU, Bistro, A la carte, sieť samoobslužných reštaurácií Presto, a jednu z najväčších cateringových spoločností Progastro.

Podnikateľ roka 2010 v oblasti inovácií

Ján Jenča,
MONOGRAM Technologies, spol. s r. o.

Ján Jenča vyštudoval Matematicko-fyzikálnu fakultu Univerzity Komenského, odbor fyzika, biomedicínska fyzika. Je jedným zo štyroch zakladajúcich spoločníkov spoločnosti MONOGRAM Technologies, ktorá sa zamerala na poskytovanie služieb v oblasti dizajnu, vývoja, aplikácie a údržby komplexných internetových aplikácií a web dizajnu, s neskorším rozšírením na vývoj špecializovaných aplikácií a multimediálnych aplikácií. V súčasnosti sú aktivity spoločnosti zamerané nielen na Slovensko a Českú republiku, ale aj na Rusko a USA. Spoločnosť bola založená spojením špecialistov v poskytovaní služieb v oblasti digitálneho dizajnu, programovania a podnikového poradenstva. Najznámejšími projektmi MONOGRAM Technologies sú Pelikan.sk, JOJ.sk, Huste.sk a Colosseo pre Steel Arénu. Od roku 2009 sa orientujú na komplexné riešenia systémov pre športové štadióny, ako aj na inovatívne systémy v segmentoch ako vzdelávanie a medicína. Tajomstvom úspechu Jána Jenču je veľa tvrdej práce, sústredenie sa na cieľ a súdržnosť spoločníkov.

„Základom sú výzvy. Snažíme sa vyhľadávať výzvy už aj mimo Slovenska. Myslíme si, že slovenské firmy sú dostatočne inovatívne na to, aby sa uplatnili aj celosvetovo. Treba len tvrdo pracovať a s tým spojiť inovácie. Cena je pre celý tím povzbudením na ďalšie méty," dodáva Ján Jenča.

Začínajúci podnikateľ roka 2010

Alexander Gramblička,
InterStore.sk s. r. o.

Víťazom kategórie Začínajúci podnikateľ roka 2010, určenej pre podnikateľov, ktorých firmy sú mladšie ako päť rokov, sa stal Alexander Gramblička, jeden z dvoch zakladateľov spoločnosti InterStore.sk s. r. o. Spoločnosť vznikla v roku 2006 a dnes je najširším slovenským internetovým obchodom, ktorý dosahuje od svojho založenia medziročné rasty obratu, počtu zákazníkov i počtu objednávok v stovkách percent.

Z počiatočných 360 položiek ponúkaných internetovým obchodom dnes InterStore.sk dominuje s viac ako 135 000 druhmi tovaru a je jednotkou na trhu v predaji bielej techniky značky Whirlpool. InterStore.sk prevádzkuje spoločné e-shopy s portálmi ako Pravda.sk, Zive.sk a Mobilmania.sk. Tržby v roku 2010 atakovali hranicu 10 mil. eur. Okrem širokého portfólia produktov v pätnástich kategóriách ponúka nízke ceny, pohodlie bezpečného nákupu priamo z domu alebo práce, kvalitný zákaznícky servis (hotline, online poradenstvo), jednoduché platby, nákup na splátky a rýchlu dodávku tovaru. V blízkej budúcnosti plánuje InterStore.sk zaradiť do ponuky aj drogériu a potraviny, čím dovŕši projekt prvého slovenského internetového hypermarketu. „InterStore.sk je dnes najširším slovenským hypermarketom a každým dňom rozširuje svoju ponuku. Aby sme boli bližšie k zákazníkom, ideme zakladať pobočky po Slovensku. Taktiež chystáme zaujímavý projekt v Čechách," hovorí Alexander Gramblička. ■

Spracované – red – podľa: TS Ernst & Young

Ako viesť HODNOTIACE POHOVORY

Ak nebudeme venovať dostatočnú pozornosť a vážnosť stretnutiu s našimi zamestnancami, môže byť náš úmysel akokoľvek dobrý, vyjde nazmar.

Ako sa to nemá

Peter a Klaudia sú kolegovia z marketingu. Miro – ich šéf, im zaslal rovnaký mail, ešte k tomu v kópii: „Zajtra poobede sa stretneme, dám vedieť kedy." Pozreli na seba a znervózneli. V hlave im vírili otázky: „Čo to má byť, čo si máme pripraviť? Pôjdeme tam spolu alebo každý sám?"

Na druhý deň poobede prišiel Miro do kancelárie a hovorí: „Peter, poď na chvíľu." Celý rozhovor trval 10 minút a šéf ho viedol takto: „Zase vedenie vymýšľa. Dostal som úlohu urobiť s mojimi ľuďmi nejaký pokec. Takže, ty úlohy zvládaš celkom fajn. Akurát, keď máš robiť na projekte s Klaudiou, tak sa mi zdá, že sa na ňu veľmi spoliehaš a nerobíš naplno. Takto nejako to napíšem do správy, OK? Ak nemáš nič, pošli Klaudiu."

Tak takto rozhodne pohovor nemá vyzerať. Prečo? Pretože pre Petra aj všetkých ostatných je to len o tom, aby sa šéf rýchlo zbavil povinností, ktoré mu nariadili. V takomto prípade sa Peter nikdy nepripraví dôkladne na ďalšie stretnutie, nepríde so žiadnym premysleným návrhom. Aj tak vie, že Miro tomu nebude venovať žiadnu pozornosť. Takýto prístup môže dokonca spôsobiť, že keď Peter odíde do inej divízie či firmy, na všetky podobné pohovory bude pozerať pohŕdavo. Ak nový šéf bude pristupovať k pohovorom seriózne, aj tak mu dá veľa námahy, aby s Petrom zvládol veci tak, ako je potrebné.

Ako často robiť hodnotiace pohovory

Jedenkrát za rok? Polročne? Koľko je optimálne? **Hodnotiaci pohovor robte radšej častejšie.** Tak budete priebežne posúvať veci dopredu a nie hasiť zastaralé problémy.

Hodnotenie prebieha medzi dvoma rovnocennými partnermi. Jeho výsledkom má byť jasný ďalší smer, ktorý prinesie úžitok a zmysel obidvom zainteresovaným.

Hodnotenie zamestnancov je dôležitá činnosť, ktorá pomôže zamestnávateľovi zistiť, akých schopných a výkonných ľudí má v tíme. Ako sa správajú, ako aktívne sa podieľajú na riešení pracovných činností, aký je ich prínos pre celkové hospodárenie firmy. To je len jedna stránka hodnotiacej aktivity. Na druhej strane sa zamestnanec dozvie, ako ho vníma nadriadený, nakoľko je pre neho dôležitý a v neposlednom rade by sa mal dozvedieť, aká je jeho perspektíva vo firme. Kam sa môže posunúť, čo sa od neho očakáva, a teda sám môže zhodnotiť, či je schop-

ný a ochotný akceptovať smerovanie, ktoré sa mu ponúka. Keď sme v pozícii šéfa, ktorý pravidelne robí hodnotiace pohovory so svojimi zamestnancami či spolupracovníkmi, posudzujeme všetko, čo sa za určité obdobie v práci udialo. Je to neformálny, ale veľmi účinný spôsob ako pomenovať priebežné sledovanie činnosti zamestnanca za obdobie, ktoré si stanovíme.

Ako sa pripraviť na hodnotiaci pohovor

Minimálny základ, ktorý tvorí prípravu hodnotiaceho rozhovoru je, že:

- Získame potrebné informácie o výkonnosti zamestnanca.
- Stanovíme a následne oznámime čas a miesto pracovného stretnutia.
- Uzatvoríme prípravu hodnotenia podriadených formou písomných správ, vyplnených formulárov a pod.
- Ak chceme, aby mal naše hodnotenie k dispozícii zamestnanec vopred, doručíme mu kópiu našej správy – hodnotenia.

Ak nám ako prvé zídu na myseľ všetky nedostatky, omyly a chyby v súvislosti s hodnoteným, na chvíľu na ne zabudnime.

Na prvé miesta zaraďme všetko, čo sa podarilo, upozornime na veci, v ktorých hodnotený kolega uspel, pozrime sa na to, v čom firme (oddeleniu, divízii) pomohol. Pamätajme si, že ak vidíme len jeho negatíva a nedostatky, je to aj vizitka nás šéfov. **Ak robí zamestnanec len problémy, prečo ho tam stále držíme?** Ak neplní povinnosti dlhodobo, ako je možné, že sme čakali celé hodnotiace obdobie (rok, polrok) a nekonali? Tým sme dali ako šéf celkom jasne najavo aj neúctu voči práci našich ďalších podriadených a kolegov, ktorí nedokonalou prácou niekoho iného trpeli. Pre hodnoteného zamestnanca aj šéfa platí, že je dôležité, aby mali pripravené **jasné argumenty,** ktoré sa týkajú konkrétnych situácií, o ktorých budú hovoriť. Preto je veľmi dôležitá príprava na takéto stretnutie. O tom, že sa bude konať pohovor, by sa mali zainteresované strany dozvedieť včas, v dostatočnom predstihu. A v tom momente obidvom (šéfovi aj podriadenému) prebehne mysľou celé obdobie, ktoré sa bude hodnotiť a okrajovo si vybavia zopár „naj" pracovných momentov, ktoré im utkveli v pamäti. A často si pomyslia: „OK, o tomto s ním asi budem hovoriť." **Pozor, nestačí sa len zamyslieť. Je nutné, aby uplynulé obdobie bolo zaznamenané písomne. A hlavne objektívne a nie jednostranne.**

Čo si pripraviť písomne

Obidve strany (šéf aj zamestnanec) by mali zosumarizovať všetky úspechy, ktoré sa za hodnotené obdobie vydarili.

Zamestnanec sa na prácu pozrie zo svojho pohľadu – či sa sám podieľal na dokonalom výsledku, alebo to bola tímová práca a aký je jeho podiel. Rovnako bude postupovať aj pri úlohách, ktoré sa celkom nevydarili alebo sa časovo presunuli.

Naproti tomu **šéf** zhodnotí aktivitu zo svojho pohľadu. Pomenuje to, čo vidí ako prínos zamestnanca v súvislosti s konkrétnou úlohu, čo oceňuje a čo očakáva od neho aj v budúcnosti. A potom, samozrejme, môže poukázať na určité rezervy, nie celkom vydarené aktivity a vyzve hodnoteného, aby mu poskytol svoj pohľad na danú vec. Je totiž celkom možné, že šéf nemá a ani mať nemôže úplne všetky podrobné informácie ohľadne tej-ktorej problematiky. Práve preto môže byť jeho pohľad na prácu trochu viac kritický. Korektná komunikácia medzi hodnoteným a hodnotiteľom často veľmi jednoducho a nekonfliktne upraví niekedy skreslený pohľad na výkon práce.

Zisk!

Všetky argumenty sú najúčinnejšie vtedy, ak ich premeníme na fakty. **Ak je to len trochu možné, pretavte verbálne vyjadrenia na čísla.** Ako? Napríklad uveďte, o koľko jednotlivec prispel k zníženiu nákladov, koľko času sa ušetrilo pri zaúčaní nového kolegu na pozíciu, alebo prezentujte korešpondenciu, kde klienti či partneri kladne hodnotia prácu.

Takto spracované hodnotenie zo svojho pohľadu môže zamestnanec predložiť šéfovi o deň-dva skôr, ako sa uskutoční samotný hodnotiaci pohovor. Vypovedá to o tom, že hodnotený prikladá stretnutiu určitú vážnosť a je na rozhovor pripravený. Šéfovi to zase napovie, ako zodpovedne vníma hodnotiace stretnutie jeho podriadený a zároveň šéf dostane pomôcku v podobe zosumarizovaných pracovných úloh zamestnanca. Ak budú takto postupovať všetci hodnotení zamestnanci, šéf v krátkom čase môže analyzovať všetky súvislosti týkajúce sa pracovných aktivít svojho úseku. Keďže ide o dobrú vec, je úplne na mieste, aby šéf k takémuto kroku svojich podriadených priamo vyzval.

Ako zvládnuť samotný hodnotiaci pohovor

Nemenej dôležité je, aby sme my, šéfovia, zvládli samotné stretnutie so zamestnancom. Tam preberieme minulé výsledky, určíme ciele na ďalšie obdobie a ak je potrebné, tak aj prípadné opatrenia, ktoré zabezpečia, aby sme spoločne predišli problémom, ktoré nám už skrížili cestu.

Čo vám odporúčame, aby stretnutie prebehlo úplne pohodovo a prinieslo očakávaný efekt?

- Navoďte vhodnú a príjemnú atmosféru ľahkou konverzáciou. Tak dáte kolegovi najavo, že stretnutie má tvorivý charakter a nie je za trest.
- Ak ste vopred neposunuli svoje šéfovské hodnotenie zamestnancovi, vytvorte na stretnutí priestor, kde sa oboznámi s vaším hodnotením.
- Postupne sa venujte všetkým častiam hodnotenia. Hovorte jasne, vecne a najmä sa opierajte o reálne príklady z praxe.

- Je nevyhnutné, aby mal hodnotený možnosť klásť otázky a vyjadriť svoj názor na hodnotenie šéfa.
- V prípade negatívneho hodnotenia vyzvite kolegu, aby sám posúdil a navrhol, ako môže súčasný stav zlepšiť, čo konkrétne preto môže urobiť. Stanovte si spoločné termíny, ktoré následne so železnou pravidelnosťou kontrolujte. Bude to znamenať, že hodnotiaci pohovor nie je len povrchné stretnutie, ale že má priniesť skutočný efekt a optimálne fungovanie vo firme. Zamestnanci budú automaticky prikladať takýmto stretnutiam oveľa väčší význam ako na začiatku.
- S každým individuálne stanovte jeho ciele na určité obdobie a vypracujte spoločne plány na ich dosiahnutie.
- V prípade kladného hodnotenia, i toho menej pozitívneho, poukážte na rezervy, ktoré v každom človeku sú, a vyjadrite ochotu pomôcť, aby sa zamestnanec posunul ďalej a napredoval.
- Zabezpečte, aby vám zamestnanec potvrdil, že ste ho oboznámili s hodnotiacou správou i to, že ste sa dohodli na ďalšom postupe a pracovných krokoch. Bude to pre obidve strany pevný bod, od ktorého sa bude odvíjať ďalší hodnotiaci pohovor.

Ktoré hodnotiace kritéria zvoliť

Keď zamestnanca hodnotíme, je nutné, aby sme si stanovili vopred kritériá, ktoré budeme brať do úvahy. Samozrejme, že každá hodnotená pozícia bude mať svoje špecifiká.

Je jasné, že pri pohovoroch nebudeme hodnotiť účes či krivý nos kolegu.

Kritériá, ktorými sa môžeme nechať viesť:

- odborné vedomosti
- množstvo a kvalita vykonanej práce
- spôsob komunikácie
- postoj k riešeniu problémov
- plánovanie a organizácia práce
- dodržiavanie termínov
- tímová práca
- záujem o klienta
- riadiace schopnosti
- medziľudské vzťahy
- osobná angažovanosť
- jazykové schopnosti
- znalosť technických prostriedkov v súvislosti s konkrétnou činnosťou zamestnanca
- dodržiavanie predpisov a nariadení
- iné znalosti a schopnosti potrebné pre daný druh práce a plnenie požiadaviek šéfa súvisiacich s prácou

Ak vieme, čo budeme hodnotiť, je dôležité, aby sme mali presne pomenované, čo máme za konkrétnym hodnotením hľadať, o čo sa oprieť. Iste viete, že všetky výsledky akýchkoľvek hodnotení majú byť podložené poznámkami a zosumarizované. Nestačí len stroho verbálne konštatovať „výborne, nepostačuje, zlepšiť" a mať pocit, že tým je vyjadrená určitá úroveň hodnotenej práce.

Ako môže hodnotenie vyzerať v praxi

Spravte si svoju vlastnú jednoduchú pomôcku, ktorá bude obsahovať určitú stupnicu hodnotenia. Ideálne je vypracovať stupnicu na každú pracovnú pozíciu v členení: robotnícke pozície, stredné riadiace pozície, administratíva, manažment a pod. Môže to vyzerať aj takto:

1. stupeň	vynikajúci	stabilná výkonnostná úroveň, nad bežný štandard plnenia úloh, značná osobná angažovanosť
2. stupeň	nadpriemer	včasné plnenie úloh v predstihu, mimoriadne výkony v mimoriadnych situáciách
3. stupeň	priemer	bežné kvalitné plnenie úloh, ochota pomôcť tímu
4. stupeň	potreba zlepšenia	stabilné plnenie úloh, nutnosť odborne zaučiť na technické procesy

Pri hodnotení zohrávajú veľkú úlohu aj zdanlivo nedôležité okolnosti. Napríklad v momente, kedy sa rieši stanovenie a konkretizácia cieľov, predstavy a očakávania, ovplyvňuje situáciu aj to, ako dlho sa šéf a zamestnanec poznajú, aký je ich vzájomný vzťah, ako dlho je hodnotený vo firme. Preto je dôležité, aby šéf hodnotil kolegu reálne, akoby z nadhľadu. Iný prístup k firemnej stratégii bude vyžadovať od človeka, ktorý je v podniku už 10 rokov a iný od kolegu, ktorý nastúpil pred pol rokom a absolvuje prvý hodnotiaci pohovor.

Ako súvisia hodnotiace pohovory s odmeňovaním

Častým javom pri hodnotiacich pohovoroch je, že ich výsledky sa automaticky spájajú s odmeňovaním zamestnancov. Je oveľa prínosnejšie, ak sa hodnotenia využívajú ako **poradenská služba** pre zamestnancov. Takýto prístup by mal prispieť k tomu, že hodnotenia budú vnímať zamestnanci i vedúci veľmi pozitívne. A každé ďalšie stretnutie spôsobí, že obidve strany budú ľahšie hovoriť o svojich predstavách, odvážnejšie budú prezentovať svoje inovatívne návrhy a v konečnom dôsledku sa to prejaví na prosperite firmy. ■

Autorka: Dana Horáková, Arte Vitae, s. r. o.

Ak vás zaujala téma hodnotenia, odporúčame vám aj príspevok
Ako sa otrepať z negatívnej 360-stupňovej spätnej väzby, Zisk č. 9/2010, str. 16
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Strácajú vaši NAJTALENTOVANEJŠÍ ĽUDIA ROZUM?

V odvetviach podnikania náročných na vedomosti sú podstatnými podmienkami úspechu: talent, odbornosť a vynaliezavosť. Bystré hlavy sú naším najväčším zdrojom zisku a najsilnejšou zbraňou proti konkurencii.

Do akej miery by mal manažment skúmať mozgy svojich zamestnancov

Mnoho firiem neváha s využitím osobnostných testov, aby zistili, aký druh povahy prináša „ten nový" do firmy. Neoprávnené zasahovanie do osobných práv? Snáď. Ale osvietení manažéri využívajú to, čo sa dozvedeli, aby lepšie investovali do koučovania svojich ľudí. Prijímajú slabé stránky rovnako ako aj budovanie silných stránok. Rozumní manažéri sú vždy vnímaví na to, čo by sa mohlo pokaziť a na to, čo by mohlo byť lepšie. Efektívni manažéri chcú mať náskok pred potenciálnymi problémami.

Ak s hrôzou pozorujete, že vaši zamestnanci strácajú svoju schopnosť efektívne uvádzať do života nápady a ich informácie nemajú žiadnu cenu, nemáte morálne právo odhaliť prečo?

Ak teda najviac záleží na mozgoch, uistenie sa, že fungujú dobre, sa stáva podnikateľským imperatívom. Boli by ste lajdák, ak by ste vedome dovoľovali zamestnancom so sklonmi k fyzickým úrazom používať ťažkú techniku. **Ekonomické riziko vyplývajúce zo slabnúcich poznávacích schopností volá po obdobných opatreniach.** Toto riziko narastá. Pripravte sa na jeho zvládnutie. Starnúca populácia inšpirovala k rozsiahlemu medicínskemu bádaniu Alzheimerovej choroby, demencie a oslabenia poznávacích schopností. Samozrejme, tieto choroby sú globálnym javom. Ich príčiny a liečba zostávajú bohužiaľ neistými. Ich vplyv na pracovnú výkonnosť bude s ohľadom na demografický vývoj rásť. Niet úniku.

Zúrivo sa rozbieha revolúcia v lepšej, rýchlejšej a lacnejšej diagnostike. Naša schopnosť odhaliť skoré štádium kognitívnych chorôb sa za posledné desaťročie zlepšuje. Tieto testy nie sú blbovzdorné alebo konečné. Ale zlepšujú sa. Upozorňujú na prejavy vážnych kognitívnych problémov, ktoré môžu prepuknúť. Bezplatné, rýchle a jednoduché diagnostiky na webe vás môžu upozorniť, či vy alebo vaši zamestnanci budú v blízkej budúcnosti čeliť ťažkým problémom. Je ignorovanie tejto skutočnosti udržateľným správaním pre firmy, v ktorých záleží hlavne na vedomostiach? Stavil by som sa, že nie. Pacienti, ktorí podstupujú zložitú operáciu srdca, klienti, ktorí potrebujú náročnú právnu radu, a investori poskytujúci milióny podnikateľským tímom by mali pochopiteľne chcieť čoto vedieť o duševnom zdraví svojich lekárov, právnikov, podnikateľov. Pravdepodobne aj trvajú na tom, aby ho spoznali. Možno by dokonca chceli sami vykonať takéto testy s vašimi zamestnancami, do rúk ktorých ste ich zverili. Mali by ste im to dovoliť?

Postúpili by ste takúto diagnostiku, pokiaľ by ju vykonával váš zamestnávateľ alebo váš potenciálny klient?

☐ áno ☐ nie

Pravidelné postupovanie takýchto testov by malo byť súčasťou investícií firiem do „kontroly kvality" ich ľudského kapitálu. Snáď sa podrobovanie testom duševného zdravia – nie nepodobným drogovým testom – stane podmienkou pre prijatie do zamestnania. Vo všeobecnosti je diskriminácia na pracovisku ohľadne zdravotného postihnutia zakázaná – pokiaľ toto postihnutie priamo neovplyvňuje pracovný výkon. Ale či sa nám to páči alebo nie – jednou z najťažších povinností lídra by malo byť starostlivé preskúmanie toho, kto sa javí, že kognitívne ochabuje. Bezpochyby, manažéri by mali ísť príkladom. Ste pripravený podrobiť sa takémuto testu? ■

Spracované – red – podľa: www.hbr.com

„Ty si nanič A NIČ NEVIEŠ. Ty si úplne NESCHOPNÝ!“

Čo máte spraviť, ak vám niekto toto hovorí?

Väčšina ľudí okolo nás je dobrá a snaží sa nám v práci pomáhať. Smutnou skutočnosťou je však aj to, že existujú aj nedobrí ľudia, ktorých zmyslom života je ničiť iným ľuďom život. Nie je ich veľa. Ale ak ich hrou osudu máte pri sebe, dokážu vám urobiť zo života peklo. Neznášajú, ak sa vám darí a spravia čokoľvek, aby vás brzdili na ceste za životným úspechom.

Zlí ľudia často používajú jednu zákernú metódu, ktorou sa vás pokúšajú zastaviť: **znehodnocujú vás.** Zaútočia na vás, na vašich blízkych, na vaše schopnosti, na úspech či majetok, na vašu prácu, vždy na niečo také, čo je pre vás dôležité. Ak hovorím znehodnocujú, mám na mysli to, že vás robia menšími, podsúvajú vám úvahy o vašej neschopnosti a stále zdôrazňujú, aký ste zbytočný a vaša hodnota je nulová.
Výroky typu: „Ty nič nevieš, tvoja práca je zlá, tvoje názory sú hlúpe, všetko robíš zle, ako si to zase oblečený, hovoríš mizerne po anglicky...“ majú často jediný cieľ: **zobrať vám chuť do života a zastaviť vaše konanie v istej oblasti.**
Takíto ľudia majú chorú a mylnú predstavu, že vy ste pre nich kvôli svojim schopnostiam nebezpečný a jediná cesta ako ochrániť seba, je zničiť vás alebo vás aspoň poškodiť.

Osobitne je to pre človeka nebezpečné vtedy, ak takýto znehodnocujúci výrok použije niekto, kto je pre neho autoritou. Ak niečo také povie napr. šéf, obdivovaný kamarát, mienkotvorný politik, umelec alebo športovec. Úplne tragické je tiež to, ak znehodnocujúce výroky počuje dieťa z úst svojich rodičov: „Ty si nanič! To ja v tvojom veku som mal jednotky.... O nič sa nestaráš!“ Pre dieťa ide o mimoriadne zničujúce výroky a rodič tým môže úplne zobrať dieťaťu chuť do života.

Ak vám to niekto robí stále, tak sa v jeho spoločnosti necítite dobre. Cítite, že on vám berie energiu a žije z vášho nešťastia.

Čo máte spraviť, ak vás niekto kritizuje a vyjadruje sa o vás negatívne?

Je pravda, že niektoré kritické výroky môžu byť mienené úprimne a boli vám povedané v snahe pomôcť. Ale ak vidíte, že ten, kto vás kritizuje, to robí s jediným cieľom: ublížiť vám a ponížiť vás, tak nedovoľte, aby vás to ovplyvnilo. Je to niekedy ťažké, lebo ak si vypočujete takýto útok, tak sa negatívna myšlienka dostane do vašej mysle a už tam niekde leží uložená. Preto byť tak „trochu splachovací“, je skvelá vlastnosť.
Moja pravda je moja pravda. Ja si rád vypočujem iných, ale ak nemajú pravdu, nevzdám sa tej svojej len preto, že sa to niekomu inému nepáči.

Dobrou vlastnosťou je byť tak trochu splachovací.

Ak napríklad poviem, že je správne nedávať zľavu na tento tovar a viem si to aj obhájiť, tak predsa nezmením svoj názor iba preto, že niekto povie, že som hlupák. Ak si poviem, že si chcem postaviť dom z prírodného dreva, tak ma predsa nezastaví to, že niekto povie, že je to iba pre chudákov. Bráňte sa a nedovoľte, aby vám niekto zobral vaše sny. Všimli ste si, že zlí ľudia zásadne útočia na to, čo je pre vás cenné? Vy máte právo mať svoj názor, máte právo držať sa svojich hodnôt. Nikdy sa nevzdávajte svojich cieľov, neopúšťajte svojich kamarátov, obľúbený šport či nevyhadzujte obľúbenú blúzku iba preto, že sa to niekomu nepáči. Lebo ak by ste to spravili, prestali by ste si vážiť sami seba.

A čo máte spraviť vy, ak sa vám niečo nepáči na práci druhého človeka?

Budete ho kritizovať? Budete čakať, kým neuzná, že to s ním myslíte dobre a budete čakať, kým on sám nepochopí, že je iba zlý gauner, ktorý sa má spamätať? Nie. Nepoznám nikoho, komu sa páči a komu dobre padne, ak žije pod sústavnou paľbou kritiky. Dokonca ani vtedy nie, ak robí skutočné chyby.

Ľudia nemajú radi, ak ich kritizujú. Tento fakt je očividný. Je to zvyčajne preto, lebo v minulosti boli príliš často napádaní zovšeobecňujúcou a pre nich ponižujúcou kritikou. Nepovedali im konkrétne: „Uprac si pracovný stôl a urob si tu poriadok." – ale iba všeobecne im povedali: „Ty si vždy taký neporiadny, presne ako tvoj otec." Alebo, keď na niečo zabudli: „Na teba sa nikdy nedá spoľahnúť." Namiesto: „Neposlal si včas objednávku na tovar". A to je pre človeka veľký rozdiel. Keď človek zažije niekoľko takýchto nepríjemných situácií, tak sa stáva citlivým na akúkoľvek kritiku, dokonca aj na oprávnenú a dobre mienenú.

Dôležité je, že vy ste dobrí ľudia a vám ide o to, aby boli veci urobené správne. Nejde vám o to, aby ste niekoho ponížili. Ak by ste iba urážali ľudí a nadávali im a rozprávali reči typu, že sú zlí, nesprávni a pod. a pritom im nepoviete, čo konkrétne je nesprávne a ani nepoviete, aké je správne riešenie, tak vás pochopiteľne môžu časom znenávidieť. A čo je hlavné, nič tým nevyriešite a nezmeníte. Iba vytvoríte veľmi zlý pocit a neznesiteľnú dusnú atmosféru na pracovisku.

Horšie je, že sústavná kritika robí ľudí horšími a ešte viac ich tlačí do opakovania toho, čo sa vám nepáči a čo kritizujete.

Preto, ak sa vám niečo nepáči na práci kolegov či podriadených, nikdy ich neznehodnocujte a neonálepkujte ich všeobecným negatívnym označením. Tým by ste si iba vyrobili nepriateľov. **Radšej vždy hovorte konkrétne fakty.** Tak je omnoho väčšia šanca, že spôsobíte požadovanú zmenu.

Namiesto: „Ty si neporiadny." – povedzte: „Škatuľa nemá byť na zemi, ulož ju sem na poličku."

Namiesto: „Hovoríš zle po anglicky." – povedzte: „To slovo, čo si povedal, sa vyslovuje takto."

Namiesto: „Zase si mizerne umyl riady a stále to robíš neporiadne." – povedzte: „Tu na tanieri zostalo jedlo, umy to, prosím, ešte raz. Ďakujem ti."

Úspešnou zásadou nápravy chýb je aj to, ak ešte pred tým, než mu poviete, čo má napraviť, začnete tým, že mu poviete, čo robí dobre. Určite sa u každého človeka nájde niečo také v jeho práci, čo dokážete úprimne pochváliť a oceniť. Až potom, keď to urobíte a ukážete svojmu kolegovi, že ste jeho priateľ a skutočne vám záleží na tom, aby sa veci dali do poriadku a nechcete ho ponížiť, môžete ho upozorniť na chybu či nedostatky. Musí cítiť, že ho neznehodnocujete ako človeka. Ale presne vidíte a poukazujete na jeden konkrétny nedostatok, ktorý sa dá a má napraviť. To je rozdiel, však?

Travičom medziľudských vzťahov ide vždy iba o vytvorenie zlej atmosféry, konfliktu a o poníženie iných. Preto úmyselne nehovoria fakty a nedávajú návod na nápravu, lebo by stratili zdroj svojej zvrátenej zábavy. Preto do toho vždy musia vniesť negatívne znehodnocujúce onálepkovanie iných.

Úspešní manažéri majú ľudí radi

Vedia ľahko zjednať poriadok a dosiahnuť nápravu bez poníženia chybujúceho človeka. A ľudia vždy cítia, s akým účelom sa s nimi rozprávate – či im chcete naozaj pomôcť, alebo sa len idete zvrátene „odreagovať". Vedľa ľudí, ktorí stále kritizujú a znehodnocujú, zostávajú iba takí, ktorí sú už úplne ubití a klesli na dno ľudského bytia. A schopní ľudia utekajú do iných firiem. Aj so svojimi skúsenosťami, často aj s klientmi a firemným know-how. A to vás stojí milióny.

Ešte jedna vec je tu na zamyslenie. Ste si vždy úplne istý, že stále máte pravdu iba vy a ten druhý nie? Je nepríjemné, ak sa časom ukáže, že som horlivo a s penou na ústach bojoval za svoju „pravdu", ktorá nakoniec vôbec pravdou nebola a pritom som stihol pourážať celé svoje okolie. Ak neskôr zistím, že tá druhá strana mala pravdu a urobila svoju prácu dobre a ja som pravdu nemal a nevidel som to iba preto, že som nechcel vidieť fakty, tak je to trápne a hlúpe, však? Už ste sa niekedy dodatočne hanbili za slová, ktoré ste v zápale boja vypustili? **Aj preto hovorte vždy iba fakty, fakty a fakty a nie hodnotenia.** Ak sa ukáže, že ste mali pravdu, tak to bude super a presadíte sa. A keď náhodou nemáte pravdu, tak sa nič nedeje a budete vedieť vycúvať zo situácie bez straty tváre. Jednoducho sa ospravedlníte a vyhnete sa trápnemu zosmiešneniu.

Zisk

Ak ľudí chcete zlepšiť, treba ich hlavne chváliť. Pochváliť za to dobré, čo urobili, je oveľa účinnejšie, ako ich neustále kritizovať a „vylepšovať". Dívajte sa okolo seba a zistíte, že je veľa dobrého, čo sa dá a treba oceniť. ■

Autor: Ing. Ladislav Pavlík

Ak vás zaujala téma komunikácie s inými, odporúčame vám aj príspevok
Ako vychádzať s ľuďmi, Zisk č. 11/2010, str. 36
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Dôležitejší je POSTOJ ZAMESTNANCA k firemným hodnotám než jeho zručnosti

Prijímanie nových zamestnancov je v každej organizácii iné. Žiadna technologická firma nežiada od programátora, aby vedel vyučovať abecedu – ale je to snáď prvá požiadavka, ktorú zdôrazňuje riaditeľ školy prijímajúci učiteľa na prvý stupeň.

Je jasné, že potrebujete rôzne kritéria, aby ste ohodnotili, či majú ľudia dostatočné zručnosti, aby uspeli na rôznych pozíciách. Ale zručnosti vám všetko neprezradia. Každá organizácia potrebuje zamestnancov, ktorí vyznávajú jej základné hodnoty. Ide o princípy, ktoré definujú, kto ste ako organizácia a čo formuje vaše každodenné rozhodovanie v podnikaní.

Zamestnanci, ktorí nezapadnú do spoločne zdieľanej firemnej kultúry, ju oslabujú, uberajú z podstaty, ktorá dáva firme jej identitu a pomáha dosiahnuť smelé ciele.

Podľa môjho názoru by sa počas prijímacieho procesu v každej firme malo od kandidátov požadovať, aby čo najlepšie kultúrne zapadli. Som majiteľom firmy – cestovky pre ľudí nad 50 rokov. Ako mnoho manažérov, aj ja som zistil, že zviazanosť s kultúrou mojej firmy a jej hodnotami zaváži viac ako zručnosti a skúsenosti. Vo väčšine prípadov, pokiaľ zamestnancovi chýbajú nejaké zručnosti, môžeme ho ľahko doučiť. Z toho dôvodu sme už pred viac ako desaťročím **vytvorili model prijímania do zamestnania, ktorý je založený na hodnotách.** Toto rozhodnutie nevylepšilo len naše výsledky pri prijímaní kvalitných ľudí, ale prispelo aj k dlhodobému úspechu našich spolupracovníkov a našej firmy.

Pohovor ohľadne hodnôt môže znieť trochu odstrašujúco, ale dá sa veľmi ľahko realizovať. Mám pre vás tri rady, ktoré by ste mali mať na pamäti, keď sa snažíte vypracovať vlastný postup prijímania nových zamestnancov založený na hodnotách.

1. **Nežiadajte od kandidátov, aby vám povedali, ako vnímajú hodnoty vašej firmy.** Prinúťte ich, aby vám to dokázali. Môžete sa veľa dozvedieť o osobe, pokiaľ ju pozorujete alebo dáte do interakcie s ďalšími uchádzačmi o prácu a zamestnancami. V našej firme proces prijímania zahŕňa skupinový rozhovor, v ktorom sa súčasne viacerí kandidáti pýtajú na rôzne obsadzované miesta. **Sledujeme kandidátov riešiacich výnimočné a často svojrázne problémy a to, ako medzi sebou reagujú.** Kandidáti hrajú scenáre, podľa ktorých zistíme, či uznávajú alebo neuznávajú naše základné hodnoty. Medzi tieto hodnoty patria: otvorená a odvážna komunikácia, odvaha prebrať zodpovednosť, rýchlosť, kvalita, tímová práca a pozitívny prístup k zmenám. Napríklad v teste preberania zodpovednosti kandidáti hrajú rolu, ako by sa vyrovnali so situáciou, v ktorej jeden kolega bol odvolaný do mesta a potrebuje, aby menej skúsený spolupracovník zastal jeho miesto v dôležitej prezentácii. Takisto vtiahneme uchádzačov o prácu do cvičenia „pád surového vajíčka“, v ktorom pracujú v tíme, aby navrhli dopravný prostriedok pre vajíčko (len

s využitím slamiek, servítok a šnúrok), vytvárajú marketingovú prezentáciu, aby predali výlet na navrhnutom prostriedku, na ktorý uložia vajíčko, a potom ho spustia z výšky niekoľkých poschodí. Z tohto cvičenia sme schopní stanoviť, ktorí uchádzači prejavujú sklony k vodcovstvu a vlohy pre tímovú prácu, ktorí z nich si dobre vedú vo výnimočných situáciách, a ktorí si dopredu pozbierali informácie o našej firme.

Čo je kumbaya

Možno tú pieseň poznáte. **Kumbaya, my Lord, kumbaya.** Objavila sa začiatkom dvadsiateho storočia a jej najstaršia verzia je zachovaná na voskovom kotúči z roku 1935. Vzišla z kruhov amerických kresťanov a v roku 1939 ju do svojho spevníka zaradil oregonský reverend Marvin V. Frey pod názvom Come by Here; neskôr s misionármi pieseň odcestovala do Afriky. Z ciest sa už vrátila ako Kumbaya – prefiltrovaná jazykom angolských domorodcov. A pod takýmto názvom ju preslávila folková speváčka Joan Baez. Kumbaya má v americkej kresťanskej tradícii pevné miesto. **Pieseň je vyjadrením spolupatričnosti, jednoty. Veriaci sa držia za ruky a melódia sa hypnoticky nesie priestorom. Každý myslí na každého. A tí, ktorí sa jej prednesu zúčastnia, sa vraj nikdy nedostanú do sporu.**

2. Buďte úprimný pri vysvetľovaní kultúry a hodnôt svojej firmy. Nechcete prijať do zamestnania niekoho, kto je predurčený na neúspech, márni svoj a váš čas a energiu. Najlepším spôsobom, aby ste sa tomu vyhli, je byť otvorený. Potenciálni spolupracovníci sami odkráčajú, pokiaľ zistia, že sa im kultúra u vás akosi nepozdáva. Stretnete sa s tým mnohokrát – ako my **u muža,** ktorý označil naše cvičenie so surovými vajíčkami za „poriadny úlet“, a **u ženy,** ktorá nám oznámila, že odmieta byť súčasťou našej „kumbaya kultúry“. Bolo rozhodne rozumnejšie rozlúčiť sa s týmito ľuďmi už na úvodnom stretnutí, ako by sme sa dozvedeli o ich neľahkom vyrovnávaní sa s kultúrnym šokom po podpise pracovnej zmluvy.

3. Nekombinujte pohovory ohľadne zručností s pohovormi týkajúcimi sa hodnôt. Keď je postoj k hodnotám posudzovaný v oddelenom procese, pravdepodobne sa dozviete niečo, čo by ste si ani nevšimli, pokiaľ by ste oba pohovory spojili do jedného. Jedna z našich mladých superstar vo firme prišla na skupinový pohovor s prakticky nulovými pracovnými skúsenosťami. Pokiaľ by sme súčasne hodnotili aj zručnosti uchádzačov, nemala by šancu vyniknúť a upútať našu pozornosť. V samostatnom pohovore zameranom výlučne na hodnoty hviezda preukázala také ambície a tendencie k vodcovstvu, že sme nedostatok pracovných skúseností ani nezaregistrovali a nafleku sme ju prijali.

Zisk

Prijímanie vhodných jedincov z pohľadu kultúry je najlepším spôsobom ako zaistiť nepretržitý úspech vašej firmy. Vedie to k väčšej lojalite a vernosti zamestnávateľovi (43 % našich zamestnancov u nás pracuje 5 a viac rokov), lepšej angažovanosti zamestnancov a hlbšiemu vzťahu so zákazníkmi. ■

Spracovala – red – podľa: www.hbr.com

Zisk
riadenie·marketing·podnikanie

www.ezisk.sk
www.poradcapodnikatela.sk

Inzercia: T.: 041/70 53 251
F.: 041/70 53 214
M.: 0918/635 305
E-mail: inzerciapp@epi.sk
majercikova@epi.sk

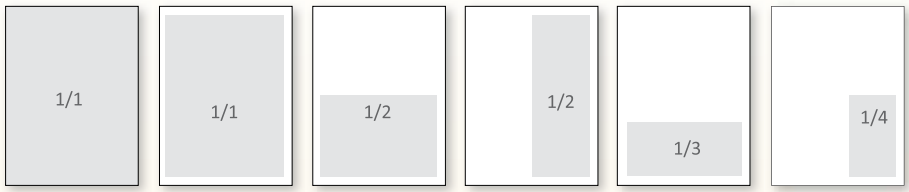
Objednávky a predaj:
T.: 041/70 53 222
F.: 041/ 70 53 343
E-mail: sluzby@epi.sk

Technické údaje o časopise Zisk:
Periodicita: ..... 12 x ročne
Formát:..... 200 x 270 + 5 mm spadávka
Počet strán: 64

Pozn.: uvedené rozmery sú v milimetroch

Cenník inzercie platný od 1. februára 2011		Ceny sú s DPH
Farebná 4+0	1/1	2 016,81 €/ 60 758 SK
	1/2 (šírková)	1 008,40 €/ 30 379 SK
	1/2 (výšková)	1 008,40 €/ 30 379 SK
	1/3	705,88 €/ 21 265 SK
	1/4	504,20 €/ 15 190 SK
Obálka (2~3. strana)	1/1	2 389,97 €/ 72 000 SK
Obálka (4. strana)	1/1	2 788,29 €/ 84 000 SK
Vkladaná inzercia	1 ks	0,17 €/ 5,0 SK

Inzertné plochy



200 x 270 obálka | 170 x 230 sadzobný obrazec | 170 x 115 sadzobný obrazec | 85 x 230 sadzobný obrazec | 170 x 76 sadzobný obrazec | 82 x 115 sadzobný obrazec

Viac zodpovednosti ALEBO VIAC PEŇAZÍ?

Jedným z tradičných spôsobov ako odmeniť top zamestnanca je povýšiť ho alebo mu zvýšiť plat, alebo oboje. Ale ako si môžete byť stopercentne istý, kedy je dotyčný pripravený prijať nové výzvy alebo kedy si zaslúži výrazné zvýšenie svojho platu?

Politika personálnych oddelení a firemná kultúra často diktujú, kedy a akých ľudí vytiahnuť na vyššie priečky vo firme. Manažéri vo väčšine firiem majú dosť čo povedať do tohto rozhodovania a v niektorých prípadoch sa od nich očakáva aj konečný verdikt.

Pracovné povýšenie a dvíhanie platov musia byť súčasťou nepretržitej diskusie so zamestnancami o ich výkone.

Nová rola pre firmu a pre zamestnanca

Eliška nastúpila do zamestnania v poradenskej firme v roku 2006 ako asistentka. Po roku v zamestnaní získala skvelé hodnotenie od riaditeľa pre ľudské zdroje vo firme. Všimol si hlavne, aký kus práce vykonala Eliška pri budovaní vzťahov s klientmi. Jej vzťahy boli kľúčové pri stanovení rozhodujúcich stretnutí a zabezpečovali, že faktúry za služby budú uhradené. Jej nadriadený cítil, že by sa mala posunúť dopredu. Ale podľa personálneho riaditeľa: „Nebolo typické, aby sa dopredu posúvali zamestnanci, ktorí nešľapali obvyklú cestičku poradenstva." V tomto období firma nemala určenú osobu medzi personálom, ktorá by sa výhradne venovala rozvoju podnikania. Ľudia naprieč firmou to vykonávali ako „činnosť vo voľnom čase". Kríza prinútila firmu, aby rozvinula oficiálnejší postup a potrebovala, aby za to bol niekto aj zodpovedný. Personálny riaditeľ vysvetľuje, že riešili dva problémy súčasne. Išlo o pozíciu, ktorú potrebovali? Ak áno, bola Eliška osobou vhodnou pre túto úlohu? Zatiaľ čo Eliška už čiastočne na rozvoji vzťahov s klientmi robila, nikdy neplnila úlohu, ako bola táto. Riaditeľ vedel, že Eliška usilovne pracuje na rozvoji správnych vzťahov jednak vnútri ako aj vonku firmy a bola presvedčená, že to dokáže. Keď sa riaditeľ rozprával s ostatnými vo firme, schvaľovali jeho hodnotenie Elišky. Nakoniec riaditeľ povedal: „Stojí to za riziko." Čo sa týka finančného hodnotenia, pozreli sa, o koľko zvýšili plat pri iných povýšeniach – hlavne si odsledovali percento navýšenia platu, ktorý dostávali asistentky vtedy, keď sa stali senior asistentkami. Eliške dali zodpovedajúce percentuálne navýšenie a nový titul: manažérka pre rozvoj podnikania.

Úprava pracovnej náplne

Keď Sára prišla do firmy v roku 2009, ohúrila ju hlavne administratívna pracovníčka na personálnom oddelení – Nikola. Nikola si robila magisterské štúdium a popritom pracovala na plný úväzok. Dochádzala do práce dve hodiny autobusom a čas využívala na štúdium. Nikola už predtým získala veľmi dobré hodnotenia. Sára si pomyslela: „Tu je vysoko potenciálna osoba, ktorá si zaslúži svoje právo na rozvoj." Keď si Sára sadla s Nikolou k prvému spoločnému hodnotiacemu rozhovoru, Nikola sa spýtala: „Aká cesta je predo mnou?" Požiadala o uvoľnené miesto na personálnom oddelení, ale keďže šlo o dva kariérne kroky dopredu oproti jej súčasnej pozícii, firma neverila, že je pripravená. No bez logického kroku dopredu by sa Nikola zašprajcovala na svojej súčasnej pozícii. „Ako manažér som jej dlhovala kariérnu cestičku, ale nemala som rozpočet, aby som vytvorila novú pozíciu a zamestnala novú administratívnu pracovníčku," hovorí Sára.

Namiesto toho sa rozhodla vytvoriť alternatívnu rolu pre Nikolu. Nikola by pokračovala v plnení svojich súčasných povinností ako pracovníčka personálneho oddelenia, ale súčasne by prevzala dvoch klientov zo Sárinej skupiny, aby ich riadila. Tento **„učňovský model"** umožnil Nikole, aby sa priučila novej práci, čo znamenalo byť HR partnerom so Sárou, ktorá jej poskytovala spätnú väzbu a podporu. Sára sa porozprávala s lídrami oboch klientov. Vysvetlila, že aj keď sa Nikola stále učí svoju rolu, spravila z nich svoju prioritu a Sára bude po ruke, keby sa objavil akýkoľvek problém. „Požiadala som ich o pomoc a vysvetlila im výhody," uvádza Sára. Nikola odvtedy prevzala viac zodpovednosti a Sára hovorí, že si vedie vynikajúco pri zvládaní novej úlohy.

Povýšiť alebo zvýšiť plat?

„Často sa manažér cíti zodpovedný za to, že nájde svojim ľuďom ďalší kariérny krok vo firme," vraví H. Ibarrová, profesorka vodcovstva. „Je zásadné, aby tieto rozhodnutia ohľadne povýšenia a zdvihnutia platov prijímali manažéri starostlivo a uvážlivo," hovorí S. Davidová, ďalšia odborníčka na danú problematiku. Manažéri by si mali uvedomiť, že tým, koho odmeňujú, vysielajú signál ostatným ľuďom vo firme. **Preto by si mali byť istí, že vyzdvihujú správanie, ktoré je v jednej línii s firemnými hodnotami.**

Zamestnanec, ktorý vysoko prekračuje svoje pracovné ciele, ale nevhodne sa správa k ostatným členom tímu, by nemal byť odmenený vo firme, kde je tímová práca základnou hodnotou.

Podobne **spôsob, akým povyšuje firma svojich ľudí, má dosah na úspech jednotlivcov.** „Mnohé firmy strácajú svojich najlepších ľudí, pretože vytvorili jedinú cestičku k firemnému uznaniu," hovorí Davidová. Je možné odmieňať ľudí rôznymi spôsobmi. „Firmy, ktoré vytvárajú viaceré, flexibilné cestičky vedúce k úspechu, si udržia svojich najlepších ľudí, udržia si ich záujem a udržia si ich dlhší čas," konštatuje Davidová. Nabudúce, keď budete zvažovať, či odmeniť vynikajúci výkon pracovným povýšením alebo zdvihnutím platu, dodržte nasledujúce zásady.

1. Zhodnoťte súčasný výkon s využitím viacerých zdrojov

V prvom rade si musíte byť istý, že zamestnanec je schopný zvládnuť prácu, ktorú by musel na pozícii po povýšení vykonávať. Pozrite sa bližšie na jeho výkonnosť. „Dokonca aj v súčasnej práci sa nájdu ukazovatele, ktoré nám veľa napovedia, ako by si človek viedol v novej role," zdôrazňuje Davidová. Odporúča, aby ste využili viaczdrojovú spätnú väzbu. Nespoliehajte sa len na svoje vlastné hodnotenie, ale porozprávajte sa aj s ostatnými. Je obzvlášť dôležité zbierať informácie od ľudí, ktorí prichádzajú so zamestnancami do kontaktu. Zhovárajte sa s nadriadenými, členmi tímu a ľuďmi, ktorých riadi. V niektorých prípadoch zistíte, že už vykonáva časť novej práce. „Niektorí ľudia robia len to, čo majú v popise práce, iní si svoju pracovnú náplň obohacujú sami. Inovujú okolo seba pracovné parametre. To je ten najlepší dôkaz zo všetkých, že sa hodia na novú pozíciu – pokiaľ sa už sami chytili práce," hovorí Ibarrová.

2. Zvážte rovnováhu medzi schopnosťami a náročnosťou vykonávanej práce

„Všetci chceme vynikať v tom, čo robíme. Takisto potrebujeme pocit, že rastieme a učíme sa niečo nové," vysvetľuje Davidová. Veľmi dobrým ukazovateľom toho, že niekto má najvyšší čas byť povýšený je, ak sám od seba vyjadrí želanie naučiť sa viac a prevziať zodpovednosť za nové problémy. Ľudia, ktorí zvlášť vynikajú vo svojej práci, ju rýchle zvládnu a pracovné povinnosti im musíte „znáročniť". „Ak vo svojej súčasnej práci ľudia dosiahnu bod, kde sú už prekvalifikovaní, je to silný rizikový faktor pre stratu záujmu a stratu týchto zamestnancov," hovorí Davidová. Musíte vždy **hodnotiť svojich ľudí a uistiť sa, že pracujú na hranici svojich možností.** Ak pracujú dobre, ale neučia sa už nič nové, povýšenie alebo alternatívna úloha by boli najlepším riešením pre nich aj pre firmu.

3. Presvedčite sa, či má vôbec zamestnanec o povýšenie záujem

Predtým ako niekoho povýšite na novú pozíciu, zvážte, či ide o niečo, čo by rád robil. Mnoho manažérov zlyhá, keď si myslia, že len preto, ak niekto robí dobre svoju ▶

prácu, v nej aj nachádza potešenie. „Jedným z najvýznamnejších nástrojov, ktoré môže manažér využiť, je pravdivý, úprimný rozhovor s jednotlivcom," uvádza Davidová. Spýtajte sa zamestnanca, či sa o nový post zaujíma a či ho nadchýnajú nové povinnosti. Ak nie, pouvažujte o alternatívnej role, ktorá ho posúva dopredu, napĺňa ho a napĺňa aj potreby firmy.

4. Stanovte skúšobnú dobu

Z času na čas potrebujete viac informácií, aby ste objektívne posúdili očakávaný výkon zamestnanca na novej pozícii. Ako zdôrazňuje Ibarrová: „Je to ťažké, pokiaľ výkon v súčasnej práci nie je dobrým ukazovateľom výkonu na novej pozícii." V týchto prípadoch vymyslite úlohu, ktorá je podobná úlohám a problémom v novej práci, aby ste si otestovali schopnosť pracovníka. **Neutajujte pred zamestnancom tento pokus.** Spravte ho krátkodobým a načrtnite jasné kritéria, podľa ktorých sa bude posudzovať úspech a časový horizont hodnotenia. Aj tak buďte opatrný – nechcete predsa neviditeľne povýšiť svojich ľudí bez toho, aby ste uznali ich prínosy. Udelenie väčšej zodpovednosti bez zodpovedajúcej zmeny v titule alebo bez zvýšenia platu môže vysať motiváciu.

5. O koľko zvýšiť plat

Pri niektorých povýšeniach je zrejmé, o koľko porastie aj plat, pretože za základ môžete zobrať to, koľko berú iní zamestnanci vykonávajúci tú istú prácu. Ale mnoho pracovných zmien nie je tak jednoznačných. Zamestnanec si môže udržať niektoré zo svojich predchádzajúcich zodpovedností, pričom preberie aj nejaké nové. **Vytvorte popis pracovnej náplne novej pozície.** Zvážte všetky povinnosti a vychádzajte s platového porovnania na obdobných pozíciách vo firme alebo na širšom pracovnom trhu. Ak nemáte podobnú pozíciu vo svojej firme, pozrite sa, o koľko ste zdvihli plat pri iných povýšeniach.

6. Keď musíte povedať „Nie"

„Sú ľudia, ktorí žiadajú o povýšenie dokonca aj v prípade, že naň nie sú pripravení a sú takí, ktorí sa držia spiatky, aj keď pripravení už dávno sú," podotýka Ibarrová. Vašou prácou je vyhodnotiť tieto požiadavky. Ak príde za vami zamestnanec so žiadosťou o povýšenie, ale vy sa obávate, že na to nemá, otvorene sa s ním pozhovárajte a podeľte sa o svoje obavy. Vyjasnite, aké predpoklady alebo skúsenosti potrebuje získať, aby bol povýšený a vytvorte akčný plán, ako môže dosiahnuť pracovný postup. Zadajte mu úlohy, ktoré musí spraviť, aby si rozšíril svoje zručnosti.

Sú aj iné spôsoby ako motivovať

Kvôli obmedzenému rozpočtu možno budete musieť povedať nie niekomu, kto si povýšenie alebo zvýšenie platu zaslúži. „Počas finančnej krízy veľa manažérov nemôže využiť povýšenie a zdvihnutie platu ako motivačné páky," vraví Ibarrová. „Možno ani nebola tá vhodná príležitosť, aby sa povyšovalo," hovorí Davidová. Musí byť strategická potreba vo firme, ktorú môže naplniť táto osoba. To môže byť predmetom ťažkého rozhovoru. Buďte otvorený a úprimný. Vysvetlite podstatu a uistite sa, že zamestnanec pochopil, že si ho ceníte. Dajte mu vyššie ciele, ktoré mu pomôžu pripraviť ho do budúcnosti, keď bude firma na tom lepšie a bude si môcť dovoliť povýšenie alebo zvýšenie platu. Najdôležitejšie je, aby ste našli iné spôsoby, ako si udržať záujem zamestnanca. „Lídri sa často uspokojujú svojimi možnosťami povýšiť niekoho alebo dať vyšší plat, pretože tieto **stratégie sú považované za hmatateľné a vykonateľné.** Ale aj keď sú tieto vonkajšie motivátory užitočnou a dôležitou súčasťou toho ako si udržať záujem zamestnancov, určite nie sú jedinými," vysvetľuje Davidová. Namiesto toho sa sústreďte na vnútorné motivátory, ako je uznanie prínosu, poskytovanie príležitostí na získanie nových zručností alebo skúseností a podporovanie samostatnosti a rozhodovania v rámci práce. Napríklad ako manažér máte istý manévrovací priestor pri úpravách súčasnej pozície zamestnanca tak, aby strávil polovicu svojho pracovného času v svojej súčasnej práci a druhú polovicu na novej pozícii vyžadujúcej si viac zodpovednosti. Pokiaľ to spravíte, zabezpečíte si motiváciu v dlhodobejšom časovom horizonte a súčasne vzbudíte lojalitu. „Prílišné spoliehanie sa na mzdu a povýšenie ako motivátory vedie k firemnej kultúre, ktorá je príliš obchodnícka a bez skutočného záujmu o prácu," upozorňuje Davidová. Zamestnanci, ktorí cítia, že si ich vážite, s vami pravdepodobnejšie prečkajú aj horšie časy.

Zisk

Čo robiť

- Presvedčite sa, že vaši ľudia pracujú na hranici svojich možností.
- Vymyslite úlohu, ktorá vám pomôže ohodnotiť, či zamestnanec bude vynikať v novej práci.
- Nájdite iné spôsoby ako motivovať svojich ľudí – okrem zvýšenia platu a pracovného povýšenia.

Čo nerobiť

- Povedať nie na žiadosť o zvýšenie platu alebo povýšenie bez jasného vysvetlenia.
- Spoliehať sa výlučne len na vlastné hodnotenie výkonu zamestnanca – požiadajte ostatných o vstupy.
- Predpokladať, že zamestnanec sa poteší povýšeniu. Hľadajte ako zosúladiť osobné záujmy so záujmami firmy. ■

Spracovala – red – podľa: www.hbr.com

Ak chcete viac o oceňovaní top zamestnancov, prečítajte si aj príspevok Vojna o získanie a udržanie najlepších zamestnancov nikdy nekončí, Zisk č. 12/2010, str. 30

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

STE REBEL ALEBO LÍDER?

Všetci boli tak „ústretoví“. Sedeli sme na porade k pripomienkam k „podrobnému plánu“ ako uviesť nový produkt firmy na trh.

Generálny riaditeľ prikyvoval, ostatní riaditelia boli uhladení vo svojich komentároch, všetci súhlasili. Plán bol „dobrý“, „časovo rozumný“, rozpočet „dostatočný“. Stretnutie nieslo všetky známky Potemkinovej dediny. Až tu zrazu...

Môžete byť rebelom bez toho, aby ste boli lídrom, ale zriedkakedy môžete byť efektívnym lídrom, ak vo vás nie je aspoň kúsok rebela.

Generálny riaditeľ prerušil výklad a spýtal sa produktových manažérov sediacich vzadu: „Aké sú slabé stránky tohto podrobného plánu?“ Ubehlo niekoľko dlhých sekúnd. Produktoví manažéri sa pozreli jeden na druhého, potom na svojich nadriadených a napokon na samotného generálneho. A následne pokojný hlas, spočiatku nezistiteľný, odkiaľ sa ozýva, pretože bol tichý, začal vysvetľovať, ako tento plán uvrhne firmu na druhé miesto na trhu takmer vo všetkých aspektoch. Hlas získaval na pevnosti a sile. Potom osoba, ktorej patril, predstúpila pred zhromaždených a začala vysvetľovať oblasti, kde bol plán nedostatočný a kde by viedol firmu k strate prvenstva na trhu. Zdôraznenie špecifík i samotný tón hlasu prezrádzal, že všetky body kritiky boli dobre známe v rámci skupiny, ktorá na pláne pracovala, ale odmietané ostatnými. Možno si myslíte, že miestnosť povstala na oslavu majiteľa oného hlasu. Ale nestalo sa tak. Prinajmenšom, ešte v tomto momente nie. Pochopiteľné – **osoba s týmto hlasom sa javila ako rebel.** Podľa môjho odhadu asi polovica ľudí v miestnosti považovala majiteľa hlasu za netaktného a druhá polovica v duchu odsudzovala vedúceho produktového manažmentu, že nemá pod kontrolou svoje šíky.

Firemné rebélie

Možno vám to pripomenulo „rebéliu“ vo vašej firme. Mnohí z nás by mohli byť považovaní za rebela, heretika alebo človeka, ktorý nezapadá do kolektívu, ktorý narúša zvyky a normy skupiny. Medzi rebelom a lídrom je jasný rozdiel, aj keď si ich oboch často zamieňame. Rebel sa nechce prispôsobiť. Niekedy pomáha firme odhaliť medzeru, tlačí ju do inovácií a nakoniec k úspechu. Takže nesúhlasný hlas môže byť – niekedy – spájaný s vodcovstvom.

Medzi rebelom a lídrom sú kľúčové rozdiely:

Rebel bojuje proti niečomu. Líder bojuje za myšlienku.

Rebel hovorí: „Krucinál, nie.“ Líder hovorí: „Urobíme...“

Rebel popiera autoritu ostatných. Líder sa dovoláva svojej vlastnej autority.

Mnohí lídri, ktorých dnes oslavujeme, neboli vnímaní ako lídri hneď od začiatku. Roky rokúce bol M. L. King, Jr. považovaný za heretika. Steve Jobs v Apple bol kedysi považovaný za ideológa dizajnu a teraz je uznávaný ako prvotriedny technologický vizionár.

Niekedy to, či sa na niekoho pozeráte ako na rebela alebo lídra, záleží od uhla vášho prospechu. Označenie „rebel“ – otrava – nie je nič príjemné. Veľa kariér skončilo skôr než začalo, lebo ich nositelia boli „neprispôsobiví“. Takže by sme mohli namiesto rebel použiť neutrálnejšie slovo: zástanca – prívrženec – protagonista. **Protagonista** je šampión – programový alebo akčný. Protagonista nečaká na dovolenie, aby mohol viesť, inovovať alebo vytvárať stratégiu. Robí to, čo považuje za správne pre firmu, bez ohľadu na existujúci stav vecí. Jeho cieľom je urobiť to, čo je dobré pre celok. Protagonisti pomáhajú firmám stať sa konkurencieschopnejšími. Ich úmyslom nie je pôsobiť proti niečomu, ale ťahať ostatných smerom k niečomu. Protagonisti sú ochotní pomenovať veci, ktoré ostatní ešte nevidia. Smerujú k novým horizontom. Bez nich sa dejová línia príbehu nikdy nezmení.

Vráťme sa k nášmu radovému produktovému manažérovi s narušiteľským hlasom. Nechýbala mu odvaha vytiahnuť ťažký problém pred CEO. Požiadali ho, aby sa pridal k úsiliu o zmenu. CEO vyzval vedúcich výroby a produktového manažmentu, aby zaradili spiatočku, všetko prehodnotili a zapracovali na detailoch, ktoré načrtol rebel. A počas mnohých večerov naplnených pizzou a prácou bol vytvorený značne odlišný podrobný plán. **Z uznaného rebela sa tak stal vodca.** ■

Spracovala – red – podľa: www.hbr.com

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY slovenských top manažérov

Aj manažéri spoločností sú len ľudia a vyskytujú sa u nich okrem silných aj slabšie stránky ich povahy a charakteru. V manažmente kvality na slabé stránky existuje omnoho pozitívnejší pojem – tzv. potenciál na zlepšenie.

Znamená to, že slabé stránky môžu byť len dočasné, pokiaľ si ich človek uvedomuje a permanentne pracuje na ich zlepšení.

Výnimočné silné stránky manažéra môžu na súčasnom trhu práce znamenať určitú konkurenčnú výhodu.

Za silné stránky osobnosti považujeme vo všeobecnosti všetko, v čom je človek výborný, excelentný alebo výnimočný. Naopak za slabé stránky sa označuje to, v čom je človek podpriemerný, prípadne takou danosťou vôbec nedisponuje. Niektorí manažéri sú napríklad výborní rečníci a majú fantastické komunikačné schopnosti, na druhej strane neoplývajú žiadnou schopnosťou riešiť krízové situácie a nedokážu prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutia.

Základným faktom na určenie silných a slabých stránok osobnosti človeka je, že každý z nás má svoje určité vrodené vlastnosti, zdedený charakter, nadobudnuté zručnosti a vedomosti a praxou a životom získané skúsenosti. Všetky uvedené charakteristiky človeka môžu byť jeho silnou, prípadne slabou stránkou. Záleží hlavne na tom, či nimi človek v prvom rade vôbec disponuje, potom do akej miery nimi disponuje a či existuje potenciál na ich prípadné rozvíjanie.

Silné stránky efektívneho top manažéra

Otázku týkajúcu sa profilu efektívneho top manažéra zodpovedal aj generálny riaditeľ jednej úspešnej slovenskej spoločnosti, ktorá na trhu pôsobí už od roku 1992, nasledovne:

„Dobrý top manažér by určite mal mať charizmu, musí byť empatický – schopný počúvať a naladiť sa na frekvenciu ostatných, jedine tak je človek schopný získať si ľudí na svoju stranu. Je potrebné mať sebadôveru – pokiaľ ju nemá, tak je veľmi ťažké sa vôbec pred kolektív postaviť a presvedčiť ho. Dobrý vodca musí mať analytické myslenie a tiež by mal dokázať predvídať a myslieť ‚krok dopredu'. Ďalšie vlastnosti, ktorými by mal efektívny manažér disponovať sú: entuziazmus, kreativita a v neposlednom rade (hlavne pri dlhodobejších úlohách a projektoch) schopnosť oceniť druhých, aby ľudia, ktorí s ním pracujú, boli motivovaní. Dôležité je vedieť aj ostatných počúvať. Pokiaľ ide o skromnosť, možno, ale na druhej strane u sebavedomých ľudí sa skromnosť moc neprejaví, treba nájsť dobrú rovnováhu spomínaných vlastností."

Silné a slabé stránky slovenských manažérov

Nasledovná tabuľka obsahuje vybrané vlastnosti, schopnosti a zručnosti (najčastejšie spomínané ako existujúce predispozície ideálneho a efektívneho top manažéra z pohľadu súčasných výskumov a štúdií o leadershipe) a ich reálny výskyt v podobe silnej alebo slabej stránky, prípadne priemeru, ktorý spolu so slabými stránkami vytvára priestor na zlepšenie takto označených schopností alebo vlastností.

	Slabá stránka	Priemer	Silná stránka
schopnosť predvídať		X	
odolnosť voči stresu		X	
prispôsobivosť		X	
sebadôvera			X
schopnosť riešiť konflikty		X	
schopnosť oceniť druhých	X		
schopnosť priznať si chybu	X		
entuziazmus		X	
zodpovednosť			X
profesionálna odbornosť			X
ochota znášať riziko		X	
kreativita		X	
skromnosť	X		
komunikačné zručnosti		X	
vytrvalosť			X

Spracované podľa: pôvodný výskum z vlastnej dizertačnej práce

Najsilnejšie stránky slovenských manažérov

Z komplexného pohľadu sú najsilnejšími vlastnosťami a schopnosťami slovenských manažérov:

- sebadôvera
- zodpovednosť
- profesionálna odbornosť
- vytrvalosť

Sebadôvera (sebavedomie) je dôvera v seba samého, vo svoje vlastné sily a schopnosti. Jej existencia je nevyhnutným základom každého úspešného manažéra. Pokiaľ si človek neverí, len veľmi ťažko dokáže vôbec motivovať druhých ľudí a riadiť spoločnosť. Pri sebadôvere však treba mať na pamäti, že existujú aj jej krajné polohy – nízke alebo nadmerné sebavedomie, ktoré značia nevyrovnanú osobnosť a sú príčinou depresií u človeka.

Zodpovednosť ako schopnosť mať seriózny postoj k plneniu povinností a samozrejme aj niesť následky svojich činov a rozhodnutí je v prvom rade morálnou vlastnosťou každého človeka. Je úzko spojená so svedomím človeka a jeho morálnymi hodnotami. Zodpovednosť znamená uplatnenie slobodnej vôle, avšak nie bez rozmyslu a zváženia následkov, zodpovedné rozhodovanie nie je nikdy impulzívne a neuvážené. V manažmente je to nevyhnutná vlastnosť každého seriózneho manažéra, ktorý riadi spoločnosť, prípadne jej funkčné oblasti.

To, že medzi silné stránky slovenských manažérov patrí aj **profesionálna odbornosť,** je pozitívnym znakom toho, že manažéri sú aj odborníkmi v danej oblasti, ktorú riadia. Určitý stupeň odbornosti sa dosiahne v rámci vzdelávania, a to nielen školského, ale predovšetkým v rámci vzdelávania celoživotného. Pokiaľ chce byť niekto manažérom aj odborníkom na oblasť, ktorú riadi, je nevyhnutné intenzívne vzdelávanie a každodenná práca s informáciami. V dnešných turbulentných časoch sú práve včasné a aktuálne informácie podstatou úspechu riadenia podnikov.

Poslednou zo silných stránok je **vytrvalosť,** t. j. schopnosť vykonávať činnosti v dostatočnej dlhej dobe bez zníženia efektivity. Vytrvalosť je základom pre doťahovanie plánov a stratégií do úspešného konca. Je to odhodlanie, trpezlivosť a usilovnosť zároveň.

Najslabšie stránky slovenských manažérov

Za najslabšie stránky osobnosti slovenských manažérov boli označené:

- skromnosť
- schopnosť priznať si chybu
- schopnosť oceniť druhých

Skromnosť ako osobná pokora, ktorú v rámci svojho výskumu vyzdvihol Jim Collins. Vo svojej knihe Z dobrého skvelé opisuje lídra 5. úrovne, ktorý buduje trvalú skvelosť prostredníctvom paradoxnej zmesi osobnej pokory a profesionálnej vôle. Ako príklad uvádza jedného z prezidentov Spojených štátov amerických, Abrahama Lincolna, ktorý nikdy nedovolil svojmu egu, aby sa postavilo do cesty jeho prvoradej ambície – vytvoriť trvalo skvelý národ. Bol to človek známy tým, že menoval do svojho kabinetu tie najlepšie osobnosti, okrem iného aj svojich rivalov. Dokázal si priznať chybu, poučiť sa z nej a ísť ďalej. Vytvoril tak kultúru učenia pri práci.

„Treba tri veci, aby ste niečo docielili:
tvrdú prácu,
vytrvalosť
a zdravý rozum."

Thomas A. Edison

Práve **schopnosť priznať si chybu** je ďalšia zo schopností, ktorú autori vyzdvihujú ako veľmi dôležitú z hľadiska napĺňania vodcovskej úlohy. Už spomínaný Collins vyzdvihuje u lídrov tzv. „pohľad do zrkadla", ktorý s touto schopnosťou úzko súvisí. V podstate ide o to, že pri rozdeľovaní zodpovednosti za zlé výsledky sa treba v prvom rade pozrieť do zrkadla, priznať si chybu a nikdy neobviňovať ostatných ľudí alebo vonkajšie faktory. V prípade dosiahnutých úspechov je potrebné, aby bol manažér schopný „pohľadu z okna" – to znamená **oceniť druhých ľudí** a pochváliť ich jednotlivo za dosiahnutý skupinový úspech. Len ozajstný líder totiž vie, že úspech je vždy dosiahnutý skupinovou prácu a synergický efekt sa vytvára tak, že ľudia pod jeho vedením sú schopní pracovať ako tím. ■

Autorka článku: Ing. Katarína Priečková, PhD.
– vysokoškolský pedagóg,
Katedra manažmentu, FPM, EU BA

Viac o silných stránkach sa dočítate aj v príspevku
Štyri zručnosti, ktoré by mali mať veľkí lídri, Zisk č. 12/2010, str. 36
Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Ako sa stať MAGNETOM PRE TALENTY

Talent je v podnikaní nevyhnutný. Málo veľkých podnikateľov a manažérov by proti tomuto tvrdeniu niečo namietalo.

1. Spoznávajte najtalentovanejších jednotlivcov ešte skôr, ako ich potrebujete. Môžete menovať jedného alebo dvoch ľudí na každú zásadnú pozíciu vo svojom odvetví podnikania? Ak neviete, začnite navštevovať podujatia v rámci príslušného odboru podnikania a pýtajte sa správne otázky. Nadväzujte čulé spoločenské styky s najlepšími jednotlivcami naprieč všetkými disciplínami. Čo sú to v skutočnosti za ľudia, čím sa živia? Čo ich zaujíma, nadchýna, ťahá dopredu? Ak si s nimi nevytvoríte vzťah ako prvý, kým ich ešte nepotrebujete, budete im musieť zrejme nesmierne veľa zaplatiť, aby ste si ich získali, keď budú pre vás životne dôležití. A aj keď sa vám „upíšu", budete mať možno problémy udržať si ich.

Pokiaľ ste lídrom, ktorý sa vážne zaujíma ako zlepšiť svoju schopnosť pritiahnuť do firmy najväčšie talenty, musíte si vypestovať 6 základných návykov.

2. Zadefinujte si vhodné očakávania. Najtalentovanejší ľudia sú priťahovaní lídrami, ktorým môžu veriť, a predstavujú vzory, ktoré môžu napodobňovať. Preto si položte otázku: **„Prečo by mal nejaký skutočný talent chcieť pracovať práve pre mňa?"** Vysoký plat nepredstavuje dostatočný dôvod pre talent, aby sa pridal a zotrval vo vašej firme. Sľubný priestor na ďalší rozvoj a rýchlu kariéru tiež už nepatrí medzi nadštandard. Musíte sa pozrieť do svojho vnútra a pátrať po skutočnom lídrovi, ktorého chcú nasledovať. Mohla by to byť vaša odvaha dodržiavať svoje hodnoty, vaša povesť vynikajúceho mentora alebo vaša schopnosť dať dohromady a zosúladiť protiklady. Potom si stanovte jasné očakávania od **Prvého dňa,** od ktorého ste ochotný pomáhať im, aby sa naučili niečo od vás – niečo, čo by sa nenaučili od nikoho iného – a čo očakávate od nich, aby uspeli v tomto učňovskom vzťahu.

3. Pozrite sa do ich sŕdc – a nielen do ich hláv. Priemerný životopis je bohatý na dosiahnuté výsledky a kvalifikáciu a krátky, čo sa týka cieľov a záľub. To je fajn, pokiaľ vyhľadávate technické zručnosti. Ale v situáciách, kedy očakávate od ľudí, že vstúpia do neistoty – do nepredvídateľných vecí a dosiahnu prelomové výsledky – sa musíte zamerať na kandidátovu motiváciu, hodnoty a ciele. **Vodca hľadá ľudí, ktorí zmenia hru – a nielenže zlepšia výkonnosť firmy (inak vám budú stačiť manažéri s dobrými zručnosťami).**

4. Udržujte u nich povedomie o svojej firme. Najväčší talent je takmer vždy zamestnaný (inak by nebol najlepší). Lídri nemôžu očakávať od ideálnych kandidátov, že budú pripravení, čakajúci a dostupní vždy, keď firma potrebuje veľký talent. Naše odporúčanie znie: pestujte si najväčšie talenty, ako najlepšie viete. Informujte ich o svojej práci, cieľoch, aktivitách. Najlepší majú mnoho príležitostí. Nebuďte prekvapený, ak vám povedia „Nie." Nikdy sa nevzdávajte. Vráťte sa k nim po rokoch a keď sú tieto talenty napokon pripravené zmeniť miesto a vedia, čo ste zač, ako sa odlišujete od ostatných, prídu k vám.

5. Po prijatí do zamestnania sa o nich dôkladne postarajte. Často sme pobavení tým, ako povrchne a neúspešne mnoho vodcov uvádza nový talent do nového prostredia. Stratégia: „preplávaj alebo sa utop" je veľmi škodlivá. Nový talent chce uspieť. Investujte do neho od začiatku svoj čas a energiu, aby ste mu uľahčili udomácniť sa vo vašej firme.

6. Mentorujte ich. Byť mentorom znamená viac než len poskytnúť konštruktívnu spätnú väzbu a láskavú radu. Mentoring je cesta založená na vzájomnom záväzku k vysvetľovaniu a učeniu. Vašou prvoradou odmenou je úspech inej osoby. Skutočný talent vie vycítiť, kedy sa zaujímate iba o to, čo môže urobiť pre vás – a ako náhle si nájde zelenšiu pastvinu, odíde od vás. ■

Spracovala – red – podľa: www.hbr.com

Prečo kancelária nie je IDEÁLNYM MIESTOM NA PRÁCU

Už len letmý pohľad na pracovný život v kójkach a „open spejsoch" nám prezrádza, že nie sú pre prácu to pravé orechové. Poďme sa pozrieť ešte podrobnejšie, prečo nie je kancelária miestom, kde by sa formovala budúcnosť vašej firmy alebo vášho oddelenia.

Porozhliadnite sa okolo seba a skúste na chvíľu pouvažovať nad tým, koľko ľudí z vášho okolia pracuje v rozličných kanceláriách. Môj osobný mini štatistický prieskum hovorí, že z 10 mojich známych ich 8 pracuje v kancelárii. Čo mi okrem iného prezrádza aj to, že kancelária bude v súčasnosti asi pracovným miestom číslo 1. Kedysi bola doba iná. Ľudia pracovali vo výrobe, prípadne niekde pod holým nebom a len malá časť trávila svoj pracovný čas v uzavretých priestoroch. Dokonca by sa mohlo zdať, že tento trend ešte len začal a ešte ani zďaleka nedosiahol svoj vrchol. Čo znamená, že okolo nás bude stále viac a viac ľudí, pre ktorých sa „office" stane druhým domov. Na tom by samozrejme v princípe nebolo nič hrozné. **Zdá sa, že pokiaľ sa toľko ľudí uchyľuje do tohto pracovného priestoru, tak to bude na prácu skutočne to najideálnejšie, čo len môže byť.** Na druhú stranu verím, že len čo ste si prečítali predošlú vetu, tak sa vám objavil úsmev na tvári. Ale prečo?

Nesúhlasíte, že kancelária je ideálnym pracovným miestom?

Nuž, bohužiaľ vám budem musieť dať za pravdu. Kancelária nie je tým ideálnym miestom, kde by moderný človek dosahoval vrchol svojho potenciálu. Iste, nájdeme tu nejaké výnimky, ktoré nám ako obvykle potvrdzujú pravidlo. To sú ľudia, ktorí sú k svojmu teplému kancelárskemu miestu veľmi silne pripútaní a skutočne si nevedia ani len predstaviť, že by pracovali niekde inde. Ak sa ale bežného pracovníka opýtame, aké by bolo miesto, kde by skutočne dosiahol naplnenie svojho potenciálu, málokedy sa nám dostane odpovede, že to bude v kancelárii. **Keby ľudia dostali možnosť ísť pracovať niekam inam a tam robiť svoju prácu, čo by si vybrali? Ostali by pracovať v kancelárii alebo by šli domov, do kaviarne, do parku?**

Prečo nie je kancelária miesto, kde by sa formovala budúcnosť vašej firmy

V kancelárii vás niekto stále vyrušuje

V tomto prípade je celkom jedno, či ste radový zamestnanec, ktorý má svoje pevne pridelené pracovné miesto, alebo ste šéfom, ktorý má svoju vlastnú rohovú kanceláriu. Tým, že ste vo firme plnej ľudí, nemáte šancu sa niekde ukryť a nájsť svoje súkromie. Ste na dohľad, aj keď sedíte na 11. poschodí. Vždy sa nájde všetečný kolega alebo kolegyňa, ktorí budú merať cestu, len aby vám sprostredkovali najnovšie informácie z piatkovej firemnej oslavy. Sú totiž stopercentne presvedčení, že bez tejto znalosti nemáte šancu prežiť týždeň. Tento typ vyrušení je ▶

absolútne nevypočítateľný. Môže vás zastihnúť vo chvíľach vrcholného sústredenia, kedy potrebujete skutočne niečo nové vymyslieť. Máte smolu, pod paľbou najnovších informácií firemno-bulvárneho charakteru nemáte šancu nič vymyslieť. Možno vás nanajvýš začnú napadať spôsoby ako z danej situácie uniknúť. Pokiaľ nie ste dostatočne asertívny, aby ste takémuto jednaniu učinili prietrž, tak máte smolu a časom sa vaše pracovné miesto môže premeniť na peklo na zemi.

Firemná kultúra definuje vaše pracovné miesto a vy nemáte možnosť ho zmeniť

„Cubicle nation"– národ kójí. Aj tak by sa dal preložiť titul knihy, ktorá pojednáva o tom, čo je v západnom svete veľmi časté. O tom, ako sú ľudia „uskladnení" v kójach a samozrejme aj o ceste ako sa z takého sveta vymaniť. Aj keď treba povedať, že nie je firemná kultúra ako firemná kultúra a nájdu sa výnimky, ktoré vám umožnia byť sami sebou. Či už v tom, ako sa obliekate, prípadne v tom, ako si môžete upraviť svoje pracovné miesto. Ale nie všade sa to dá, nie všade vám to totiž dovolia. **Ak je raz firemná farba zelená, tak aj vaše pracovné miesto bude zelené.** Ak sú súčasťou firemnej kultúry kruhy a trojuholníky, tak ich je potrebné mať všade na viditeľnom mieste. Akékoľvek prejavy individuality, ktoré sa týkajú pracovného miesta, si vyhoďte z hlavy. Zástancovia tvrdého presadzovania firemnej kultúry si neuvedomujú, že takýmto potlačením osobnostných prejavov dochádza tiež k potlačeniu kreatívneho myslenia.

Firemná kultúra definuje, čo je na vašom pracovnom mieste prijateľné a čo nie

Potrebujete na inšpiráciu 15 minút pozerať vtipné videá na Youtube? Máte radi vtipy a chodíte si po svoju pravidelnú dávku niekde na portál? Potrebujete trochu zrelaxovať a dobrým nápadom by bolo trochu si početovať s niekým z Facebooku? Máte striktnú firemnú kultúru? Tak na všetko vyššie spomenuté zabudnite. Pracovné prostredie by malo byť naplnené len prácou. To je opäť tvrdenie, ktoré je už tiež dávno prekonané. A ekonomicky najvýkonnejšie spoločnosti dosť zreteľne dokazujú, že **nielen prácou je práca hotová, ale aj hrou, relaxom a zábavou.** Len sa pozrite na pracoviská firiem ako Google, Zappos, Southwest Airlines a mnohé iné. Ľudia si tam robia, čo sa im páči. Iste, musí byť prítomná nejaká dávka disciplíny. Ale tú sú zamestnanci týchto firiem schopní dodržať a ich uvoľnenosť sa prejavuje na výkonnosti firiem, pre ktoré pracujú. Skúste si predstaviť, že by ste sa trochu na svojom pracovisku hrali, že by ste nemuseli mať pocit, že každá minúta vášho času musí byť efektívne vynaložená. Ako by ste sa potom cítili a ako by ste potom pracovali? Tiež by ste ráno v pondelok vstávali s hrôzou v očiach z toho, že vás čaká ďalší pracovný týždeň? Alebo by ste priam vyskočili z postele s vedomím toho, že vás čaká ďalší zábavný týždeň?

Musíte sa prispôsobovať druhým ľudom

Keď som pracoval vo firmách, tak som niekedy závidel ľudom, ktorí boli freelanceri a pracovali sami. Okrem iného to pre nich znamenalo, že nemali kolegov, na ktorých museli čakať, ktorým by sa museli prispôsobovať alebo sa nimi nechať inak obmedzovať. Veľmi veľa ľudí má rado svoju prácu, ale po nejakej dobe z pracoviska odchádza. Prečo? Pretože možno natrafili na kolegu, ktorému je nutné sa neustále prispôsobovať, stále na neho čakať, bez prestávky počúvať jeho náreky na všetko možné. V tom horšom prípade znášať jeho kritizovanie, posmievanie, prípadne až ponižovanie. V takom prípade máte dosť roboty sami so sebou a o nejakej produktívnej práci nemôže byť ani reči. Preto vrele odporúčam včasné uniknutie pred takým kolegom. Najlepšie tam, kde ho ani nenapadne hľadať vás. Určite sa však neschovávajte v kuchynke pri kávomate. Zaručene to bude prvé miesto, kde nakukne.

Strácate čas na poradách

Veľmi letmý štatistický prieskum medzi tými, ktorí sa porád zúčastňujú, nám potvrdí, že porady sú vo všeobecnosti vnímané ako najmenej produktívna časť dňa. Mohli by sme dlho rozoberať príčiny, prečo to tak je.

Pokiaľ pracujete v kancelárii, tak sa skôr alebo neskôr na nejakú poradu dostanete. Pripravíte sa tak o drahocenný produktívny čas a spôsobíte si nepríjemné emočné stavy, ktoré idú s nedobre organizovanou poradou ruka v ruke.

Niektorí novodobí podnikatelia idú v snahe o redukciu tohto strateného času tak ďaleko, že porady celkom zrušia, prípadne ich organizovaniu nechajú celkom voľný priebeh. Aj keď by to na prvý pohľad vyzeralo ako anarchia, ľudia majú na počudovanie sklony byť skutočne disciplinovaní, keď sú sami zodpovední za porady. Pokiaľ sa chcete poradám celkom vyhnúť, tak musíte úplne opustiť svoje pracovisko. Nanešťastie nám v tomto technológia trochu komplikuje život. Síce nemusíte byť v kancelárii, ale pokiaľ máte kvalitné pripojenie na internet, tak schôdzovať môžete z ktoréhokoľvek miesta na svete. Ale zase – ruku na srdce. **Nechceli by ste mať poradu vo vlastnej posteli?**

Nemáte voľnosť v tom, ako budete tráviť voľný čas cez prestávky, ak si vôbec nejaké urobíte

Tiež ste vyrastali v duchu myšlienky, že pokiaľ viac robíte, viac urobíte? A čo keby vám niekto povedal, že to tak nemusí byť? Táto myšlienka je v našej spoločnosti tak zakorenená, že nás ani nenapadne myslieť si, že by to mohlo byť inak. Je to niečo také, akoby niekto spochybnil zákon gravitácie. A preto je potom celý váš pracovný čas tvrdou drinou. Neviete oddychovať a slovo prestávka vám nič nehovorí. Možno máte dokonca aj software na svojom počítači, kam zadávate, koľko času ste si vybrali na prestávky. A to, čo počas nich robíte, je viac-menej tiež dané. Máte potrebu čerstvého vzduchu a chceli by ste sa ísť prejsť? Alebo ešte lepšie, zmocnil sa vás nutkavý pocit, že musíte z práce celkom vypadnúť a zájsť do sauny, aby sa vám myšlienky uležali alebo aby ste prišli na niečo nové? **Tak na takéto výstrelky na svojom klasickom pracovnom mieste môžete zabudnúť.** Život v rutinách nám na jednej strane dáva istotu, ale na strane druhej nám nasadzuje na oči tmavé okuliare, cez ktoré nevidíme nič, čo sa len málo odlišuje od zabehaných koľají. A to nám robí klasické pracovné miesto. Ozaj, a prečo by oddelenie nemohlo mať poradu niekde vo wellnese?

Váš manažér vás neustále kontroluje

To robí manažéra manažérom, že neustále niekoho kontroluje. No dobre, možno to tak nebude vždy a všade, ale väčšina zamestnancov vníma svojich nadriadených ako nutné zlo, nevyhnutné, aby sa dostali k svojej mesačnej výplate. Aj keď si niekde v duchu uvedomujeme, že doba je už niekde inde a tento postoj je predsa len prežitý, stále sa stretávame s jeho prejavmi. V jednej z diskusií vedenej s tímom, ktorý som školil, som sa účastníkov kurzu pýtal, čo by najviac potrebovali od svojho manažéra. **Takmer všetci sa zhodli na tom, aby im dal pokoj a nechal ich robiť si ich prácu.** A to mnoho manažérov jednoducho nevie. Nevedia veci nechať tak a neumožnia ľudom robiť si svoju prácu. Chcete si teda v pokoji urobiť svoju robotu bez toho, aby vám niekto neustále nakukoval cez plece? Vyhnite sa teda manažérom. Bohužiaľ, práve na vašom pracovnom mieste sa vyskytujú v počte viac než hojnom. Riešenie: nájsť si iné pracovné miesto.

Cez obednú prestávku si nemôžete dať „šlofíka“

Občas robíme kurzy, kde účastníci majú po obede „povinnú“ siestu. Mnohí si to nevedia vynachváliť a tí, čo o tom počujú, len ticho závidia. Zmysluplnosť poobedňajšej siesty asi nie nijako zvlášť nutné zdôrazňovať. Svoj osobný názor si ľahko urobíte, ak tú možnosť budete niekedy mať alebo si cez víkend či cez dovolenku doprajete po obede 20 – 30 minút na zdriemnutie. Vedeli by ste si predstaviť pracovné miesto, kde by bola vyhradená miestnosť práve pre takého účely? Niektoré firmy vo vychádzaní v ústrety svojim zamestnancom idú až tak ďaleko, že takéto priestory pre nich pripravia. No a ak zamestnanec náhodou uvažuje nad tým, že by zo spoločnosti odišiel, tak toto bude určite jeden z dôvodov, prečo vo firme ostane. Nanešťastie vo väčšine bežných firiem by bolo veľmi podozrivé, keby ste si niekde zložili hlavu a na pár minút si pospali. To je proste niečo, čo sa u nás „nenosí“.

Určite by ste si aj vy sami vedeli predstaviť ďalšie dôvody, prečo kancelária nie je práve tým super miestom, kde budete podávať vrcholné pracovné výkony. Ak si predsa len u svojho šéfa vydobyjete aspoň jeden deň, kedy nebudete musieť byť na svojom pracovisku, ale budete môcť pracovať z iného miesta, tak si môžete zagratulovať. ■

Autor: PaeDr. Martin Prodaj, spoločnosť INSIGHT

Ak chcete vedieť viac o vplyve oddychu na pracovisku, prečítajte si aj článok „Šlofíkom“ k vyšším ziskom, Zisk č. 11/2010, str. 8

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Náhlá ZMĚNA OSOBNOSTI

Říká se, že někdo se po nějakém hodně dramatickém zážitku změní. Člověk, který se dosud nijak v daném směru neprojevoval, si najednou něco uvědomí a od té doby „jede nanovo". Jakoby se změní během noci.

Já si to nemyslím. Jsem přesvědčený, že ta velká vnitřní motivace v něm už byla i před tímto zážitkem! Tytéž silné zážitky by lidi s malou šipkou dovedly například k sebevraždě. Nebo by jiné lidi přivedly do blázince, polepšovny či vězení. Nehoda nebo silný zážitek může změnit hodnotový systém člověka, to ano, ale ne velikost vnitřní motivace. Tu šipku už v sobě měl daný člověk **před tímto zážitkem.** Anebo ji neměl.

Talent na něco sám o sobě nestačí. Kromě talentu na nějakou činnost také potřebujete „talent na rozvíjení talentu" – velkou šipku.

Lidé nemění své vzorce jednání. Já nevěřím na to, co se píše v románech jako Bídníci od Victora Huga. Je to i zfilmované. Je to i úspěšný muzikál a stále se opakuje, jak se z trestance stane slušný člověk.
Ale to je román! Skutečný život je o něčem jiném. Pokud je někdo ve dvaceti letech darebák, myslíte si, že bude ve třiceti letech jiný? Statistiky kriminality dokazují něco jiného.
Hlavně mi nepište, že znáte jeden případ, který jste někde četli, že je to jinak. Výjimečné, jedinečné příběhy lidi fascinují. Jenže pak jsou miliony příběhů, které dokazují opak těch líbivých story. Zde se raději držme statistik, které dokazují, že lidé se nemění. Přečtěte si o bonbonovém testu v mé knize *Úspěšná sebemanipulace,* který dokazuje na testech trvajících už desítky let, že lidé se nemění už od svých čtyř let! Je to tak, zásadní zážitek může změnit vaše hodnoty, ale ne velikost vaší vnitřní motivace!

U lidí s problematickou minulostí také rozhoduje šipka

Celá čtvrtina lidí, kteří to skutečně dotáhli daleko, měla či má velký zdravotní problém. Lidská motivace vyplývá z nějakého pocitu nespokojenosti. A zde je velká nespokojenost – tito lidé jsou totiž jiní. Oni jsou jiní svým **zdravotním handicapem.**
Spousta lidí život vzdá a spoléhá pak na pomoc zvenčí. Na podpory od státu, na charitu, na rodinu. Sami se nesnaží. Jiní lidé se naopak snaží o to více. A to proto, aby se vyrovnali těm normálním jedincům. Pokud se jim to povede, oni díky své velké šipce „jedou dále". Jejich vzorce jednání se po úspěchu či úspěších nezmění.
Nemusí přitom jít jen o zdravotní postižení. Ten velký vnitřní motor často mají lidé s problematickou minulostí a různými **osobnostními nedostatky.** Také zklamaní lidé, lidé s nedostatkem uznání, s různými mindráky apod. To jsou důležité příčiny úspěchu mnoha lidí.
Winston Churchill napsal: „Slavní muži jsou obvykle produktem nešťastného dětství. Slabosti a posměšky u nich vyvolají pevnou cílevědomost."

Mnozí lidé mají velkou potřebu odškodnit se za příkoří z mládí. Touha po uznání vyvolaná komplexem méněcennosti může způsobit, že se stanou podnikateli, umělci, herci atd. – aby se mohli předvádět a nandat to těm, co jimi pohrdali v mládí. Tak své původní nedostatky naopak aktivně využijí ve svůj prospěch. To ale dokážou jen lidé se silnou šipkou. A navíc, člověk musí mít o sobě jasno, a to mnoho lidí nedokáže.
Určitě to je i můj případ. Odmalička mi bylo jasné, že jsem jiný než okolí. Kvůli mým tikům si mě lidé nikdy neprohlíželi obdivně. Musel jsem proto najít něco jiného, zač by mě oceňovali. A stále to hledám. Stále něco dělám. Anebo jsem to mohl

vzdát, ostatně jako většina.
Už v předškolním věku jsem stále něco musel ovládat, řídit a manipulovat s tím. S věcmi, s lidmi i sám se sebou. Odmalička jsem měl velkou šipku. Jen jsem se dlouhá léta „vybíjel" v oblastech, ve kterých jsem nevynikal. Proto jsem nebyl úspěšný. Až když jsem vstoupil do oboru osobního rozvoje, po několika letech příprav a praxe jsem měl úspěch.

Rozhoduje geniální talent, nebo to musíte vydřít?

Jsem přesvědčený, že obojí. Mnohé zázračné děti se nevydaří. A naopak mnozí nejváženější géniové se rozhodně jako mimořádně moudří zpočátku neprojevovali.
Představte si dítě, které považovali za pomalé a opožděné. Odepisovali ho jako nevzdělavatelné. O koho se jedná? Přesně takový byl Albert Einstein. Měl problémy se základy aritmetiky. Hosty přijímal v pantoflích. Ve svatební den zapomněl klíče od bytu. V roce 1901 byl nezaměstnaný. V roce 1905 zveřejnil teorii relativity. Prvního uznání veřejnosti se mu však dostalo až v roce 1909.

Otec Charlese Darwina byl zklamaný, neboť jeho syn byl v mládí velmi průměrný. Říkal mu: Nestaráš se o nic než o střílení, psy a chytání krys. Budeš hanbou pro sebe i celou rodinu. Naštěstí se mýlil.

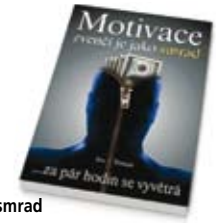
Ani Lev Tolstoj nebyl považován za výjimečné dítě. Walt Disney byl dokonce vyhozen z práce u novin pro nedostatek nápadů. Nad krbem fenomenálního tanečníka Freda Astaira visela poznámka, kterou napsal roku 1933 jeho první režisér: „Neumí vůbec hrát! Mírně plešatý! Tancovat umí jen málo!"

Alfons Mucha se od jedenácti let živil zpěvem v brněnském chrámu na Petrově, aby mohl studovat na gymnáziu. Chtěl studovat na kněze, protože každý den viděl kněze jako mocné pány, kteří rozhodovali o všem důležitém. Na Slovanském gymnáziu v Brně měl s výjimkou kreslení značné potíže, a proto si také druhý a třetí rok dokonce zopakoval. Stejně ho z gymnázia vyhodili. Považovali ho za úplně neschopného. Z povolání faráře tak nebylo nic. Ani na Akademii v Praze ho nepřijali, a tak pracoval s otcem u soudu v Ivančicích. Zapisoval do velké knihy, zatímco soudce soudil tuláky, pytláky a malé zloděje a jeho otec je odváděl do šatlavy. Aby si zkrátil dlouhou chvíli, ilustroval si stránky krásně zdobenými iniciálami. Jeho kariéra zapisovatele skončila, když do soudní síně přivedli rodinu cikánů. Měl zapsat jejich osobní údaje, ale místo toho každého do knihy nakreslil.
„Alfonse jednou snědí vši," stěžoval si jeho otec Ondřej. Jenže pak se z Alfonse Muchy stal nejslavnější malíř divadelních plakátů a stvořil slavný cyklus Slovanská epopej. Tomu věnoval osmnáct let života. Od padesáti do svých osmašedesáti let trávil devět až deset hodin denně na šestimetrovém lešení – na to musíte mít obrovskou šipku!* (*Mucha Jiří: Alfons Mucha, Mladá fronta, Praha, 1982)
Asi nejslavnějším českým sportovcem historie je Emil Zátopek. Mimochodem i Zátopek musel mít určitý talent. Zátopkovi však říkali, že nic nedokáže. Odborníci ho sráželi tím, že nemá žádné předpoklady a má neúčinný styl. Měl přece úplně špatný odraz a upracovaný styl běhu, otáčel hlavou, obličej měl pokřivený námahou, čímž si vysloužil přezdívku Emil Hrozný nebo Česká lokomotiva. Zátopek trénoval za každého počasí, a to i když sněžilo. Běhal se svojí manželkou na zádech. Namísto běžeckých bot měl často těžké vojenské kanady, aby při závodě získal pocit lehkých nohou… …A jak to dopadlo?
Emil Zátopek byl prvním člověkem na světě, který zaběhl 10 km pod 29 minut a 20 km pod jednu hodinu. Vytvořil celkem třináct světových rekordů. Nejvíce se ale proslavil na olympijských hrách v Helsinkách v roce 1952. Tam vyhrál běhy na 5 km, 10 km, a dokonce i maratón, který ten den běžel poprvé v životě! Tento „trojboj" se dodnes žádnému vytrvalci nepodařilo zopakovat. Zátopek proslul svým intervalovým tréninkem – střídáním rychlých úseků s pomalejšími: „Všichni mi říkali: ‚Emile, ty jsi blázen!' Ale když jsem poprvé vyhrál na mistrovství Evropy, tak říkali: Emile, ty jsi génius."

Podobně tomu bylo i u hudebníků. Beethovenovi jeho učitel říkal, že jako skladatel je naprosto beznadějný. Beethoven ale mnohokrát svá díla znovu a znovu upravoval, než je zveřejnil. Dlouhodobě šel za svým cílem a byl jím posedlý.

Výzkum výjimečných třicetiletých klavíristů zjistil, že o jejich úspěších rozhodly roky cvičení, nejen vrozený talent. Velkou úlohu hrála **jejich vnitřní motivace.** Jakmile se objeví „zázračné dítě", nikoho nenapadne, že před tímto objevem byly investovány tisíce hodin do tréninku.
Jako příklad opaku se často uvádí W. A. Mozart. Byl výjimečným hudebníkem, ale rozhodně nebyl v dětství zázračným skladatelem. To je jen legenda, což dokázali mnozí hudební historici.* (* Bloom 1985, Hayes 1989, Weissberg 1999, Gutman 2000) Skládal sice už v raném věku, avšak jeho první skladby nebyly ani originální ani hodnotné. Až v jednadvaceti letech začaly být výjimečné.

Závěr tedy je: Jejich výjimečně silná vnitřní motivace přetvořila jejich talent v génia. Není to tak, že by byli géniové od narození. Talent na něco sám o sobě nestačí. Kromě talentu na nějakou činnost také potřebujete „talent na rozvíjení talentu" – velkou šipku. ■



Autor: Ivo Toman,
úryvok z knihy
Motivace zvenčí je jako smrad
Viac na www.ako-zarobit.sk

Soňa Rebrová

Plní želania chorým deťom. A UČÍ SA OD NICH

Vyštudovala špeciálnu pedagogiku, aj keď sa pôvodne chcela stať novinárkou. Napokon novinárčinu robila: šesť rokov v SME, spolupracovala aj s televíziou a rozbehla vlastný web Naša rodina. Medzitým sa znovu začala zaoberať myšlienkou pomáhať a založila neziskovku Želaj si, ktorá plní sny ťažko chorým deťom. Matka dvoch dcér, energická žena, Soňa Rebrová.

• Už v SME si písala o deťoch a za jeden článok si dokonca dostala novinársku cenu.

Áno, bolo to za príbeh Lucky, ktorá bojovala s rakovinou, a jej maminky, ktorá sa o ňu do posledných chvíľ starala. Bol to taký silný príbeh, že som o ňom musela napísať aj knihu. Dala som jej názov EMA a predáva sa veľmi dobre. Ľudia hovoria, že im kniha zmenila život, že si viac vážia, čo majú. Neriešia drobnosti, tešia sa zo zdravia, užívajú si život. Takže smutná kniha urobila ľudí vlastne šťastnejšími.

• Tam niekde vznikla myšlienka založiť Želaj si? Prečo si sa vybrala týmto smerom?

Chcela som robiť aj niečo iné ako novinárčinu. A videla som raz krásny film o dievčati, ktoré malo ťažkú chorobu a kvôli nej si nemohlo splniť svoj životný sen. A zrazu prišli ľudia z akejsi organizácie a pomohli jej tento sen splniť. Zdalo sa mi to úžasné a pre ňu v tej chvíli určite najdôležitejšie na svete. Povedala som si – a prečo vlastne u nás taká organizácia nie je? A tak som ju založila.

• Vyštudovala si špeciálnu pedagogiku, už vtedy si teda chcela pomáhať. Prečo si sa vlastne dala na novinárčinu?

Vždy som túžila byť novinárkou. Milujem písanie, zháňanie informácií, zisťovanie pravdy a následne napísať to spôsobom, aby každý porozumel.

Pôvodne som chcela novinárčinu študovať, ale všetci mi hovorili, že ma nezoberú, lebo nemám známosti. Tak som to ani neskúsila. Potom som chcela byť chirurgičkou. Veľmi. Ale mama je lekárka a odradila ma. Hlásila som sa na psychológiu, ale nevzali ma. Preto som sa rozhodla pre klinickú logopédiu (to je v podstate „rečový" doktor). Až na zápise mi povedali, že ma prijali, ale na iný odbor. Už som bola v Bratislave, tak si hovorím, osud to tak chcel, tak som to zobrala a zapísala sa. A napokon som tú novinárčinu aj tak robila a písala som o školstve – skĺbila som školu so svojimi snami. Ale vždy som túžila aj pomáhať.

• Prečo práve choré deti?

Chcela by som plniť sny všetkým zomierajúcim ľuďom. Ale kamarátky, čo so mnou Želaj si zakladali, hovorili: začnime najprv u detí. Tak sme začali. Časom, ak bude dosť financií, by sme mohli skúsiť plniť sny aj dospelým. Možno nevideli dlhé roky rodinu a chceli by sa ešte stretnúť, uzmieriť. Možno sú sami a chceli

by ešte niekoho vidieť. Možno niečo nestihli a chceli by. Prečo im v tom nepomôcť, ak sa dá?

• Dokázala si odhadnúť, do čoho ideš. Mala si všetko premyslené?

Niečo áno, niečo nie. Sú veci, ktoré sa stále vyvíjajú. Napríklad ako jediná organizácia na Slovensku sme dali ľuďom možnosť poskytnúť pomoc priamo – nemusia nám posielať peniaze. Môžu dieťaťu dar sami kúpiť, aj odovzdať. Vidia, kam pomoc ide a sami majú zážitok zo splnenia sna. Všetky splnené sny sú na našej stránke, a tak darcovia vidia, kam idú financie, ktoré nám poslali. Po splnení sna im zašleme link na článok o želaní, ktoré sme vďaka nim splnili a v článku je menovité poďakovanie, a tak vidia – toto je sen, ktorý som splnil ja.

• Odkiaľ vlastne získavate peniaze na fungovanie organizácie?

Pracujeme s financiami, ktoré nám prídu z 2 percent, ale nie je ich veľa. Preto sa snažíme robiť benefičné akcie a tak získať financie na chod organizácie. Aj na tento rok máme dva úžasné nápady, z toho jeden veľký televízny projekt. Ak to vyjde, bude to super. Mohli by sme prijať aj jedného-dvoch zamestnancov a deti by nemuseli na splnenie snov toľko čakať. Lebo len na dobrovoľníkov sa spoliehať nedá – majú svoje životy a musia pracovať, aby sa uživili. Pomôžu raz-dvakrát, ale nie donekonečna, nedá sa to.

• Čo ťa úplne prekvapilo. S čím si vôbec nerátala?

Nerátala som s tým, že splniť jeden sen je tak veľmi časovo náročné. Musíš zavolať rodičom, dieťaťu, overiť si sen, či je to naozaj to, po čom dieťa túži. Potom sa overuje diagnóza, rozhoduje sa, či sen splniť. Po odsúhlasení treba dar pre dieťa kúpiť alebo vybaviť, prevziať a osobne doručiť. V rodine tiež stráviš istý čas, musíš vypracovať darovacie zmluvy. A tým to ešte nekončí: treba napísať článok na web, odpísať darcom, že je sen splnený, poslať im link na článok, vytlačiť ďakovný diplom. A napokon sa ešte všetko účtuje a zakladá do kníh.

• Prečo overujete diagnózy detí a podľa čoho sa rozhoduje, či dieťaťu sen splníte?

Overujeme diagnózy, aby sme sa vyhli špekulantom, aby nežiadal o pomoc niekto, kto na ňu nemá nárok. Rovnako sa tiež pýtame doktorov, či je to, čo si dieťa želá, pre neho vhodné – napríklad ak ide o dieťa choré na rakovinu, je problematické darovať nejaké zvieratko. Ak vidíme, že je všetko v poriadku, sen splníme. Plníme všetky detské sny, zamietame len tie, čo nie sú detské. Ak chce napríklad dvojročné dieťa zariadiť detskú izbu či desaťročné elektrocentrálu, snažíme sa nájsť inú vec, ktorá by mohla dieťatko potešiť. To totiž nie je jeho sen, ale pomoc pre rodiča. A my chceme urobiť radosť v prvom rade dieťaťu.

• Koľko času toto všetko zaberie a koľkí na tom pracujete?

Jeden sen sa plní približne 10 dní, ale keďže nám príde za mesiac približne 10 – 15 snov, čakacie lehoty sa predlžujú. Máme deti, ktorým splníme sen do 2-3 týždňov, ale sú aj také, čo žiaľ, musia čakať aj niekoľko mesiacov. Všetko závisí od náročnosti sna, finančných možností a poradia, v ktorom sen prišiel.

Väčšinu práce obstarávam ja, ale máme aj brigádničku, ktorá pomáha s telefónmi rodičom a lekárom, so zháňaním vecí, a tiež niekoľko dobrovoľníkov, ktorí oslovujú firmy, či by nevenovali napríklad hračky či počítače chorým deťom. Čoraz častejšie sa nám tiež ozývajú darcovia, ktorí chcú splniť sen sami. Takže tam už len sprostredkujeme kontakt s dieťaťom alebo odovzdanie daru.

• Veľa ľudí je ochotných pomáhať?

Zatiaľ som mala šťastie na ľudí, ktorí sú v okolí Želaj si a je ich stále viac. Máme dokonca darcov, ktorí pomáhajú opakovane – jedna pani už splnila 8 detských snov. Každú pomoc si nesmierne vážime. Vďaka tejto práci sa stretávam s ľuďmi, ktorí ma nabíjajú pozitívnou energiou. Vidím dobro, ktoré dávajú, vidím deti, ako sa tešia, keď sme im urobili radosť alebo splnili želanie. Nie je to smutná práca, ako si niektorí ľudia myslia. Je o rozdávaní radosti, dobrých pocitov, pohody.

• Ako získavate darcov?

Ľudia sa o nás dozvedajú z našej internetovej stránky, na Facebooku, z článkov v novinách. Podávajú si informácie aj medzi sebou – ak niekto splnil sen dieťaťu a bol spokojný, dá vedieť známym, že je aj takáto super možnosť.

• Nedávno získalo Želaj si grant od NATO. Ako sa to stalo?

V marci 2010 mi ráno zazvonil telefón, pozerám, zvláštne číslo... Z telefónu sa ozve: Voláme vám z NATO. Ja, reku, čo môžu chcieť? Napokon vysvitlo, že NATO robí každý rok Charitation Bazaar a výťažok z neho ide na rôzne granty a projekty. A tentoraz oslovili nás a ešte jednu organizáciu zo Slovenska, či sa nechceme zapojiť. Tak sme súhlasili a napísali grant. Tá druhá organizácia cúvla a tak sme sa zo Slovenska zapojili iba my. Celkovo sa o grant uchádzalo takmer 100 organizácií z celej Európy a my sme sa umiestnili na neuveriteľnom piatom mieste. Tešíme sa – získali sme 6 000 eur na nákup notebookov, ktoré budeme požičiavať chorým deťom v nemocniciach, podobne ako to funguje v knižnici. Práve notebook je totiž ich najčastejším snom. Je to často ich jediné spojenie so svetom, s kamarátmi, s rodičmi. Tentoraz teda nedarujeme notebook konkrétnym deťom, ale využije ich množstvo detí v nemocniciach. Takže vidíte, NATO nie je len vojenská organizácia, ale aj pomáha. ■

Zhovárala sa: Mona Gáliková, Divyd

Foto: Archív S.R.

ČO DÁ DO POHYBU VÁŠ WEB?

Skúste to s blogovaním!

Internetový marketing otvoril dvere do sveta obchodu aj pre malých podnikateľov. Máte dobrú myšlienku, našli ste vhodnú pozíciu pre svoj produkt alebo službu, vytvorili ste internetový obchod na kvalitnej webstránke. A teraz už môžete podnikanie rozbehnúť. Alebo predsa len ešte niečo chýba?

Tvrdou pravdou je, že všetky predpoklady môžu byť splnené, no najdôležitejšou podmienkou úspechu je vysoká návštevnosť webstránok. Skôr než spustíte svoj e-biznis, musíte sa postarať, aby váš web navštevoval dostatočný počet čitateľov. A tu môže byť neraz zakopaný pes. Investovanie do propagácie vyžaduje aj znalosti a skúsenosti. Mnohé techniky stoja veľa času aj peňazí a výsledok sa nemusí dostaviť, pretože dobré rady od rôznych marketingových expertov nefungujú rovnako v každom prostredí a občas dokonca nemusia fungovať vôbec, pretože medzičasom zastarali.

Reklama, dokonca aj jej efektívna podoba na internete, môže byť finančne príliš náročná pre začínajúceho či menšieho podnikateľa.

Skúste to s blogom

Vyhľadávače milujú čerstvé informácie. Poponáhľajú sa k nim rovnako ako pavúk k muchám chyteným do jeho siete. **Čoraz sofistikovanejšie metódy vyhľadávania uprednostňujú blogy pred statickými a menej často aktualizovanými webstránkami.** Ak prispievate pravidelne, najlepšie denne, máte veľmi vysokú šancu dostať sa na prvé stránky Google či iných vyhľadávačov. Pri dobre premyslenom obsahu to dokážete dosiahnuť už v priebehu niekoľkých dní. Blogovanie nielenže vyvoláva vyššiu návštevnosť, dáva autorovi aj veľkú príležitosť stať sa uznávaným expertom na poli svojej pôsobnosti.

Je to celkom jednoduché

Vytvorenie a aktualizáciu blogu zvládne aj úplný začiatočník. Funguje to na podobnom princípe ako **klasický denník, do ktorého si zaznamenávate podnetné myšlienky.** Len s tým rozdielom, že na blogu sa o ne radi podelíte s ostatnými užívateľmi. Na internete nájdete mnoho poskytovateľov blogovacích služieb. Jednou z najjednoduchších je pravdepodobne **Blogger od Google.** Navedú vás výukové videá a intuitívne sami objavíte postup. Iná možnosť je využiť systém **WordPress,** možno trošku zložitejší, ale táto námaha rozhodne stojí za to. Aj tu je k dispozícii zrozumiteľné poradenstvo a návody. Ak ste úplným laikom a niečo podobné vám naháňa strach, nájdite priemerne zdatného študenta, ktorý vašu blogovaciu stránku vytvorí. Ideálnou cestou bude prevádzkovať blog na vlastnej doméne. Vylúčite zbytočne komplikovaný názov a tiež zapôsobíte dôveryhodnejšie na čitateľov. Dôležité je, aby ste si dali dostatočnú námahu pri písaní obsahu a nezabúdali, že samotný príchod návštevníka na stránku vám nepomôže, ak ho vaše riadky nezaujmú. Reklamné klišé, mlátenie prázdnej slamy, či nekonečné omieľanie kľúčových slov nebude úspešnou taktikou.

Získajte dôveru na základe špecifických znalostí

Urobte zo seba uznávaného odborníka vo svojej branži. Vyhľadávajte a publikujte kvalitné a čerstvé poznatky, poskytujte k nim vlastné názory a skúsenosti, píšte o veciach, ktoré môžu byť pre iných užitočné a inšpiratívne. To buduje dôveru aj chuť čitateľa navštíviť stránku opakovane. Snažte sa o interaktivitu a odozvu. Vyzvite ľudí na

konci každého príspevku, aby sa s vami podelili o svoje názory na danú tému. Ak vám vyhovejú, nezabudnite poďakovať za komentár a slušne odpovedať, aby bolo cítiť, že za stránkou je skutočný človek, ktorého jeho okolie zaujíma a nie „predajný automat".

Nebojte sa textárskej práce

Často mi kladú klienti otázku, o čom je možné písať denne alebo aspoň tak často, aby to malo účinok. Je dobré, ak ste svoje podnikanie založili na oblasti, ktorá vás samotných zaujíma a napĺňa. V takom prípade iste venujete trochu času štúdiu nových vecí, hľadaniu informácií. Dôležitejšia než dĺžka blogu rozhodne kvalita, zaujímavosť a aktuálnosť.

Blogovacie príspevky nemusia byť veľmi dlhé, stačí rozsah okolo 300 slov.

Zisk!

A kde vziať čas? Uvedomte si, že vaše blogovanie je samotnou predajnou technikou. Máte možnosť zdvihnúť telefón a donekonečna obvolávať rôznych ľudí a firmy, či náhodou nepotrebujú vaše služby. Kto to skúsil, vie, aká je to úmorná a často bezútešná práca. **A ten účet za telefón!** Alebo máte možnosť každé ráno zasadnúť k počítaču a napísať pár slov o svojich skúsenostiach. A ľudia, ktorí hľadajú vaše služby, sa vám začnú sami hlásiť, pretože na vyhľadávači objavia to, čo práve potrebujú a majú záujem dozvedieť sa o tom viac. Cítite rozdiel v atmosfére obchodného stretnutia s niekým, koho ste „uhnali" cez telefón a s niekým, kto sa sám zaujímal o vás?

Cvičenie z vás urobí majstra

Tak ako všetko, s čím začínate, chce aj blogovanie trochu praxe. Veľmi rýchlo sa dostanete do rytmu a pravidelné písanie vám pôjde od ruky. Nezabúdajte, že vyhľadávače budú navštevovať váš blog tak často, ako často ho budete aktualizovať a dopĺňať. Netrápte sa, ak vaše príspevky nedosahujú najvyššiu literárnu úroveň, no ani nepodceňujte ľudí a dbajte na kvalitu textov. Odporúčaná dĺžka sa pohybuje niekde medzi 300 až 700 slovami, ak máte čo povedať, pokojne píšte viac. Alebo píšte spôsobom, ako by ste pripravovali román na pokračovanie. **Nakoniec svoje príspevky možno budete chcieť zhromaždiť a vydať formou e-knihy alebo aj klasickej publikácie. Tak prečo sa na to nepripraviť hneď od začiatku?**

Odporúčanie pôsobí účinnejšie než tvrdý predaj

Návštevníci internetu vo všeobecnosti neobľubujú nátlakové predajné techniky, ale to koniec-koncov nemáme radi ani v klasickom obchode. Lepšie urobíte, ak si vybudujete dôveru svojimi radami a informáciami a necháte návštevníkov, aby sami prejavili ochotu spolupracovať s vami. Urobia to radi a v pravej chvíli, keď budú potrebovať vaše služby.

Aby ste vytvorili príležitosť na pravidelný kontakt, **poskytnite na svojej webstránke niečo hodnotné na stiahnutie.** Návštevníci, ktorí požiadajú o vašu e-knihu, newsletter či ukážku softvéru, vám dobrovoľne poskytnú svoje e-mailové kontakty a umožnia vám, aby ste im zasielali aj ďalšie pokračovania. Postupne tak vytvárate databázu potenciálnych zákazníkov a popri svojich odborných informáciách im môžete z času načas predostrieť aj obchodnú ponuku. Obchodovať na internete nie je tabu. Naopak, je to prirodzená súčasť e-marketingu. Dôležité však je, aby ľudia nemali pocit, že ich len nepretržite bombardujete reklamnými správami a e-mailami.

Dbajte na to, aby ste nového návštevníka oslovili najprv praktickým obsahom textov. Až po viacerých kontaktoch pristúpte k predloženiu obchodnej ponuky. Nebuďte zbytočne agresívny, snažte sa radšej prezentovať výhodnosť elektronického nákupu a ukážte, že váš produkt má skutočnú hodnotu. Keďže dôvera je veľmi dôležitá a vy nemáte možnosť presvedčiť osobným šarmom, **podporte svoje tvrdenia garanciou vrátenia peňazí, ak by zákazník nebol s výrobkom spokojný.** Usilujte sa o prehľadné a jednoduché podmienky. Neočakávajte od ľudí prílišnú vytrvalosť pri vyhľadávaní podrobností. Prípadné neporozumenie ich rýchlo odradí a k nákupu sa neskôr už často neodhodlajú.

Softvér zautomatizuje prácu a odbremení vás

Aj keď na začiatku možno stihnete realizovať veci sami a odpovedať záujemcom manuálne, ako náhle sa váš biznis trošku rozbehne, začnete sa asi obzerať po vhodnom softvérovom nástroji, ktorý vaše kroky zautomatizuje. Nedokážete sami sledovať, komu ste už ktoré informácie poslali, či náhodou nezasielate obchodnú ponuku príliš skoro novému záujemcovi, či ste včas odpovedali na požiadavky. A nechcete sa predsa stať otrokom, ktorý je pripútaný k internetu, aby nezmeškal žiadnu obchodnú príležitosť.

Podobných softvérových riešení je na trhu niekoľko. Najlepšie urobíte, ak sa poradíte s niekým, kto už podobný produkt využíva a dobre si overíte, či spĺňa vaše očakávania a potreby. Odbremeníte sa od rutinných prác a zrýchlite odozvy. Na vás však zostane poctivé premyslenie celého systému obchodovania, postupnosti jednotlivých krokov ako aj príprava stále nových a zaujímavých textových príspevkov. ■

Autorka: Ing. Jana Škutková,
konzultantka pre marketing a reklamu

O blogu sa viac dočítate aj v našom príspevku
Ako vytvoriť atraktívny firemný blog, Zisk č. 6/2009, str. 41

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

100 obchodných tipov • seriál

21. TIP

9 PRÍBEHOV, KTORÉ VÁS PREDAJÚ

Stále platí, že najlepším marketingovým nástrojom je osobné odporúčanie priateľmi, rodinou, či inými autoritami zasahujúcimi do osobného života potenciálneho zákazníka. Povedzte preto ľuďom svoj príbeh tak, aby sa o ňom rozprávali.

Lois Kelly, autorka knihy Beyond Buzz, zostavila zoznam **9 najčastejších tém, o ktorých sa ľudia radi rozprávajú a zároveň ich radi počúvajú. Firmy ich môžu úspešne využiť na svoju marketingovú prezentáciu.**

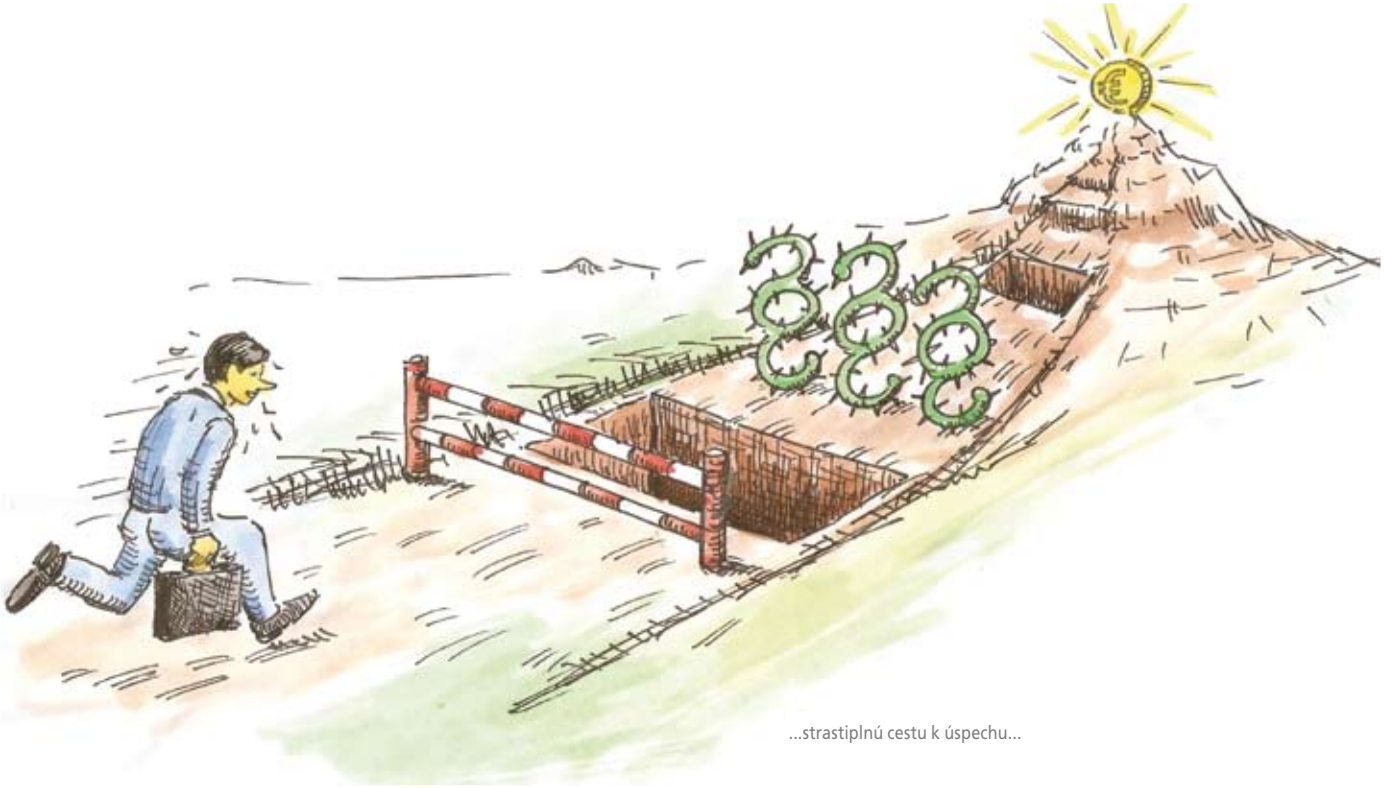
Bystrí marketéri zostavujú reklamné kampane tak, aby sa ich firma a produkt mohli stať predmetom bežných konverzácií.

1. Túžby a presvedčenie

Zákazníci by mali vedieť, že to, čo robíte, je tým, čo vás napĺňa a svojej práci plne dôverujete. Napríklad, pre dlhodobé uplatnenie architekta je dôležité, aby klient videl, že firma, ktorá mu navrhuje nový domov, si uvedomuje, že stavia niečo viac ako len budovu. Navrhuje niekomu zázemie, v ktorom vychová svoje deti a strávi zvyšok života. Jej zamestnanci by mali dávať klientom najavo stotožnenie sa s ich hodnotami a túžbu postaviť taký domov, ktorý zákazníkovi prinesie očakávané šťastie. Príkladom ako zaujať zákazníkov prostredníctvom zdieľania túžob môže byť aj zakladateľ spoločnosti Patagonia, Yvon Chouinard. Často verejne rozprával o svojom osobnom presvedčení, že sa firma dokáže dlhodobo udržať na trhu vďaka investovaniu do činností zameraných na ochranu životného prostredia a zabezpečeniu trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti, a aj kvôli tomu sa presadil na trhu so športovým oblečením. Jeho environmentálne presvedčenie viedlo k niekoľkým inováciám pri výrobe oblečenia. Získal si stabilné portfólio zákazníkov zo skupiny vášnivých ochrancov životného prostredia. Spoločnosť Patagonia neadaptovala inovácie zmierňujúce dopad na životné prostredie len preto, že sa javili ako výborná marketingová stratégia. Chouinard tak urobil, lebo tomu, čo hlásal, naozaj aj veril. **Ak sa teda rozhodnete využiť rozprávanie o vašich túžbach a presvedčení aj ako marketingový nástroj, vyberte si takú oblasť, ktorú si dokážete úprimne obhájiť a aj zrealizovať.** Pretože ak sa chcete uplatniť dlhodobo, musíte sa zmieriť aj s tým, že zákazníci vás budú dlhodobo sledovať a rozprávať aj o vás. A nie je potupnejšieho pádu, ako keď firma skrachuje preto, lebo nedodržala to, čo sľúbila.

2. Víťazstvo znevýhodnených

Mladý Izdraelita sa bez strachu vrhol na obra Goliáša a porazil ho! Rozprávanie o bitke Dávida s Goliášom fascinuje ľudí celé storočia. A príbehy o tom, ako malé firmy dokázali konkurovať nadnárodným gigantom sú obľúbeným čítaním pre verejnosť a nádejou mnohých začínajúcich podnikateľov. Ak si dáte do internetového vyhľadávača vetu „Business David vs. Goliath“ objavia sa desiatky tisíc výsledkov vyhľadávania. Príbeh ako sa dostať z nuly medzi horných desať tisíc si nájde svojich fanúšikov bez ohľadu na to, koľko ľudí ho vypovedalo pred vami. Každý z nás rád počúva, ako sa malý človek postaví gigantovi a urobí zo sveta lepšie miesto pre život. A tak majitelia penziónov radi čítajú o tom, ako dokáže malý hotel s osobným prístupom k zákazníkovi byť lepší ako člen siete hotelov, ktorý vás online zaregistruje, a tým sa jeho záujem o vašu



...strastiplnú cestu k úspechu...

identitu končí. A zákazníci radi podporia firmy, ktoré začínali od nuly, prípadne z garáže. Takže, ak vaša firma musela absolvovať strastiplnú cestu k úspechu, neváhajte a podeľte sa o tieto informácie s publikom. Isto sa nájdu sympatizanti, ktorých váš príbeh osloví a budú o ňom rozprávať svojim blízkym.

3. Chystá sa niečo veľké

Ľudia sa radi rozprávajú o veľkých veciach či novinkách a každý z nás je spokojný, ak môže zvestovať správy, o ktorých ešte nikto v jeho okolí nevie. Prichádzajúce trendy, ktoré môžu zásadne zmeniť odvetvie, v ktorom vaša firma pôsobí, budú určite dôležitou informáciou nielen pre vás, ale i vašich obchodných partnerov či zákazníkov. Takže neváhajte a ak to dokážete, staňte sa lokálnym informátorom a zdrojom zaujímavých konverzačných tém.

4. Neistota

V prostredí presýtenom informáciami ľudia najlepšie reagujú na také, ktoré do ich života vnášajú určitý prvok neistoty a strachu. Strach býva častou motiváciou nášho každodenného správania. Túto vlastnosť bravúrne využila spoločnosť IBM v jednom zo svojich reklamných sloganoch: **„Nikdy vás nevyhodia z práce za to, že ste kúpili počítač IBM.“** Reklama apelovala na bežnú situáciu, keď sa zákazník pri nákupe rozhoduje medzi neznámou a známou značkou: „Ak kúpim neznámu značku a počítač sa pokazí, bude to moja vina a čakajú ma problémy v práci. Ak kúpim dobre známe IBM a pokazí sa, bude na vine IBM, nie ja.“ S príbehmi plnými neistoty sa denne môžete stretnúť napríklad v marketingových a komunikačných správach poisťovní. O tom, že fungujú, niet pochýb. Ak sa však rozhodnete vypustiť do éteru správu, ktorá má zapôsobiť práve určitým vystrašením verejnosti, nezabudnite ju podložiť faktami a poukázať aj na možnosti riešenia daného problému.

5. Provokovanie

Provokujúce informácie, ktoré obracajú svet na ruby, sa dokážu šíriť rýchlosťou svetla. Keď internetová spoločnosť Best Buy oznámila, že sa chystá vylúčiť niektorých zákazníkov zo svojho portfólia, spôsobila tým mediálny šok. **„Čože? Zákazníci rozhodujú o tom, ktorú firmu budú využívať, a ktorú nie! Firmy predsa nevyhadzujú zákazníkov!“** – pozastavovali sa ľudia nad touto informáciou a chceli sa o spoločnosti dozvedieť viac. Ak sa vy rozhodnete pre podobné verejné vyhlásenie, dobre si prehodnoťte nasledujúcu stratégiu, keď sa vás ľudia začnú pýtať, či ste sa zbláznili. Vo všeobecnosti platí, že čím originálnejšie, ale zároveň čo najmenej arogantné vyhlásenie, tým vyššia efektivita takejto kampane. Ak vaša spoločnosť podniká v odvetví, ktoré je presýtené nevhodnými predsudkami, mali by ste zverejniť taký príbeh, ktorý ich slušne, ale rázne vyvráti.

6. Osobnosti a ľudské príbehy

Ľudia milujú príbehy slávnych a úspešných ľudí vrátane príbehov o šikovných podnikateľoch a významných zamestnancoch. Tieto príbehy im totiž pomáhajú utvoriť si predstavu o tom, čo sa v skutočnosti skrýva vo firme – koľko snahy, koľko charakteru a energie. Robert Goizueta, bývalý výkonný riaditeľ spoločnosti Coca-Cola ▶

zvykol novinárom namiesto rozsiahlych marketingových fráz rozprávať svoj stručný životný príbeh: **„Jediný majetok, ktorý som si priniesol do Spojených štátov po svojej emigrácii z Kuby, bolo moje vzdelanie. Toto je ten unikátny americký sen. Mladý imigrant príde bez akéhokoľvek zázemia do cudzej krajiny a o tridsať rokov neskôr má príležitosť viesť jednu zo svetovo najznámejších firiem.“** Ak máte vo vašej firme osobnosti so zaujímavým životným príbehom, nechajte ich prehovoriť, nech verejnosť vidí, aký významní ľudia sa skrývajú za vašou značkou.

7. Rady a návody ako na to

Večne populárna klasika. Pozor však na teóriu! Ľudia majú radi dobré rady vtedy, ak sú overené praxou, podané vtipne a ponúkajú originálne riešenia. Napríklad, keď sa spoločnosť Home Depot, predávajúca domáce potreby a náradie pre domácnosť, dozvedela, že vysoké percento žien organizuje všetky domáce práce vrátane tých mužských, zorganizovala sériu „ako na to“ workshopov, ktorých sa zúčastnilo vyše dvesto tisíc žien.

Luxus a sláva

8. Luxus a sláva

V súčasnej spoločnosti predstavuje luxus, krása a sledovanie celebrít novú závislosť. Ak dokážete nájsť príbeh slávnej osoby, ktorý sa nejakým spôsobom vzťahuje k predmetu vášho podnikania, tak to využite! Alebo môžete využiť stratégiu luxusných značiek, ktoré v prvom rade predávajú životný štýl a až potom produkty. Dajte vašim zákazníkom najavo, že vaše produkty môžu byť súčasťou dobrodružného či luxusného života.

9. Príbehy vzťahujúce sa k určitým udalostiam alebo obdobiam

Typickými príbehmi z tejto oblasti sú rôzne januárové predpovede do nového roka, či finančné a daňové poradenstvo vo februári a marci. Môžu byť využité ako krátkodobá stratégia, ale je potrebné počítať s tým, že na kampaň súvisiacu s určitým obdobím ľudia ľahko zabudnú.

Cieľom využitia storytellingu, teda rozprávania príbehov na marketingové účely, nie je vyčerpanie všetkých vyššie spomínaných tém. Skúste sa však spoločne s kolegami zamyslieť nad tým, aké marketingové príbehy vo vašej spoločnosti používate najčastejšie a či náhodou nemáte rezervy aj v niektorých z vyššie spomenutých tém.

Ako otestovať svoj príbeh

Ak ste sa rozhodli vypustiť do sveta marketingový príbeh, ešte predtým, ako ho uverejníte, pokúste sa podrobiť ho malému testu. Dajte ho prečítať nezainteresovaným osobám. Príbeh má šancu zaujať verejnosť vtedy, ak vy aj respondenti kladne odpoviete aspoň na štyri z nasledujúcich otázok:

1. Je pútavý? Podnecuje k reakcii typu: „To je celkom zaujímavé, chcem o tom vedieť viac.“
2. Je pravdivý? Je podložený faktami, aktuálnymi informáciami, názormi zainteresovaných osôb alebo inými faktami?
3. Je pre príjemcov dôležitý? Má vaša cieľová skupina záujem o taký druh informácií, aké v príbehu uverejňujete?
4. **Je nefalšovaný?** Veríte myšlienkam, ktoré v ňom prezentujete?
5. **Je nový?** Prináša témy na nové konverzácie alebo nový pohľad na problematiku, ktorú v ňom preberáte?
6. Podporuje dôveru zákazníkov? Presvedčí ich o tom, že ste odborníkmi vo svojej brandži? Pomáha ľudom pochopiť vaše zámery?
7. Je ľahko zapamätateľný? Bude čitateľovi „vŕtať v hlave“ aj nejakú dobu po prečítaní?
8. Je vhodný na konverzáciu? Bude pre ľudí jednoduché rozprávať sa o myšlienkach uvádzaných vo vašom príbehu? Budú ho vedieť prerozprávať vlastnými slovami a premietnuť si ho do súvislosti s ich vlastným životom? Dokáže naštartovať obojsmernú komunikáciu rozprávača príbehu s poslucháčom?
9. Bude sa ľahko rozširovať? Je myšlienka zaujímavá pre rôzne typy publika a dokážete ju prenášať rôznymi komunikačnými kanálmi?
10. Bude sa ľuďom páčiť? Je váš príbeh napísaný na tému, o ktorej sa ľudia radi rozprávajú? Je inšpirujúci, provokujúci, odvážny, či drzý? Má vlastnosť, ktorá prirodzene zaujme publikum? Dokáže vyvolať emócie?■

Spracované – dabe – podľa:

Lois Kelly: Beyond Buzz. The Next Generation of Word-of-Mouth Marketing

Ak vás zaujala téma príbehov, odporúčame vám aj príspevok Storytelling – príbehy, ktoré inšpirujú , Zisk č. 9/2010, str. 19

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

5 TIPOV na inteligentnejšiu sociálnu sieť

...udávať v nich tón...

Všetci sa snažíme vymyslieť ako získať čo najviac zo sociálnych sietí typu Facebook a Twitter. Mnoho z nás zatiaľ len skúma terén, aby sme zistili, čo všetko tieto siete ponúkajú nám ako jednotlivcom.

Prax sa neustále vyvíja, ale napriek tomu vám ponúkame stručný návod, ktorý vychádza z nášho niekoľkoročného štúdia sietí a spôsobov, ako s nimi ľudia zaobchádzajú. Niekedy sú opakom toho, čo nás učili v škole podnikania.

Aby sme naplno využili potenciál sociálnych sietí, musíme sa stať ich aktívnejšími organizátormi, udávať v nich tón a primäť k reči ostatných.

1. Prejavte viac zraniteľnosti. Tak toto je úplne v rozpore s múdrosťami pobratými v škole podnikania. Naučili sme sa tam ako si vytvoriť „osobnú značku", ktorá dostáva do popredia naše silné stránky a starostlivo ukrýva naše slabé stránky. **Ale dôvera si vyžaduje zraniteľnosť.** Takže pokiaľ chcete nastoliť dôveru na vašej sociálnej sieti, je zrejmé, že by ste mali rozprávať aj o niektorých skutočne ťažkých problémoch, s ktorými zápasíte, a vyhľadávať rady svojich „priateľov".

2. Zmiešajte pracovný a osobný život. Učili nás oddeľovať náš osobný a pracovný život. Sociálne siete však čoraz viac rúcajú tieto bariéry. Znova. Problémom je dôvera. Je omnoho ľahšie vybudovať si dôveru, pokiaľ majú ľudia ucelenejší pohľad na to, kto vlastne ste. Skúste preto zmixovať osobný a pracovný život – možno budete prekvapený výsledkami.

3. Provokujte. V snahe „získať priateľov a ovplyvňovať ľudí" berieme často príliš veľké ohľady na druhých a zjemňujeme svoje vlastné tvrdenia, aby sme sa vyhli popudzovaniu ľudí. Vysvitlo, že **provokácia slúži na dve veci:** upokojuje ľudí, ktorí majú taký istý názor ako vy, a pomáha stimulovať ostatných ľudí, aby si vytvárali nový pohľad na veci okolo seba.

4. Propagujte ostatných. Mnoho z nás pristupuje k sociálnym sieťam ako k prostriedku na propagáciu samých seba a svojej práce. Ak by sme to robili všetci, rýchle by sme ľudí odradili. Jednou dôležitou praktikou, ako sa vyvíjať, je propagovať ostatných. **Nájdite si ľudí, ktorých prácu a činy obdivujete, a propagujte všetko, čo sa dá.** Oni sa tak stanú úspešnejšími a ľudia prejavia väčší záujem o nadviazanie kontaktu s vami.

5. Aktívne vysádzajte, prihnojujte a plejte. Často nás poučujú, že sociálne siete získavajú na sile a organizujú samé seba – postarajú sa samé o seba. Nezmysel. Skutočne živé a rastúce sociálne siete sú starostlivo udržiavané jednotlivcom, ktorý je v ich centre. Tieto sociálne siete si vyžadujú katalyzátory, aby sa ďalej rozširovali – **zaujímavých ľudí, myšlienky a témy na rozhovory, ktoré môžu motivovať ľudí,** aby s vami nadviazali kontakt a viac a viac sa zapájali. Ľudí, ktorí najviac prispievajú, si musíte vážiť a odmeňovať. A ľudia, ktorí na sociálnej sieti prenášajú negatívnu energiu a sú príliš zameraní na svoju vlastnú propagáciu, musia byť slušne, ale rázne vyprevadení k východu.

Začnite premýšľať o niektorých z týchto praktík – určili sme ich pre jednotlivcov, ale platia rovnako dob-re aj pre inštitúcie. Príliš veľa firiem si stále myslí, že najlepší postup je sústrediť sa na silné stránky a starostlivo ukrývať všetky zraniteľné miesta pri komunikácii s verejnosťou. **Kedy ste naposledy počuli firmu propagovať produkt alebo službu inej firmy len preto, že sú skvelé a nie preto, že firma je strategickým partnerom alebo získava určitý podiel na zisku z predaja?** ■

Spracovala – red – podľa: www.hbr.com

Poznáte HODNOTY svojich zákazníkov?

Každý kus oblečenia za sebou zanecháva uhlíkovú stopu

Súčasná doba je charakterizovaná slovom „viac". Viac možností. Viac tovarov. Viac zábavy. Viac strachu. Viac neistoty. Viac konkurencie. Viac príležitostí. Nachádzame sa vo svete nadbytku. Vo veku hojnosti. Je to šok.

Stačí si len spomenúť na obchody v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch. Polovica strednej Európy postávala medzi prázdnymi regálmi a snívala o hojnosti vo svete nedostatkov. To bolo. Teraz je teraz. Nákupné centrá, supermarkety, tisíce najrôznejších tovarov, v najrôznejších farbách, vôňach, príchutiach, množstvách, cenách, veľkostiach a samozrejme nekonečný nákupný svet internetu, v ktorom je otvorené v ktorejkoľvek časti sveta 24 hodín denne. Ide o nespočetné množstvo možností. Ide o milióny individuálnych zákazníkov s unikátnymi potrebami a túžbami po jedle, oblečení, ubytovaní, doprave, vzdelaní, dovolenkách, luxusných veciach či dokonca po nápadoch. Michal Sedláček vo svojej knihe „Ekonomie dobra a zla" hovorí o nových, úplne nečakaných trhoch v Európe, kde sa výrobky šijú ľuďom na mieru a kedy dôležitejšie ako samotný produkt je jeho jedinečnosť, vzťah predávajúceho so zákazníkom alebo dodatočná pridaná hodnota ponúkaného produktu či služby.

Každý kus oblečenia za sebou necháva „uhlíkovú stopu", čiže vplyv na životné prostredie definovaný množstvom vyprodukovaných skleníkových plynov meraných v jednotkách oxidu uhličitého.

Spotrebiteľom nestačí len dobrá cena a kvalita

Spotrebitelia sa stávajú sofistikovanejší a od kúpeného produktu očakávajú viac ako len funkčné benefity. Okrem faktorov ako je cena a kvalita, zohľadňujú aj etické, sociálne a ekologické kritériá. Ťažko sa vyrovnávajú s tým, že kvôli benzínu, ktorý tankujú do svojho obľúbeného auta, umierali ľudia, alebo že ich každodenne používaná kozmetika je bezpečná len vďaka mučeniu zvierat. Denník Spiegel nedávno priniesol článok o tom, že pre spotrebiteľov začína byť cesta oblečenia pred kúpou rovnako dôležitá ako materiál, z ktorého je vyrobené.

Stúpa počet ekologicky uvedomelých zákazníkov

Štúdia spoločnosti IBM – IBM Global CEO Study – ukázala vzostup ekologicky a sociálne uvedomelých spotrebiteľov. Účastníci štúdie zároveň poukazujú na to, že pokiaľ sa v minulosti zákazníci zaujímali o ekologické a spoločenské problémy, dnes sa tento záujem čoraz častejšie premieta do ich nákupných rozhodnutí, pri ktorých často hodnotia profil firmy v oblasti spoločenskej zodpovednosti.

Riaditelia firiem súhlasia s tým, že očakávania zákazníkov v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem sa zvyšujú a že táto oblasť bude hrať v budúcnosti významnú úlohu pri diferenciácii podnikov, pri zlepšení mena spoločnosti a zvýšení lojality svojich zákazníkov. **Jednopercentné zvýšenie zákazníckej lojality má pre Ford hodnotu sto miliónov zisku ročne.** Riaditeľ reklamnej agentúry Saatchi & Saatchi, Kevin Roberts, v nedávnom rozhovore povedal: „Každý zákazník chce byť súčasťou veľkej myšlienky. Žiadna značka nebude nikdy nikým skutočne milovaná, ak nebude eticky aj environmentálne vierohodná."

Zákazníci uprednostňujú firmy a značky, u ktorých cítia, že majú záväzky voči životnému prostrediu a sociálnym otázkam. I napriek tvrdým ekonomickým predpovediam spotrebitelia stále viac začínajú presadzovať svoje hodnoty pred cenou.

Štúdia PWC – Budúcnosť podnikov, ide v týchto názoroch ešte ďalej, keď uvádza: „Značky, ktoré nebudú ‚zelené', či nebudú ponúkať nejakú spoločenskú pridanú hodnotu (napr. prostredníctvom **cause-related marketingu**), proste neprežijú." Podľa spomínanej štúdie, ktorá sa zaoberala víziou podnikania v roku 2020, spotrebitelia a zamestnanci budú mať v rukách veľkú moc a vynútia si zmeny vo firmách. Budú vyžadovať, aby firmy boli eticky aj environmentálne vierohodné. Environmentálna loby a tlak verejnosti budú také silné, že firmy budú kontrolovať aj dodávateľov, aby mali istotu, že etické a ekologické pravidlá sa dodržiavajú nielen interne, ale aj v celom dodávateľskom reťazci. V praxi sa to prejaví mimoriadne prísnymi kontraktmi, ktorými sa predíde všetkým možným rizikám poškodenia značky a dobrého mena v očiach spotrebiteľov. V niektorých spoločnostiach to povedie dokonca k **vertikálnej integrácii,** čiže ku skupovaniu alebo minimálne majetkovému prepojeniu s dodávateľmi. V štvrťročných alebo vo výročných správach firiem nebudú chýbať informácie o meraní emisií oxidu uhličitého, ani informácie o obchodovaní s povoleniami znečisťovať ovzdušie. Akcionárov a investorov tieto otázky budú zaujímať, pretože ovplyvnia cenu akcií. Zamestnanci si vyberajú firmu podľa toho, či sa správa tak ako oni a či vyznáva rovnaké hodnoty.

Ako napĺňajú firmy svoje ekologické vízie

Postupné zmeny k naplneniu vízie sú už viditeľné aj v súčasnosti. Napríklad aerolinky Lufthansa a British Airways umožňujú cestujúcim priplatiť si k letenke sumu kompenzujúcu emisie uhlíka, ktoré na nich pri danom lete pripadnú. Sľubujú, že peniaze investujú do projektov na redukciu emisií, napríklad do veterných elektrární v Číne či v Indii. V USA niektoré poisťovne poskytujú „zelené" poistky. Ponúkajú zľavu zákazníkom, ktorí si kúpia hybridné auto alebo obmedzia jazdenie a ročne sa zmestia do určitého kilometrového limitu.

Ďalším príkladom potvrdzujúcim víziu je firma IBM, ktorá poslala list svojim dodávateľom. V ňom ich vyzvala k zavádzaniu etických, sociálnych a ekologických kritérií do svojich stratégií, ak chce firma i naďalej zostať v ich dodávateľskom reťazci.

Posledným príkladom naplnenia vízie je napríklad prieskum z roku 2010, podľa ktorého 3 z 5 ľudí, chcú pracovať pre firmu, ktorej hodnoty sú skĺbené s ich vlastnými. Ak zamestnanci vnímajú svoju firmu ako spoločensky zodpovednú, výrazne to zvyšuje ich motiváciu, lojalitu a pracovný výkon. Podľa štúdie firmy PWC, absolventi univerzít čoraz častejšie vyhľadávajú budúceho zamestnávateľa podľa toho, do akej miery odzrkadľuje ich vlastné hodnoty.

Internet ako urýchľovač

Ukazuje sa teda, že tvorcami novej orientácie je najmä mladá generácia, ktorá sa stáva nositeľom nového vnímania zmyslu života, a tým výraznejšie pôsobí aj na zmenu v hodnotách. Dôležitú úlohu v rámci informovanosti v oblasti zodpovedného fungovania firiem zohráva internet a takisto narastajúci vplyv sociálnych sieti. Kjell Nordstrom a Jonas Ridderstale, jednotky v európskom rebríčku filozofov manažmentu – Thinkers 50, hovoria: **„Spotrebiteľ sa premenil z pískajúcej myšky na zúrivého leva, z dobrého, pokorného hlupáka na prešibaného diktátora. A to je len začiatok.** Ľudia dnes využívajú sieť k tomu, aby sa spojili so svojimi elektronickými bratmi a sestrami – jedincami s podobnými túžbami. Dajú sa dohromady a vytvoria spolky – združenia spotrebiteľov."

ISO 26 000 – norma o spoločenskej zodpovednosti

Je teda na podnikoch, aby čím skôr rozpoznali zmeny správania sa svojich zákazníkov a prispôsobili ďalšiu firemnú stratégiu ich požiadavkám a predstavám. Pomôckou pre podniky môže byť nová smernica ISO 26 000 – norma o spoločenskej zodpovednosti. Aktivít, ktoré môžu firmy uskutočňovať v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti, je veľa.

Zisk

Svetovými trendmi v rámci spoločenskej zodpovednosti firiem sú aktivity zamerané na:

- ekologické správanie sa s dôrazom na znižovanie CO_2 emisií,
- výrobky/služby, ktoré sú ohľaduplné k životnému prostrediu,
- transparentnosť dodávateľskej siete – zabezpečenie zodpovedného správania sa všetkých článkov dodávateľského reťazca (patrí sem aj odmietanie dodávateľov, ktorí v treťom svete využívajú detskú prácu, alebo sa správajú neekologicky),
- spôsob, akým zákazníci výrobky využívajú a ako budú po ich používaní zlikvidované.

Autorka: Ing. Katarina Chomová, PhD., odborná asistentka, EU v Bratislave

ZABRÁŇTE PODVODU vo vašom podniku

...myslite ako podvodník.

V poslednom desaťročí mnohé štáty prijali rôzne regulácie, ktoré sú zamerané na identifikáciu a zabránenie podvodom a na redukciu pravdepodobnosti vzniku podvodu v podnikoch. Za všetky spomeniem iba veľmi známy americký Sarbanes-Oxley Act z roku 2002 (tzv. SOX), ktorý ukladá firmám kótovaným na burze implementáciu kontrol najmä za účelom predchádzania podvodom. Motívom prijímania týchto štátnych regulácií je narastajúci počet podvodov, pričom veľkú časť tvoria aj interné podvody, páchané zamestnancami alebo manažérmi firiem.

Aby bol podnik schopný zabrániť podvodu, musí do svojich procesov zaviesť premyslený systém kontrol a tiež pravidelne vyhodnocovať riziko vzniku podvodu.

Za týmto účelom sa môže majiteľ alebo manažér obrátiť na špecializované firmy, ktoré sa zaoberajú **forenzným auditom** (audit zameraný na odhaľovanie podvodov), využiť služby vlastného interného auditu, ak má takéto oddelenie, alebo, najmä ak ide o malé podniky, pokúsiť sa o hodnotenie rizika podvodu a jeho prevenciu zabezpečiť vlastnými silami.

Odhalenie podvodu krok za krokom

Krok č. 1: Hodnotenie faktorov rizika podvodu v podniku

V prvej etape je potrebné preskúmať viaceré faktory, ktoré môžu indikovať vznik podvodu, pričom zvážiť treba aj odvetvie, v ktorom podnik pôsobí a operácie, ktoré vykonáva. Ak sa už v minulosti v podniku vyskytli nejaké podvody, manká alebo nevyriešené škody, je potrebné ich analyzovať. Ak podnik takouto negatívnou skúsenosťou nedisponuje, treba sa učiť z chýb iných, popozerať sa po okolí a zistiť, s akými problémami v oblasti podvodov bojuje napríklad konkurencia. Následne je dôležité vykonať analýzu výkonnosti podniku, ideálne aspoň v horizonte posledných troch rokov. (Napríklad, ak odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, vo všeobecnosti prospieva veľmi dobre, ale podniku sa darí biedne, môžeme to považovať za rizikový faktor, ktorý môže indikovať interný podvod). V neposlednom rade je potrebné stretnúť sa s manažérmi alebo zamestnancami podniku, ktorým dôverujete a ktorí sú schopní identifikovať slabé stránky v procesoch a kontrolách a poukázať na možné riziká.

Krok č. 2: Identifikácia možných podvodných schém

Schopnosť manažéra identifikovať špecifické schémy vyplývajúce z rizikových faktorov závisí najmä od jeho znalostí v danej oblasti. Potrebné je načrtnúť **čo najviac možných schém podvodov,** ktoré by sa mohli vo vašom podniku vyskytnúť.

Na to, aby ste identifikovali podvodníka, musíte pochopiť jeho zmýšľanie a veľmi dobre poznať daný proces, najmä jeho slabé miesta. Napríklad v podnikoch, ktoré používajú systém decentralizovaného obstarávania, rastie riziko podvodu vytváraním fiktívnych dodávateľov, nadmernou fakturáciou, zámenou výrobkov a pod. Vo veľkých podnikoch, kde nie sú oddelené a kontrolované kompetencie v oblasti ľudských zdrojov, sa vyskytujú podvody ako napríklad vytváranie fiktívnych zamestnancov alebo preplácanie neschválených alebo neodpracovaných nadčasov. Takýchto podvodných schém je možné identifikovať desiatky, ak nie stovky, a to v rôznych oblastiach: korupcia, zneužívanie majetku podniku, finančné podvody.

Na identifikáciu možných podvodných schém vám môže veľmi dobre poslúžiť **metóda brainstormingu** alebo iná technika na podporu kreatívneho myslenia (voľné asociácie). **Tréning kreativity** pomáha myslieť mimo zaužívaných mentálnych schém, mimo špecifikovaných hraníc. Podvodníci sú často veľmi kreatívni a nepredvídateľní, niekedy na podvode pracujú veľmi systematicky a inokedy naopak, veľmi impulzívne. V istej spoločnosti vedúci predaja, ktorého odmeňovanie priamo záviselo od počtu predaných výrobkov, realizoval podvod prostredníctvom presviedčania odberateľov k odberu skenerov, o ktorých sa vedelo, že ich predaj nie je veľmi pravdepodobný.

Vedúci predaja zároveň prisľúbil predajcom možnosť vrátiť skenery, ak nebudú predané. Kontrola v oblasti vráteného tovaru nebola zavedená a to mu umožnilo umelo zvyšovať dosiahnuté tržby, a tým aj svoju províziu.

Krok č. 3: Klasifikácia identifikovaných rizík podvodu

Podvod nie je iba obyčajným rizikom, ale je veľmi podstatným a závažným rizikom. Ako náhle podnik vytvorí zoznam možných podvodných schém, nasleduje identifikácia takej schémy, ktorá predstavuje pre podnik najväčšie riziko. Do úvahy treba brať možný finančný dopad na podnik, reputačné riziko alebo negatívnu publicitu, ktoré sú spojené so zverejnením podvodu, stratu výkonnosti, možné súdne spory a tiež pravdepodobnosť výskytu daného podvodu. Kategorizáciu môžete vykonať napríklad tak, že každej schéme pridelíte závažnosť podľa vami zvolenej stupnice a tiež sa pokúsite odhadnúť pravdepodobnosť jej vzniku. **Podvodná schéma, ktorá dosiahne najvyššie hodnotenie, predstavuje pre váš podnik najväčšie riziko.**

Krok č. 4: Hodnotenie efektívnosti implementovaných kontrol

Za hodnotenie efektívnosti kontrolných systémov podniku je vo väčších podnikoch **zodpovedný zväčša interný audit,** ktorý hrá veľmi dôležitú úlohu aj v oblasti prevencie a odhaľovania podvodov. Výhodou použitia interného auditu je to, že interní audítori sú veľmi dobre oboznámení s operáciami podniku aj s rizikami, ktoré sú s danými procesmi spojené, tiež sú schopní hodnotiť úroveň interných kontrol a pri svojich auditoch sa zameriavajú na identifikáciu varovných signálov, ktoré napomáhajú odhaleniu slabých stránok v procesoch.

V prípade, že vo svojom podniku takýto útvar nemáte, hodnotenie kontrol ostáva na vašich pleciach. Otázka, ktorú je potrebné si položiť v tomto kroku, je, či sú implementované v podniku dostatočné kontroly, ktoré zabránia vzniku podvodu alebo ho včas identifikujú, ak sa vyskytne. Tento krok nie je zložitý. Treba identifikovať existujúce kontroly a analyzovať ich z hľadiska efektívnosti. **Najčastejšie implementovanou kontrolou je segregácia kompetencií medzi rôznych zamestnancov (k vykonaniu podvodu je potrebná spolupráca minimálne dvoch zamestnancov, čo pravdepodobnosť podvodu dosť výrazne znižuje).** V prípade, že považujete niektorú z kontrol za nedostatočnú, je potrebné kontrolný systém zlepšiť.

Najčastejšie formy podvodu v rôznych oblastiach podniku

Práca s hotovosťou a ceninami

- krádeže poštových známok, iných cenín alebo pečiatok
- presuny malých objemov hotovosti z pokladnice
- tvorba prebytkov v pokladnici a presuny týchto prebytkov
- používanie pokladničných preddavkov na osobnú potrebu
- prezradenie kódov alebo „predaj“ kľúčov od trezorov alebo sejfov
- nedodržiavanie denného systému ukladania hotovosti na účet alebo ukladanie iba časti hotovosti
- osobné vyberanie pohľadávok u klientov

Práca s tovarom, materiálom, zásobami

- krádež tovaru, pracovných pomôcok, zásob, náhradných dielov a iného vybavenia
- nezaznamenávanie realizovaných predajov a následné privlastňovanie si hotovosti
- predaj odpadu alebo nepoužiteľného materiálu do vlastného vrecka
- falšovanie dodacích listov a následná deľba zisku s prepravcom
- fiktívni dodávatelia alebo odberatelia
- fiktívne reklamácie zákazníkov a následné privlastňovanie si prostriedkov za uznané reklamácie
- poskytovanie bezdôvodných zliav pri platbe v hotovosti
- prijímanie úplatkov za obstarávanie od preferovaných dodávateľov
- obstarávanie tovaru pre vlastnú potrebu na účet firmy
- manká na sklade
- vykazovanie neexistujúceho materiálu alebo tovaru
- opravy, inštalácie, servis v mene firmy, ale s inkasovaním prostriedkov v hotovosti do vlastného vrecka

Účtovníctvo

- neoprávnené zaťažovanie nákladových/výdavkových účtov
- vytváranie fiktívnych účtovných záznamov alebo kópií účtovných dokladov
- vytváranie kreditných zostatkov na účtoch hlavnej knihy a ich konvertovanie na hotovosť
- neoprávnený odpis pohľadávok, ktoré sú vymožiteľné
- ukrývanie platieb prostredníctvom dlhodobo nevyužívaných účtov zákazníkov alebo prostredníctvom prechodných účtov. ■

Autorka: Ing. Miroslava Milecová, PhD., konateľka spoločnosti ECOLECON, s. r. o.

Ak chcete vedieť viac o internom audite, prečítajte si aj príspevok Ako prežiť interný audit, Zisk č. 11/2010, str. 52

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

ZVÝŠENIE PRÍJMU – neriešiteľný problém alebo **jediná možnosť?**

Chcete vyšší príjem? Zvýšenie platu, resp. príjmu je asi želaním každého. Kto by to nechcel? Bohužiaľ, ak sa na zvýšenie príjmu pozeráme tak, že nám tento príjem „niekto" zvýši, tak vo väčšine prípadov naozaj ide o neriešiteľný problém.

Na to, aby sa zvýšenie príjmu pre vás zmenilo z neriešiteľného problému na jedinú možnosť ako ďalej v budúcnosti žiť, je potrebné urobiť niekoľko zmien. Tými zmenami nemyslím zmeny typu „zvýšenie minimálnej mzdy". Ide predovšetkým o **zmenu vášho pohľadu a myslenia** na veci, ktoré sa vás týkajú alebo budú týkať v budúcnosti. Sú to tieto:

- práca pre peniaze
- potreba zvýšenia príjmu
- zmena zamestnania
- zmena povolania
- podnikanie

Pracujete pre peniaze?

Na otázku, prečo ste zamestnaní, resp. prečo pracujete, veľa ľudí odpovedá tak, že ich tá práca baví, že sú v kontakte s inými ľuďmi, že majú zamestnanecké výhody. Len málo ľudí odpovie, že je to pre peniaze alebo hlavne pre ne. V skutočnosti je to tak, že veľká väčšina ľudí pracuje hlavne pre peniaze, len si to nechcú priznať a to často ani sami pred sebou. Ak nie je pravdou, že nepracujete hlavne pre peniaze, skúste na 12 mesiacov pracovať pre zamestnávateľa zadarmo. Ak nie ste inak finančne zabezpečení, tak veľmi rýchlo zistíte, čo je vašou skutočnou motiváciou, prečo chodíte do zamestnania. Mesačný príjem je vašou potrebou a predstavuje sumu peňazí nevyhnutnú na uhradenie vašich potrieb a záväzkov, ktoré vám zabezpečujú váš dnešný životný štandard. Tento mesačný príjem môžeme v úvodzovkách nazvať ako váš zamestnanecký „zisk". Váš plat je číslo, ktoré vám ostane po tom, čo zaplatíte odvody, dane. Následne vás ešte čaká zaplatenie inkasa, poistení, splátok úverov.

Jedným zo spôsobov, ako určiť finančné bohatstvo človeka, je vypočítanie si, koľko mesiacov alebo rokov by ste si mohli dovoliť udržať váš súčasný životný štandard potom, ako by ste dnes prestali pracovať a prestali by ste dostávať váš mesačný plat. V dnešnej modernej dobe života na dlh, bude však veľa ľudí musieť najskôr spočítať obdobie, počas ktorého vôbec nemôžu prestať pracovať. Bude to obdobie, za ktoré splatia všetky svoje záväzky. A až potom sa môžu dostať k prvému výpočtu. Všetko by sa ale zmenilo, keby číslo na vstupe (váš príjem) radikálne stúplo. Koľko peňazí v najbližších 20 až 30 rokoch potrebujete, si spočítajte sami.

Potreba zvýšenia príjmu

Väčšina ľudí je presvedčených, že zvýšenie ich príjmu je výhradne vecou ich zamestnávateľa. Téma „zvyšovanie príjmu" je pre nich viac-menej tabu, na rozdiel od témy „málo zarábam". **Viete si predstaviť, že by ste všetku svoju energiu, čas, myšlienky a rozhovory, ktoré venujete téme, že váš príjem je nízky, venovali počas napr. jedného roka zvyšovaniu vášho príjmu?**

Ako je možné, že napr. v Nemecku, kde je priemerný plat takmer päťnásobne vyšší než na Slovensku, sú navyše potraviny lacnejšie ako u nás? Na túto otázku odpoveď hľadať nebudeme. Odpovedzme si radšej na otázku, či tento stav zmeníme? Chcete riešiť neriešiteľné? Prečo sa zamýšľať nad tým, že v inej krajine sú vyššie platy než

v tej, v ktorej žijete? Jediný dôvod môže byť len ten, že sa tam chcete presťahovať. Ale ak sa do Nemecka sťahovať neplánujete, tak sa nezamýšľajte nad platmi a cenami v Nemecku. Ale nezamýšľajte sa ani na platmi a cenami na Slovensku, pretože na všetky alebo väčšinu týchto vecí nemáte priamy vplyv a ani šance ich ovplyvniť. **Čo však máte možnosť ovplyvniť, je ten váš plat, resp. príjem. Na jeho výšku máte priamy vplyv (aj keď o tom teraz nie ste presvedčený).**
Čo myslíte, bude vás bude trápiť, či za bývanie, energie zaplatíte mesačne 200 € alebo 400 €, či cena potravín stúpla dvojnásobne, že benzín stojí 2,00 € za liter, ak váš mesačný príjem bude napr. 3000 € ?

Vyriešte svoj problém s nízkym príjmom a problém vysokých cien sa vás nebude týkať. A teda vás ani nebude trápiť.

Zmena zamestnania

Ak ste už zistili, že pracujete hlavne pre peniaze, jednou z možností, ako si zvýšiť svoj príjem, je zmena zamestnania. Pozrime sa ale na zmenu zamestnania z iného pohľadu než čisto finančného, aj keď nakoniec opäť zistíme, že je to len o peniazoch. Zoberme si napr. otázku, či je pre vás prijateľné, že „nemôžete“ byť týždeň doma s dieťaťom, lebo „musíte“ ísť do zamestnania, kde ste „nenahraditeľný“? Je to chyba zamestnávateľa, lebo núti zamestnanca stať sa nenahraditeľným alebo je to chyba zamestnanca, pretože je ochotný prijať toto postavenie? Veľa zamestnancov si dokonca myslí, že je to lojálnosť, resp. zodpovednosť voči zamestnávateľovi. Skutočným dôvodom, prečo dostane prednosť zamestnávateľ pred rodinou, sú často práve peniaze a to nielen tie týkajúce sa konkrétnej výplaty. Ide o obavy, či s vami bude zamestnávateľ počítať aj naďalej, či si nebudete musieť hľadať inú prácu, či by ste v prípade straty zamestnania našli rovnako platenú prácu. Otázka je, či aj napriek tomu, že sa musíte rozhodovať medzi rodinou a zamestnaním, stále platí, že ste v zamestnaní hlavne preto, že vás vaša práca baví? V Amerike je bežné, že sa ľudia aj viackrát za život presťahujú kvôli práci, presnejšie kvôli peniazom, ktoré za prácu dostanú. Zmena by sa nemusela týkať len zmeny zamestnávateľa, ale napr. aj spôsobu práce. Viete si predstaviť riešenie rovnakej situácie (s potrebou postarať sa na jeden týždeň o choré dieťa) v prípade, že svoju prácu robíte prevažne z domu, sami si ju plánujete, sami rozhodujete, kedy ju urobíte a sami tiež rozhodujete pre koho budete pracovať?

Zmena zamestnania však môže byť to, čo vás posunie ďalej, rozšíri vám obzory a hlavne môže priniesť aj zvýšenie príjmu.

Zmena povolania

Ďalšou možnosťou, ako zvýšiť svoj príjem, je zmena povolania. Bohužiaľ, v myslení ľudí (a to často aj mladej generácie) je stále hlboko vrytá dogma, že „to, čo som vyštudoval, čím som sa vyučil, to musím robiť celý život“. Toto ohraničenie bráni veľa ľuďom objavovať nekonečné možnosti, ktoré všetci máme. **Bez ohľadu na to, čo dnes robíte, čo ste vyštudovali alebo čím ste sa vyučili, kedykoľvek sa môžete začať vzdelávať v úplne inej oblasti.** Ak nie ste spokojní s prácou, ktorú robíte a hlavne s jej finančným ohodnotením, môžete sa pustiť do vašej rekvalifikácie. Na rozdiel od vysokej školy, kde sa päť rokov učíte často zbytočnú teóriu, rekvalifikácia môže trvať niekoľko mesiacov popri zamestnaní a vo voľnom čase.

Zisk!

Napríklad na to, aby ste sa stali dobrým programátorom, nepotrebujete študovať vysokú školu. Všetko, čo potrebujete, nájdete v užívateľských príručkách, učebniciach a manuáloch. Väčšina týchto zdrojov je navyše bezplatne prístupná na internete. Potom už potrebujete len prax a tú získate priamo v zamestnaní.

Neznamená to, že musíte hneď zajtra dať výpoveď. Naplánujte si vašu rekvalifikáciu, štúdium, samoštúdium a tiež odchod z vášho súčasného zamestnania na určité časové obdobie.

Podnikanie

Ak patríte medzi ľudí, ktorí sú ochotní urobiť zmenu v živote, napr. tým, že zmenia svoje povolanie a dajú si námahu s rekvalifikáciou, ste na dobrej ceste k tomu, po čom túžite. Máte výborné predpoklady ísť aj ďalej. **Dajte si za cieľ nielen zvýšenie vášho príjmu, ale napr. viac voľného času, pracovať menej, ale efektívnejšie, využívať všetky dostupné výhody, ktoré môžete legálne získať.** Toto sú prvé predpoklady, aby ste raz opustili svoje zamestnanie, aby ste napr. začali pracovať na voľnej nohe, aby ste sa raz stali podnikateľom. Ak sa dokážete predať ako zamestnanec, určite to dokážete aj ako podnikateľ. ■

Autor: Ing. Jiří Nosek, obchodný zástupca pre predaj on-line produktov EPI vydavateľstva S-EPI, s.r.o.

O začiatkoch podnikania sa dozviete aj v seriáli Ako začať s podnikaním, Zisk č. 9/2010, str. 47, č. 10/2010, str. 44, č. 11/2010, str. 44, č. 12/2010, str. 48 a v článku Prečo sa oplatí podnikať – hoci aj popri zamestnaní, Zisk č. 2/2011, str. 46.

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

Ako vytvoriť PODMIENKY PRE INOVÁCIE

Medzi východiskami zo súčasnej ekonomickej recesie sú často uvádzané inovácie. Nejde ale o novú tému. Za posledné roky sa toho o inováciách mnohé napísalo aj nahovorilo na konferenciách. A to ako v oblasti produktov, tak aj v manažmente či marketingu – spomeňme len Kotlerov Inovatívny marketing.

Firemná prax za teóriou silno pokrivkáva

Pred časom som v jednej spoločnosti riešil otázku, ako zvýšiť výkonnosť pracovníkov, ktorí mali prichádzať s novými nápadmi. Riaditeľ navrhoval sprísniť dohľad a obmedziť prestoje. Oči mu klala hlavne kávová kuchynka, ktorá je vraj centrom všetkých leňochov. Požadoval, aby sa zmenšila a jej okolie sa upravilo tak, že by sa sem vošiel len jeden pracovník. K jeho nemalému úžasu som navrhol, aby sa naopak uvoľnil blízky výklenok a do neho umiestnili niekoľko stoličiek a na steny nástenky. Nemohol pochopiť, prečo by mal podporovať „bezobsažné kláboseniе".

V moderných firmách sa práca stále organizuje podľa modelu vzniknutého v začiatkoch priemyslovej revolúcie. Ľudia predsa majú pracovať naraz a pohromade, aby ich bolo možné mať stále na očiach!

Nevhodné pracovisko a ešte nevhodnejšia pracovná doba

Pre mnohých manažérov je práca ako práca, hlavne keď sa dosiahne vytýčený cieľ. Často tak pripomínajú generálov, vrhajúcich „živú silu" proti nepriateľovi bez ohľadu na straty.

Koordinácia činností veľkého množstva ľudí má prednosť pred individuálnymi potrebami. Je logické, že pracovníci pri páse si nemôžu urobiť prestávku, kedy ich napadne alebo prísť do práce o desiatej ráno. Zabúda sa však, že v prípade zamestnancov, ktorí pracujú duševne, je takáto organizácia zbytočná, ba v mnohých prípadoch obmedzujúca. Výskumy napríklad hovoria, že asi tretina všetkých zamestnaných ľudí by mohla pracovať z domova. Technické predpoklady na takýto presun sú vytvorené. Prinieslo by to obrovské úspory, zmizli by dopravné zápchy a obludné administratívne centrá na okrajoch miest. Jedným z hlavných dôvodov, prečo však stále dochádzame do práce, je zmienené priemyslové myslenie.

Kontrole práce je dnes venovaná väčšia pozornosť ako kedykoľvek predtým

Nie ale výsledkom, ale formálnym predpokladom. Preto si firmy zadovažujú programy, ktoré zaznamenávajú pomaly každý úder na klávesnici, a inštalujú do kancelárií kamery. Preto pod zámienkou posilnenia tímovej práce zriaďujú **open space pracoviská,** ktoré je možné prehliadnuť jedným pohľadom a ktoré sú občas nazývané **čakárňou psychiatrickej kliniky.** Pritom by namiesto zakazovania prístupu na Facebook z pracovného počítača stačilo vhodne skombinovať motiváciu a **kontrolu (odmeňovanie)** podľa výsledkov.

Z hľadiska duševnej práce sú dôležité tri denné obdobia

Prvé medzi deviatou a jedenástou hodinou. Druhé začína okolo pätnástej hodiny a končí zhruba o 17.00 hod. A tretie obdobie – vhodné pre učenie, pretože sa zvyšuje vnímavosť a schopnosť pamätať si – sa nachádza medzi 19.00 až 21.00 hod. Pracovný deň väčšiny ľudí u nás však začína o siedmej a končí okolo

15.00 hod. s polhodinovou prestávkou napoludnie. **Dve tretiny doby vhodnej k duševnej práci sú premárnené.**

Namiesto toho, aby sme sa prispôsobili prírode, zaháňame prirodzený fyziologický útlm po obede silnou kávou. Výskumy síce hovoria, že po krátkom odpočinku vzrastie výkon nad bežnú úroveň, ale vo väčšine podnikov by takéto desaťminútové vypnutie so zavretými očami považovali za porušenie pracovného poriadku.

Mnohí manažéri (i manažérky) ale chcú byť považovaní za „tvrdých chlapov", riadiacich seba aj ostatných silou železnej vôle, bez ohľadu na rozmary prírody. Pripomína to prax socialistického stavebníctva, kedy sa základy zásadne betónovali, až keď prišli prvé mrazy, za cenu nákladného prihrievania betónovej zmesi a používania drahých chemikálií. Zvyčajne sa potom na jar museli odstrániť a robiť znovu.

Kto nič nerobí, nič neskazí

Ďalšou prekážkou inovatívnych prístupov, čím nemyslím všetky tie deklarácie, ktorých sa v podnikoch nájde dosť a dosť, je vyznávanie hesla „Kto nič nerobí, nič neskazí". Nemýľme sa. **Jeho pôvodcom nie sú leňosi, ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať, ale manažment.** V prvom rade preto, že vizionárov je medzi manažérmi veľmi málo. Väčšinou ide o organizátorov alebo technokratov moci. Pretože všetko nové spravidla narušuje zažité poriadky, sú inovácie ich nepriateľom. A tak, aj keď navonok deklarujú potrebu prichádzať s novými myšlienkami, v praxi ich zmetajú zo stola.

Inovatívni ľudia nutne musia priťahovať pozornosť. Je totiž normálne, že pri hľadaní nových postupov robia chyby a dopúšťajú sa omylov. Vieme, že Edison vyskúšal okolo desaťtisíc materiálov, kým našiel ten správny, ktorý by sa hodil na vlákno žiarovky. Keď sa ho pýtali, čo na tieto neúspechy hovorí, odvetil: „To nie sú neúspechy. Úspešne som predsa zistil, že tadiaľto cesta nevedie."

V bežnej podnikovej praxi sú však chyby neprípustné. Väčšina manažérov ich priamo i nepriamo trestá. Vôbec nerozlišujú, či výrobný pracovník pokazí výrobok z nedbalosti alebo či duševne pracujúci človek zistí, že je potrebné ísť inou cestou. Preto sa tiež stáva, že ľudia prestanú premýšľať ako prácu urobiť lepšie, **vnútorne sa odcudzujú** – práci aj firme. Riziko, že budú v prípade neúspechu citeľne potrestaní, im za to nestojí. Radšej sa realizujú niekde inde.

S trochou preháňania sa dá povedať, že firmy, ktoré neprajú inovatívnemu mysleniu, sa dajú poznať podľa toho, že ich zamestnanci majú veľké množstvo koníčkov.

Tým ale firme vznikajú značné škody. Ľudia v nich pracujú presne do výšky úlohy, nikdy nie nad ňu. Pokiaľ sa manažment snaží reagovať mechanickým zvyšovaním latky, nastane vlna odchodov. Inde sa tie isté peniaze dajú zarobiť ľahšie a príjemnejšie.

Manažment ako prekážka inováciám

Hlavnou prekážkou inováciám teda nie je nedostatok námetov a ľudí schopných ich duševne spracovať, ale najmä prístup manažmentu. Väčšina manažérov je síce schopná a výkonná a stav ich firiem to potvrdzuje. Lenže práve dobré výsledky sú paradoxne prekážkou ďalšieho vývoja. Jednak sa manažér domnieva, že pokiaľ funguje všetko dobre, je to preto, lebo je schopný on. Kľúč k ešte lepšej výkonnosti teda spočíva v jeho sebazdokonaľovaní. Nie je preto potrebné, aby niekto hľadal nové cesty, veď tá jediná správna už bola nájdená. Takíto manažéri obvykle snívajú o firme naplnenej svojimi menšími kópiami. **Tvorivý prístup stotožňujú s nedisciplinovanosťou, výstrednosťou a lenivosťou.** Bez ohľadu na výsledky.

Náprava je teda možná tam, kde si manažment uvedomí špecifické potreby duševnej práce a je ochotný vytvoriť vo firme zodpovedajúce prostredie. Väčšinou je potrebné rozdeliť zamestnancov na dve a viac skupín, ktoré majú odlišné práva a povinnosti, čo nie je vo firmách populárne. Pozornosť je potrebné venovať motivácii založenej na ľudských potrebách a hodnotách. Ak sa podarí týmto nástrojom primäť zamestnancov, aby sa plne realizovali v práci, prinesie to značné navýšenie výkonnosti.

Je ale potrebné takisto vedieť, čo chce firma dosiahnuť. Pokiaľ sa budú používať rovnako **nejasné zadania,** ako tomu býva v marketingu (napríklad dosiahnuť lepšie povedomie o značke a zvýšenie podielu na trhu), žiadne prevratné nápady sa ani nemôžu objaviť.

Zisk

Základné manažérske predpoklady pre úspešnú inovatívnu politiku

- Jasné inovačné zámery a prínosy, ktorých by sa malo inováciami dosiahnuť.
- Skutočné, nielen predstierané zaujatie manažmentu pre inovácie.
- Zmena organizácie práce.
- Odklon od unifikovaného poňatia motivácie pre všetkých.
- Vytýčenie podpory pre sebarealizáciu v práci ako jednej z hlavných úloh organizácie naprieč útvarmi.
- Vytvorenie prokreatívneho prostredia.
- Kontrola a odmeňovanie založené na porovnaní potenciálu a skutočných výsledkov pracovníka, nie na plnení úloh.

Autor: Ing. Miloš Toman,
www.intuitivnimarketing.cz

O tom, čo sťažuje cestu inováciám vo firmách, sa môžete dozvedieť aj v článku
Prečo sa nepresadí tak veľa dobrých nápadov,
Zisk č. 12/2010, str. 58

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

ROZDIELNE CENY za ten istý produkt

... pre rôznych zákazníkov.

Vnímanie hodnoty prostredníctvom ceny

Cena hrá podstatnú rolu v mysli zákazníka nielen pri samotnom nákupe, no predovšetkým v rozhodovacom procese, ktorý prebieha ešte pred samotným nákupom. Tým je proces vytvárania si postoja (názoru) ku kupovanému produktu. Zákazník prejaví záujem, komplexnosť ponuky porovnáva s konkurenciu, hľadá príp. jeho náhradu. Počas tohto procesu sa v hlave zákazníka formuje vnímanie kvality produktu, kde má práve cena dominantnú úlohu. Keďže rôzne skupiny zákazníkov pripisujú konkrétnemu produktu rozdielnu hodnotu, a teda sú aj ochotní zaplatiť rozdielnu sumu, je tu priestor pre optimalizáciu tržieb práve pomocou cien.

Cenová diferenciácia je spôsob, ktorý umožní pre rôzne skupiny zákazníkov stanoviť rozličné ceny za ten istý alebo mierne upravený produkt.

Cenová diferenciácia

Až potom, ako sa vám podarí zistiť odlišnosti pri vnímaní hodnoty produktu (napríklad pomocou merania cenovej citlivosti, ktoré realizujú agentúry marketingového výskumu), ktorý ponúkate určitým skupinám zákazníkov, ste na dobrej ceste začať optimalizovať svoje tržby, a to **stratégiou cenovej diferenciácie.**

Vo všeobecnosti cenová diferenciácia znamená uplatnenie rôznej ceny za produkt pre rôzne skupiny zákazníkov: buď podľa regiónu, času, predajného kanálu, alebo úpravy produktu. Ak má vaša firma za cieľ dosiahnuť vyšší zisk, rozumnejšie využiť kapacity, pripútať si zákazníka alebo zlepšiť svoju trhovú pozíciu voči konkurencií, skúste inteligentne uplatniť práve stratégiu cenovej diferenciácie. **Má oproti stratégii jednotnej ceny minimálne jednu dôležitú schopnosť – optimalizovať tržby cez úpravu ceny.**

Skôr, ako sa rozhodnete uplatniť niektorý z nástrojov cenovej diferenciácie, **v prvom rade zohľadnite náročnosť a uskutočniteľnosť** každého z nich vo vzťahu k firemnej kapacite. Náročnosť jednotlivých nástrojov je odstupňovaná do troch úrovní, od najjednoduchšej až po najnáročnejšiu:

- **Cenová diferenciácia prvej úrovne** predstavuje princíp cenovej individuality, čiže firma sa snaží oslovenému zákazníkovi ponúknuť produkt za maximálnu cenu, ktorú akceptuje. Tento spôsob cenovej diferenciácie veľmi dobre funguje na second hand trhoch produktov (autobazároch, bazároch šiat, elektroniky) ako aj v maloobchode pri osobnom zjednávaní.
- **Cenová diferenciácia druhej úrovne.** Firma vyhľadáva už sformované segmenty zákazníkov (ktoré sa vyprofilovali samostatne, nie firmou) a cenu pre zákazníka rozlišuje podľa týchto segmentov. Dôležité je správne rozlíšiť segment, kde je vysoká cenová pripravenosť a segment, kde sú zákazníci pripravení zaplatiť nízku cenu. Potom firma môže cenu stanoviť napríklad na základe množstva, výkonu, alebo cenových zväzkov. Typickým príkladom cenovej diferenciácie vzťahujúcej sa na výkon je letecká doprava, kde letecká spoločnosť ponúka rôzne balíčky služieb za rôzne ceny, pravdaže rôznym segmentom. Pri množstevnej diferenciácii sa uplatňujú najmä rabaty a viacstupňové bonusové systémy a pri cenových zväzkoch je dva a viac produktov poskytovaných za jednu spoločnú cenu.
- **Cenová diferenciácia tretej úrovne** je založená na tom, že už samotná firma vytvára zákaznícke segmenty. Tu nie je až tak dôležité, resp. obmedzené, koľko tých segmentov má byť, skôr je podstatné všetky segmenty navzájom izolovať. Príkladom takejto segmentácie a následnej diferencovanej ceny sú seniorské alebo študentské ceny **(personálna diferenciácia),** medzinárodné a domáce prepravné

tarify **(priestorová diferenciácia),** víkendové a nočné prepravné tarify **(časová diferenciácia).**

Aj keď je cenová diferenciácia silným nástrojom na optimalizáciu tržieb, má svoje obmedzenia.

Nástroje cenovej diferenciácie

- **Cenová diferenciácia podľa modifikácie produktu** sa využíva v prípade, ak nie je možné zrealizovať cenovú diferenciáciu podľa skupín zákazníkov. V takomto prípade sa k produktu vytvorí modifikovaný produkt s menšími rozdielmi, ktoré sa samozrejme dajú zdôvodniť prostredníctvom ceny. **Modifikovaný produkt môže mať napríklad nižšiu kvalitu.** Tým sa získa ďalší trh, na ktorom sa nachádzajú zákazníci ochotní zaplatiť len danú nižšiu cenu, aj na úkor kvality, za úžitok z produktu. Veľmi dobrým príkladom sú elektrospotrebiče a ich modelové rady.
- **Cenová diferenciácia podľa skupín zákazníkov** je veľmi náročná (použitie skôr pri službách ako produktoch) a v očiach zákazníkov často neférová stratégia. Vyžaduje rozdelenie zákazníkov na základe cenovej citlivosti, kde základným rozdeľovacím kľúčom je ochota zaplatiť vysokú alebo nízku cenu. Potom môžu byť vytvorené skupiny zákazníkov, ako napríklad študenti, seniori, rodiny s deťmi, alebo verní zákazníci. Aby táto stratégia mohla byť úspešná, musia byť splnené podmienky, ako jednoznačne určiť členstvo v skupine (napr. ID karta študenta), členstvo v skupine zákazníkov musí zohľadňovať cenovú citlivosť, produkt nemôže byť jednoducho zameniteľný za iný a rozdelenie zákazníkov musí byť kultúrne aj právne akceptovateľné.
- **Cenová diferenciácia podľa distribučných kanálov** je predaj toho istého produktu cez viacero predajných kanálov. Dobrým príkladom sú veľké papiernictva a kníhkupectvá s kamennou predajňou a súčasne aj s internetovým predajom. Jedným z dôvodov, prečo firma môže účtovať rozdielnu cenu, sú samotné náklady distribúcie.
- **Priestorová (regionálna) cenová diferenciácia** je o využívaní cenových rozdielov v rámci predajných miest v rôznych regiónoch. Napríklad konkrétny nápoj je drahší na letisku ako v bare na predmestí. Alebo nábytkársky reťazec, ktorý účtuje v rôznych krajinách rôzne ceny za svoje produkty.
- **Časová cenová diferenciácia.** Bežným príkladom je predaj oblečenia vo veľkých reťazcoch, ktorých produkty sú sezónne. Kolekcia je najdrahšia počas určitého obdobia a keď sezóna uplynie, ceny produktov klesnú o niekoľko percent. Časová diferenciácia je dôležitá aj pre leteckú osobnú prepravu, hotely, alebo požičovne áut, u ktorých čas objednávky je jedným z podstatných faktorov získania si zákazníkov a zvýšenia tržieb. Zákazníci, ktorí cestujú vo voľnom čase (dovolenka, návšteva), sú na zmenu ceny menej citlivejší ako ľudia, ktorí cestujú pracovne.
- **Cenová diferenciácia pomocou kupónov a samosegmentácia** znamená, že cenníková cena aj možné zľavy sú zákazníkovi voľne dostupné. Avšak, záleží na zákazníkovi, či je ochotný vynaložiť čas a úsilie na získanie tejto zľavy. Toto úsilie o získanie dodatočnej výhody podstupujú zákazníci, ktorí sú veľmi citliví na zmeny v cene.

Aké faktory môžu zničiť výhody cenovej diferenciácie

- **Nezvládnutá segmentácia.** Aby bolo možné cenovú diferenciáciu realizovať, to vyžaduje poznať v prvom rade, koľko je konkrétny zákazník ochotný zaplatiť za produkt a následne všetkých zákazníkov podľa ich cenových preferencií rozdeliť do skupín. Pravdaže je to ideálny stav a v dnešnej dobe skôr abstraktná situácia pre väčšinu firiem. Aby sme vedeli zistiť cenu, ktorú je každý človek ochotný zaplatiť, musel by každý zákazník (aj potencionálny) podstúpiť test skenovania mozgovej aktivity (čo nie je nereálne, ale vysoko nákladné).
- **Kanibalizácia** vlastných ziskov pri cenovej diferenciácii sa prejaví v správaní zákazníkov zo segmentu vysokých cien silnou motiváciou hľadať cesty ako zaplatiť za produkt menej. Pre získanie nižšej ceny sa veľmi radi vydávajú za zákazníkov z trhového segmentu nízkej ceny. Firma tak môže stratiť na cenových rozdieloch napríklad pri zákazníkoch, ktorí si produkt prídu obzrieť v predajni A a kúpia ho v predajni B, kde je lacnejší.
- **Arbitráž.** Cenová diferenciácia vytvára silnú motiváciu u tretích strán (predajcov), ktoré hľadajú cestu, aby mohli kúpiť produkt za nízku cenu, ten potom predať ďalej zákazníkom zo segmentu vysokej cenovej pripravenosti. Tým stráca firma zisk z rozdielu trhov, ktorý tečie do vrecka tretej strany. ■

Autorka:
Ing. Katarína Remeňová, PhD., MBA

Viac o tvorbe cien sa dozviete aj v článku Ako stanoviť vhodnú cenu pre produkt, Zisk č. 2/2011, str. 56

Ďalšie súvisiace články si môžete vyhľadať na www.ezisk.sk

URČENIE DAŇOVÉHO DOMICILU

...podľa medzinárodných zmlúv na zamedzenie dvojitého zdanenia príjmov

Určenie daňovej rezidencie, resp. daňového domicilu daňovníka, znamená určenie štátu, v ktorom bude daňovník zdaňovať svoje tzv. celosvetové príjmy. Postup určenia daňovej rezidencie vychádza zo samotného zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov a tiež z medzinárodných zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. Výlučne podľa zákona o dani z príjmov sa postupuje v prípadoch, ak sa posudzuje fyzická osoba, ktorá je občanom štátu, s ktorým Slovenská republika nemá uzatvorenú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia. Podľa medzinárodných zmlúv, ktoré majú prednosť pred vnútroštátnymi zákonmi, sa postupuje v prípadoch, ak posudzovaná fyzická osoba je občanom štátu, s ktorým SR má uzatvorenú platnú zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia (napr. Česká republika, USA, Francúzsko, Grécko, Holandsko, Fínsko atď).

Ak sa daňovník považuje podľa vnútroštátnych predpisov za rezidenta v oboch zmluvných štátoch, na určenie daňovej rezidencie sa použijú kritéria uvedené v príslušnej medzinárodnej zmluve. Tieto kritéria sa aplikujú v poradí za sebou. Ak nemožno použiť prvé, do úvahy prichádza druhé atď.

1. kritérium – Stály byt a stredisko životných záujmov

Fyzická osoba je rezidentom v tom zmluvnom štáte, v ktorom má stály byt. Pojem „stály byt“ netreba brať doslovne a súčasne to neznamená, že fyzická osoba musí vlastniť v danom štáte nehnuteľnosť. Mať stály byt znamená, že fyzická osoba má „domov“, ktorý je pre ňu permanentne udržiavaný a môže ho používať kedykoľvek. Teda stačí, ak má prenajatú čo i len izbu alebo apartmán, avšak nie príležitostne, ale dlhodobo. Ak má osoba byt v oboch zmluvných štátoch, je rezidentom v tom zmluvnom štáte, ku ktorému má užšie osobné a hospodárske vzťahy (stredisko životných záujmov). Pri posudzovaní tohto kritéria sa berú do úvahy rodinné a sociálne vzťahy, zamestnanie, politické, kultúrne alebo iné aktivity, miesto alebo zariadenie na výkon činnosti, miesto, z ktorého spravuje svoj majetok a pod., pričom prioritné sú osobné vzťahy. To znamená, že daňový domicil bude mať v štáte, v ktorom má osoba svoju rodinu, priateľov, majetok, ktorý si udržiava, vykonáva tu spoločenské a kultúrne aktivity.

2. kritérium – Obvyklé zdržiavanie sa

Ak nie je možné určiť stredisko životných záujmov ani v jednom zo zmluvných štátov, alebo ak osoba nemá stály byt v žiadnom zmluvnom štáte, na rad prichádza druhé kritérium, podľa ktorého bude daňový domicil svedčiť tomu štátu, v ktorom sa fyzická osoba obvykle zdržiava.

Zákon o dani z príjmov špecifikuje obvyklé zdržiavanie sa pobytom aspoň 183 dní v príslušnom kalendárnom roku, a to aj v niekoľkých obdobiach, pričom sa zarátava každý začatý deň pobytu na území SR. Avšak napr. zmluva o zamedzení dvojitého zdanenia medzi SR a ČR dĺžku časového obdobia, ktoré sa považuje za obvyklé zdržiavanie sa, nešpecifikuje. Na uplatnenie tohto kritéria je teda rozhodujúce, v ktorom štáte osoba strávi prevažnú časť roka.

3. kritérium – Štátne občianstvo

Ak sa fyzická osoba obvykle zdržiava v oboch zmluvných štátoch alebo v žiadnom z nich, je rezidentom v tom zmluvnom štáte, ktorého je štátnym príslušníkom. Napríklad, ak slovenská fyzická osoba podniká v Českej republike, je slobodná a bezdetná, nie je možné určiť ani stredisko životných záujmov a v oboch štátoch sa zdržiava „narovnako“, daňový domicil bude mať na Slovensku.

4. kritérium – Dohoda zmluvných štátov

Ak je fyzická osoba štátnym občanom oboch zmluvných štátov alebo žiadneho z nich, upravia príslušné úrady zmluvných štátov túto otázku vzájomnou dohodou. Príslušným úradom v Slovenskej republike je Ministerstvo financií SR. Ak chce daňovník v niektorom zo zmluvných štátov preukázať svoju daňovú rezidenciu na Slovensku, vyžiada si potvrdenie o daňovej rezidencii miestne príslušný daňový úrad. Predloženie tohto potvrdenia je podmienkou uplatnenia príslušnej zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia a predídenia nesprávnemu spôsobu zdanenia jeho príjmov. ■

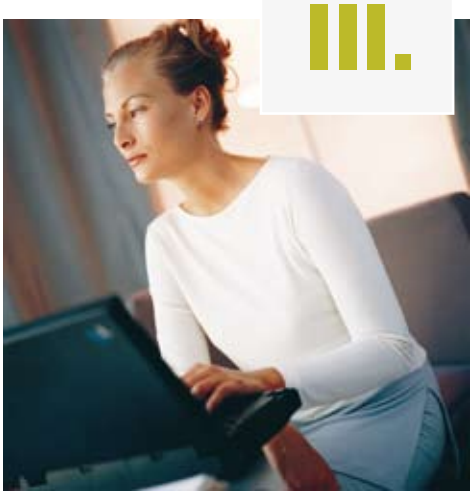
Autorka: JUDr. Katarína Bystrická – konateľ, Právne centrum, s. r. o.

ANGLIČTINA SO ZISKOM

III.

Dva v jednom:
Zistite, čo je dôležité pri zvládaní šikany a precvičte si súčasne svoje vedomosti z angličtiny

Vocabulary	Slovník
bullying	šikana
keynote	základný, ústredný, kľúčový
seethe	hemžiť, dusiť, zúriť, peniť
embarrassment	rozpaky, pocit trápnosti
name calling	nadávky
yelling	vykrikovanie, jačanie
professionalism	profesionálne chovanie



Workplace Bullying: How to Define Respect and Decrease Conflict	Šikana na pracovisku: Ako dosiahnuť rešpekt a zamedziť konfliktu
I was a keynote speaker at a nursing conference last year and the other speaker was presenting a keynote on Bullying. It was a real eye opener because I thought this only happened in the playground with children. Of course I realize that some adults are naturally seething with hostility and it can boil over and affect others. Apparently it's more than that. Adults regularily intimidate and bully other adults to get their way at work.	Minulý rok som bol hlavným prednášajúcim na konferencii pre ošetrovateľov a ďalší prednášajúci hovoril o šikane. Skutočne mi to otvorilo oči, pretože som si myslel, že takéto niečo sa deje len na ihrisku medzi deťmi. Samozrejme, uvedomujem si, že niektorí dospelí od prírody dusia v sebe nepriateľstvo, ktoré môže prekypieť a mať vplyv na ostatných. Ako sa zdá, ide viac než o toto. Dospelí bežne zastrašujú a šikanujú iných dospelých, aby sa im pratali z cesty na pracovisku.
Workplace bullies don't use their fists, instead they insult through words and behaviour. The conference panel discussed Respect. I think it all comes down to defining what are Respectful and Disrespectful behaviours at work. Reprimand and have consequences for disrespectful behavior and reward and appreciate respectful ones.	Šikanujúci na pracovisku nepoužívajú päste, namiesto toho napádajú slovne a svojím správaním. Tím na konferencii diskutoval o rešpekte. Myslím si, že všetko smerovalo k definícii, aké je úctivé a znevažujúce správanie v práci. Napomínajte a vyvodzujte dôsledky za znevažujúce správanie a odmeňujte a oceňujte úctivé správanie.
Some Examples of Disrespectful Behaviour: • Bullying • Public Embarrassment • Inappropriate, sarcastic humor at another's expense • Yelling or Name Calling • Rumours or Gossip that create conflict • Threatening, intimidation or Isolating others • Taking Credit for Others Work	Pár príkladov znevažujúceho správania: • šikanovanie • verejné strápňovanie • nevhodný, sarkastický humor na účet druhého • jačanie alebo nadávanie • ohováranie alebo drby, ktoré vyvolávajú konflikt • vyhrážanie, zastrašovanie alebo izolovanie iných • privlastňovanie si pozitívnych výsledkov práce iných kolegov
Some Examples of Respectful Behaviour: • Being an cheerleader for someone else, giving credit • Helping others out even when it's not your job • Positive behaviour (like smiling, saying hello, acknowledging people who walk in the room) • Introducing others (like introducing co-workers to clients or senior leadership) • Listening to others ideas • Using a persons name • Taking an interest in someone else's background and accomplishments • Valuing what makes others unique • Coaching Others	Pár príkladov úctivého správania: • byť „roztlieskávačom" pre niekoho, prejavovať uznanie • pomoc ostatným, aj keď to nie je vaša práca • pozitívne správanie (ako je usmievanie sa, pozdrav, brať na vedomie ľudí, ktorí kráčajú po miestnosti) • predstavovanie ostatných (ako je predstavovanie spolupracovníkov klientom alebo nadriadeným) • vypočutie si myšlienok iných ľudí • používanie krstných mien • záujem o mimopracovný život iných ľudí a ich úspechy • oceňovanie toho, čo robí iných výnimočnými • koučovanie iných ľudí
	Spracovala – red – podľa: www.ezinearticles.com

VÝNOS Z DANÍ BUDE MIERNE VYŠŠÍ, ŠTÁT VYBERIE TENTO ROK 11,270 MLD. EUR

Štát tento rok vyberie na daniach 11,270 miliardy eur a v budúcom roku takmer 11,9 miliardy eur. Výnos v nasledujúcich dvoch rokoch by tak mal byť mierne vyšší, ako očakávalo MF SR ešte vlani na jeseň. Vyplýva to z aktuálnych daňových prognóz, ktoré zverejnil rezort financií. Pri pohľade na rok 2013 prevažuje naopak vplyv zhoršeného makroekonomického vývoja s negatívnym vplyvom najmä na nepriame dane a odvody, pričom sa už nepočíta s daňou z emisných kvót. Očakávaný výpadok je však rovnako len na úrovni približne 0,1 % HDP. Nedávna aktualizácia makroekonomických prognóz rezortu financií mala na prognózu daňových príjmov v rokoch 2011 až 2013 negatívny vplyv, a to najmä pri DPH, dani z príjmov fyzických osôb a odvodoch. Dôvodom je zníženie prognózy konečnej spotreby domácností aj odhadu rastu zamestnanosti. Príjmy Sociálnej poisťovne očakáva MF v tomto roku na úrovni 4,666 miliardy eur, v porovnaní s predchádzajúcou prognózou majú byť teda nižšie o 58 miliónov eur. V nasledujúcich dvoch rokoch má poisťovňa vybrať menej o 73,3 milióna eur, resp. 87,4 milióna eur. Aktuálny odhad odvodov na zdravotné poistenie je podľa ministerstva financií vyšší ako na jeseň. „V roku 2011 sa v porovnaní s poslednou prognózou očakávajú príjmy zdravotných poisťovní vyššie o 4 milióny eur a v rokoch 2012 a 2013 vyššie o 6,8 milióna eur, resp. 6,2 milióna eur," dodáva IFP.

NA INTERNETE BUDE TENTO ROK ZÁUJEM NAJMÄ O TECHNICKÉ NOVINKY

Rast v nákupe cez internet v roku 2011 zaznamenajú najmä mobily, notebooky, TV s plochou obrazovkou, fotoaparáty – zrkadlovky či kompakty, ale aj produkty pre hobby, záhradu a šport. Dopyt bude naďalej aj po robotických vysávačoch, chladničkách triedy A++ a drobnej elektronike pre starostlivosť o telo, ako napríklad žehličkách na vlasy či holiacich strojčekoch. Vyplýva to z prognóz internetového obchodného centra v SR HEJ.sk. Zákazníci budú v tomto roku preferovať tovar z oblasti technologických inovácií, akým sú najnovšie modely mobilných telefónov, notebookov či 3D televízorov. Záujem však bude tiež o aktuálne novinky v bielej technike či o malé elektrospotrebiče, ktoré boli populárne aj počas Vianoc. V roku 2010 zaznamenal celkovo trh s technickým spotrebným tovarom na Slovensku medziročný nárast o 8 %, pričom posledné tri mesiace boli pre techniku až o štvrtinu lepšie ako za rovnaké obdobie v roku 2009.

Zdroj: TASR

AKO JE NA TOM PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

V oblasti projektového manažmentu sa v roku 2010 zaznamenal výrazný rast podielu projektov zameraných na znižovanie nákladov, ktoré v racionalizačných opatreniach podporujú organizačné zmeny.

Spoločnosť Ernst & Young po tretíkrát uskutočnila prieskum interného riadenia projektov vo veľkých spoločnostiach pôsobiacich v Slovenskej a Českej republike. V porovnaní s predchádzajúcim rokom bol v roku 2010 zrejmý výrazný pokles podielu projektov zameraných na reštrukturalizáciu procesov, reorganizáciu a na modernizáciu IT. Naopak stúpol podiel projektov zameraných na vývoj a uvádzanie nového produktu a znižovanie nákladov. Najčastejšími dôvodmi neúspechu projektov sú tak ako minulý rok zmena rozsahu projektu a rozdielne očakávania výstupov.

Realizácia a náklady projektu

Podľa prieskumu za posledný rok začalo až 26 % respondentov realizovať 11 až 20 projektov a u ďalších 27 % počet projektov presiahol 20, pričom až 80 % z ich celkového počtu trvá dlhšie ako sedem mesiacov. Ani jedna z opýtaných spoločností nerealizovala projekty v priemernej dĺžke trvania od 1 do 3 mesiacov. Firemné projekty sa tento rok najčastejšie zameriavali na reštrukturalizáciu a reorganizáciu procesov, vývoj a uvádzanie nového produktu a znižovanie nákladov. Náklady na 61 % projektov dosahujú v priemere viac ako 40-tisíc eur, 25 % projektov sa realizuje s rozpočtom od 100 do 500-tisíc eur. Pri porovnaní krajín sú na Slovensku v priemere dlhšie projekty ako v Českej republike, ale prekvapivo s nižším rozpočtom. Až 75 % slovenských projektov sa dokončilo včas a v rámci stanoveného rozpočtu. Je pozitívne, že na základe výsledkov posledných troch ročníkov (rok 2009: 62 %) možno pozorovať postupné zlepšovanie situácie, čo sa týka dodržania určených rozpočtov a stanovených termínov.

Riadenie projektu a jeho nástroje

Počet špecializovaných projektových manažérov v organizáciách rastie a až pre 42 % respondentov je typické, že ich využívajú pri vedení projektov. Napriek rastu počtu projektových manažérov je vedením projektu často poverený špecialista (18 %), vedúci oddelenia (17 %) alebo líniový manažér (15 %). 40 % organizácií má tri až desať špecializovaných projektových manažérov a 11 % respondentov ich uviedlo dokonca viac ako 20. Určitá časť činností pri riadení projektu sa realizuje z externých zdrojov. Najtypickejšie to býva pri realizácii projektu a pri predbežných analýzach. Existenciu projektovej kancelárie uviedla väčšina respondentov, pričom v 44 % slúži ako metodická podpora projektov, čo je oproti roku 2009 zlepšenie o 10 percentuálnych bodov. V 29 % prípadov sa využíva na riadenie portfólia projektov. V rámci prieskumu sa zistilo, že medzi často používané „povinné" nástroje patria: harmonogramy projektu, rozpočty nákladov, správy o stave projektu, ekonomické posúdenia („Business Case") a základné listiny projektu, ktoré väčšinou alebo vždy využíva viac ako 90 % respondentov. Naopak znalostná databáza, hodnotenie výkonnosti členov tímu, plán riadenia kvality, postimplementačná previerka, plán riadenia organizačných zmien či poučenie z projektu („Lessons Learned") patria medzi málo používané nástroje.

Pred plánovaným dokončením bolo zastavených alebo zrušených 2,9 % slovenských projektov (2009: 4,2 %), štvrtina sa dokončila s oneskorením (pokles o jeden percentuálny bod oproti minulému roku) a 14 % prekročilo rozpočet.

Zdroj: TS Ernst & Young

TRENDOVÉ AKTUALITY – Z DOMOVA

1. SOFTIP rozširuje ponuku systémov pre obchodníkov

Dôkazom sú podpisy partnerských zmlúv so spoločnosťami NRSYS, s.r.o., a AN systems, s.r.o. Predstavujú významný krok k rozšíreniu portfólia produktov o komplexné riešenia pre obchodníkov, ktoré výrazne skvalitnia a zároveň zjednodušia správu ich dát a prácu zamestnancov.

2. Trh práce a stáží pomáha študentom VŠ uplatniť sa na pracovnom trhu

Americká obchodná komora (AmCham) na Slovensku zorganizovala v Košiciach už 12. ročník podujatia Trh práce a stáží. Toto jednodňové podujatie bolo zamerané predovšetkým na oblasť ponuky pracovných miest pre študentov vysokých škôl v posledných ročníkoch a absolventov. Poskytlo tiež možnosť získať informácie o príležitostiach na pracovnom trhu, ktoré ponúkajú slovenské a zahraničné firmy pôsobiace v rôznych sektoroch, ako napríklad informačné technológie, bankovníctvo a finančné služby, personalistika, poradenstvo či hutnícky priemysel.

3. V Bratislave začne jazdiť prvé plne elektrické vozidlo

Spoločnosti Dalkia a Citroën uvedú do používania prvé elektrické mestské vozidlo CITROËN C-ZERO na Slovensku. Vozidlo bude jazdiť po hlavnom meste SR, najmä v mestskej časti Petržalka. Zamestnanci Dalkie sa ním budú prepravovať v rámci technickej kontroly jednotlivých prevádzok.

4. Bratislavský región bol v únii ekonomicky 9. najsilnejším v roku 2008

Bratislavský kraj vykázal 167 % hodnoty priemerného regionálneho HDP únie, meraného cez štandard kúpnej sily (PPS). Z nových členských štátov má v prvej dvadsiatke zastúpenie už len Česká republika – Praha a jej okolie si zaknihovali 6. miesto so 172 % priemeru únie. Najprosperujúcejším regiónom v rámci dvadsaťsedmičky je vnútorný Londýn (343 %), po ňom nasledujú Luxembursko (279 %) a región belgického hlavného mesta Brusel (216 %).

5. Po zverejnení zoznamu dlžníkov zaznamenala SP o pätinu vyšší výber poistného

Išlo o 24-% nárast v januári 2011 v porovnaní s decembrom 2010. Obdobný rast bol zaznamenaný aj pri medziročných štatistikách. Z uvedeného zoznamu zaplatilo svoje dlžoby do 21. februára 10 288 neplatičov. Uhradili 5,4 milióna eur z celkovej sumy 26,5 milióna eur. Väčšina dlžníkov sú firmy – 60 %, zvyšok tvoria fyzické osoby.

6. Cargo začalo s prepúšťaním, tento rok príde o prácu 265 zamestnancov

Spoločnosť podľa neho pre prepustených pripravila sociálny program, pričom na odstupnom a sociálnych kompenzáciách plánuje vyplatiť viac ako 1,5 milióna eur. Doterajšie opatrenia nového vedenia ZSSK Cargo ušetrili podľa hovorcu nákladnému prepravcovi už približne 30 miliónov eur. Úsporu viac ako 2,2 milióna eur prinieslo napr. dôsledné uplatňovanie elektronických aukcií, zvýšenie využívania vlastných opravárenských kapacít pri revíziách nákladných vozňov ušetrilo 13,2 milióna eur a zrušenie odberu 200 kusov nákladných vozňov viac ako 10 miliónov eur.

7. Minuloročná 34-% úspešnosť exekúcií pohľadávok SP je veľmi zlá

Zo 100-eurovej pohľadávky tak poisťovňa získala 34 eur. Celkovo poisťovňa podala 56 000 exekučných návrhov v celkovej hodnote 55 miliónov eur. V prípade 2000 exekúcií v sume 10 miliónov eur sa pristúpilo k tvorbe splátkového kalendára, z toho poisťovňa získala 3,4 milióna eur.

8. Softvérové pirátstvo vo firmách v SR klesá, rastie však v domácnostiach

Za jeho poklesom stoja najmä obavy vlastníkov a manažérov firiem z možných rizík a následná prevencia. Kedysi sa do preventívnych programov registrovali rádovo desiatky spoločností. Vlani to však boli stovky firiem, čo je enormný nárast. Okrem pirátstva koncových užívateľov vo firmách i domácnostiach BSA sleduje aj nekalé konanie predajcov hardvéru na Slovensku, ktorí ponúkajú a inštalujú zákazníkom nelegálny softvér do počítačov. Na Slovensku sa podľa poslednej analýzy BSA používa 43 % softvéru nelegálne.

9. Dodávky ropy z Ruska zostávajú nezmenené a sú základom pre spotrebu SR

Ministerstvo hospodárstva SR, spoločnosť Transpetrol, a. s., ako aj ďalšie vecne príslušné organizácie v pôsobnosti rezortu hospodárstva robia všetko preto, aby sa v súvislosti s dodávkami takej strategickej suroviny akou ropa je, nestalo ani pri dlhodobo negatívnom vývoji situácie v Egypte a na Arabskom polostrove nič podobné tomu, čo slovenskí občania a priemysel zažili počas nedávnej tzv. rusko-ukrajinskej plynovej krízy.

10. ČEZ Slovensko získavajú každý týždeň takmer 1500 nových klientov

Za mesiac od predstavenia ponuky pre domácnosti a malých podnikateľov získali ČEZ na Slovensku už viac ako 7000 klientov. Väčšina zákazníkov si spoločnosť vybrala ako dodávateľa na plyn aj elektrinu súčasne. Podľa údajov spoločnosti klientov najmä oslovuje nižšia cena o 10 % v porovnaní s tradičnými dodávateľmi elektriny a plynu. V prípade využívania plynu alebo elektriny aj na vykurovanie môže domácnosť ušetriť 100 a viac eur ročne.

11. Obchodné centrum Ardis vyrastie pri priemyselnom parku

Investor počíta s nákladmi 6,7 milióna eur, polovica z toho je určená na stavebné práce a druhá na technologické zariadenia. Spoločnosť by chcela stavbu začať realizovať už v tomto roku, plánuje zamestnať okolo 130 pracovníkov. V súčasnosti je projekt Ardis v štádiu posudzovania vplyvov na životné prostredie. Areál by mal mať rozlohu 2,9 hektára.

12. Recykláciou 500 000 chladničiek sa získalo 19 700 ton surovín

Z jednej chladničky vážiacej cca 50 kg je možné získať približne 26 kg ocele, 6 – 10 kg plastov, 5 kg polyuretánového prachu, 1,7 kg hliníka a 0,7 kg medi. Jedna stará chladnička vyrobená pred rokom 1996 obsahuje približne 400 gramov freónu. Ak toto množstvo unikne do ovzdušia, poškodí ho rovnako ako 4 tony CO_2. Toto množstvo oxidu uhličitého vypustí osobné auto, ktoré prejde približne 20 000 km.

13. Bratislavské letisko vybavilo v januári o 14 % menej ľudí ako vlani

Tohtoročná situácia je lepšia, pretože mnohé minuloročné výkony neboli vyplatené. Pohľadávky tak medziročne klesli o približne 60 %. Príčinou slabších letov je podľa BTS pokles prepravy na vnútroštátnych linkách, ktorý medziročne predstavoval 35 %. Pod zníženie sa tiež podpísala aj úprava letového poriadku írskeho prepravcu Ryanair či neprevádzkovanie letov spoločnosťami Air Slovakia, Aeroflot či Wizz Air.

14. Bankovej dani sa nebránime, v EÚ bude asi zavedená od budúceho roka

Jej výška ešte nie je dohodnutá, podľa Mikloša však bude skôr na úrovni stotín ako desatín percent.

Zdroj: TASR

TRENDOVÉ AKTUALITY – ZO SVETA

1. Odmeny na Wall Street klesli minulý rok o 8 %

V roku 2010 sa rozdelili celkovo 20,8 miliardy USD (15,10 miliardy eur), zatiaľ čo v roku 2009 to bolo 22,5 miliardy USD. Toto číslo ale nezahrnuje akcie alebo iné formy odložených odmien. Na porovnanie, v kritickom roku 2008, keď USA zápasili s hospodárskou krízou, dosiahli odmeny 17,6 miliardy USD, zatiaľ čo v roku 2006, poslednom pred nástupom hypotekárnej krízy v Spojených štátoch, to bolo rekordných 34,3 miliardy USD.

2. Írsko dováža z Líbye štvrtinu z celkového dovozu ropy

Líbyjská ropa predstavovala zhruba 23,3 % z celkového dovozu suroviny do Írska minulý rok, tvrdí na svojej webovej stránke IEA, ktorá vytvorila zoznam krajín s najväčšou závislosťou od líbyjskej ropy. Na druhom mieste je Taliansko dovážajúce z Líbye 22 % z celkového objemu dovozu a na 3. mieste Rakúsko (21,2 %).

3. EIB môže poskytnúť severnej Afrike a Blízkemu východu 6 miliárd eur

Adresátmi by mohli byť krajiny ako Alžírsko, Egypt, Maroko, Tunisko, Libanon, Sýria či oblasť Gazy a Západného brehu Jordánu. Ak by Európsky parlament a členské štáty EÚ súhlasili s novým úverovým mandátom EIB, teoreticky by sa medzi potenciálnych adresátov mohla zaradiť aj Líbya.

4. Štáty únie sa dohodli na povolenej kontaminácii krmív GMO

Výbor poľnohospodárskych expertov európskej dvadsaťsedmičky totiž schválil reziduálny 0,1-% podiel kontaminácie geneticky modifikovaným materiálom (GMO) pre importované krmivo. Únia je odkázaná v značnej miere na dovoz krmiva, ktoré napríklad z Južnej a Severnej Ameriky môže obsahovať stopy geneticky modifikovaných zrn. To bolo dôvodom zabavenia niekoľkých zásielok v roku 2009 a nepovolenia ich použitia farmármi v EÚ.

5. Záujem Maďarov o presun úspor do slovenských bánk sa výrazne nezmenil

Z dôvodu nespokojnosti Maďarov s finančnou politikou ich vlády presúvajú viacerí obyvatelia tejto krajiny svoje úspory do bánk v zahraničí. Mierne zvýšenie počtu maďarských klientov TASR potvrdili aj niektoré oslovené banky na Slovensku, tieto zmeny však nie sú výrazné.

6. Nových nezamestnaných v USA najmenej za 2,5 roka

Počet nových žiadateľov o dávky v nezamestnanosti v USA kulminoval začiatkom roka 2009, kedy ich týždenne bolo viac ako 650 tisíc. Pokles pod hranicu 400 tis. analytici považujú za povzbudzujúci. Miera nezamestnanosti v USA v posledných dvoch mesiacoch výrazne klesla, a to na úroveň 9 %.

7. Celkové priemyselné objednávky v USA vzrástli

Americké ministerstvo obchodu informovalo, že objednávky priemyselných tovarov dlhodobej spotreby sa minulý mesiac zväčšili o 2,7 %, čo bol najväčší prírastok od septembra. Tento rast bol v súlade s očakávaním analytikov. Objednávky bez dopravných prostriedkov však klesli o 3,6 %. Analytici predpokladali, že objednávky bez dopravných prostriedkov v januári o 0,4 % posilnia.

8. Zahraničný obchod Japonska skončil po takmer dvoch rokoch s deficitom

Schodok, ktorý je prvým od marca 2009, dosiahol 471,4 miliardy JPY (4,15 miliardy eur). Export vzrástol o 1,4 %, pričom to bolo už jeho 14. zvýšenie za sebou. Rast sa však výrazne spomalil, pre porovnanie v decembri vývoz stúpol o 12,9 % a v novembri o 9,1 %. Import vzrástol o 12,4 % a už 13. mesiac v rade. Oživenie japonskej ekonomiky je závislé od vysokého dopytu v Číne a vo zvyšku Ázie. Export do regiónu, ktorý tvorí viac než polovicu z celkového japonského vývozu, však v januári rástol pomaly. Vývoz do Číny sa zvýšil len o 1 % a celkovo do Ázie len o 0,4 %. Z veľkej časti je to spôsobené sezónne, keďže dopyt v regióne sa tradične znižuje pred oslavami Lunárneho nového roka začiatkom februára.

9. Nepokoje v Afrike zvýšia dopyt po plyne cez plynovod Južný prúd

Plynovod Južný prúd sa má otvoriť v roku 2015. Ročne ním má po čiernomorskom dne prúdiť až 63 miliárd kubických metrov (m^3) ruského plynu do južnej a západnej Európy. Niektorí odborníci z odvetvia kritizovali projekt ako neekonomický. Tvrdia, že Gazprom by mal skôr zvýšiť dodávky cez Ukrajinu.

10. Tempo rastu obchodnej výmeny krajín G7 a BRIC sa zrýchlilo

Oznámila to OECD. Z jej údajov vyplýva, že vývoz zo siedmich najvyspelejších ekonomík sveta, tzv. skupiny G7, spolu s vývozom z Brazílie, Ruska, Indie a Číny (krajiny BRIC) sa vo 4. štvrťroku 2010 zvýšil o 8 % oproti predchádzajúcemu kvartálu, zatiaľ čo dovoz do týchto štátov v sledovanom období vzrástol len o 7 %.

11. Misia MMF schválila Srbsku poslednú tranžu

Delegácia MMF súhlasila s uvoľnením poslednej tranže pohotovostného úveru v celkovej hodnote 2,9 miliardy eur pre Srbsko. Do dnešných dní Belehrad vyčerpal z úveru takmer 1,5 miliardy eur.

12. Nemecko chce do roku 2013 znížiť dane z príjmu

Daňové škrty, ktoré budú smerované najmä na menej príjmové a stredne zarábajúce skupiny, by mali vstúpiť do platnosti ešte pred ďalšími parlamentnými voľbami, ktoré budú na jeseň 2013, povedala Birgit Homburgerová, šéfka parlamentnej frakcie vládnucej Slobodnej demokratickej strany (FDP).

13. Objednávky na priemyselné výrobky z eurozóny vzrástli o 2 %

To naznačuje, že aj tempo rastu priemyselnej produkcie sa zrýchli, počet objednávok je totiž dôležitým ukazovateľom budúcej aktivity sektora. Vyplýva to z najnovších údajov európskeho štatistického úradu Eurostat. V rámci celej 27-člennej Európskej únie (EÚ) sa nové objednávky v decembri medzimesačne zvýšili o 2,5 %.

14. Medziročný rast poľského maloobchodu sa spomalil

Poľské maloobchodné tržby v januári medziročne posilnili o 5,8 %, čo bolo spomalenie ich rastu oproti decembru, kedy v medziročnom porovnaní poskočili o 12 %. Rast tržieb v januári nenaplnil očakávania analytikov oslovených v prieskume agentúry Reuters, ktorí predpokladali medziročný rast o 8,7 %.

15. Spotrebiteľská dôvera v USA dosiahla 3-ročné maximum

Index sa začal prepadať v roku 2007, keď v Spojených štátoch nastúpila hypotekárna kríza a po nej nasledovala svetová finančná kríza. Pod hranicu 90 bodov sa prvýkrát dostal v januári 2008 a o rok neskôr dosiahol historické minimum 25,3 bodu.

16. Ťažba uhlia v Číne pravdepodobne porastie

Čína by mohla do roku 2015 zvýšiť ťažbu uhlia až na 4 mld. ton ročne. Povedal to Wu Yongping, šéf spoločnosti Datong Coal Mine Group, ktorá je treťou najväčšou čínskou firmou v oblasti ťažby uhlia. V minulom roku sa v krajine podľa odhadu vyťažilo 3,2 mld. ton uhlia.

Zdroj: TASR