

Bez teba to nejde!

[PROFIT 14/04/2015]

Autor: Vladimíra Bukerová

Strana: 12

Zaradenie: Ľudia vo firmách

Keď kľúčového pracovníka postihne kríza, môže sa v kríze ocitnúť celá firma. Alebo minimálne v kríži. Niekedy sa stáva, že už niet cesty späť, ale vo väčšine prípadov to neznamená koniec. V ťažších prípadoch pomôže zmierovací sudca v podobe konzultanta.

Pre človeka na nesprávnom mieste je najmilosrdnejšia rýchlá zmena. Ak trpí človek na správnom mieste, riešenie už nie je také jasné. Pred podobnou dilemou stála riaditeľka oddelenia ľudských zdrojov v spoločnosti Kellys Bicycles Martina Joshi. Firma totiž mohla prísť o výkonnú zamestnankyňu na dôležitej manažérskej pozícii. „Boli sme s ňou veľmi spokojní. Dosiahla zastabilizovanie tímu a podarilo sa jej nastaviť vysoký obchodný rast," hovorí M. Joshi. Potom už však manažérka necítila výzvy a uvažovala o odchode. Jej nespokojnosť ovplyvňovala atmosféru v celom tíme.

WIN-WIN. Firma si prizvala na pomoc konzultantov. Riešenie nebolo rýchle ani jednoznačné. V prvom rade museli zistiť, čo zamestnankyňu viedlo k rozhodnutiu odísť a či má zmysel snažiť sa udržať si ju. „Dôležitá bola tiež otázka zastupiteľnosti. Otvorili sme výber nového manažéra a následne sme spolu hľadali možnosti, ako vytvoriť pre odchádzajúcu zamestnankyňu takú pracovnú možnosť, aby bol využitý jej potenciál a aby bola pre firmu naďalej prínosná," vysvetľuje M. Joshi. Takú pozíciu nakoniec pripravili a zamestnankyňa ju prijala. S riešením boli spokojné obe strany. „Nielenže sme si udržali výbornú manažérku, ale otvorili sme aj nové možnosti na inom oddelení. Celkovo firma touto pôvodne neplánovanou zmenou veľmi získala. Táto skúsenosť nám ukázala, že sa netreba báť personálnych zmien. Môže to byť časovo náročný proces, no investícia sa v budúcnosti niekoľkonásobne vráti," hodnotí šéfka HR. Mohlo by sa zdať, že proaktívny prístup Kellys Bicycles bol na naše pomery dosť neštandardný. Výkonná riaditeľka konzultačnej spoločnosti **Human Inside Erika Matwij** sa však so žiadosťou o riešenie podobných problémov stretáva čoraz častejšie. „Obracajú sa na nás najmä stredne veľké firmy, ktoré sa dostanú do nejakých vyjazdených kolají, z čoho kľúčoví ľudia cítia stagnáciu a nespokojnosť. Aj u nás sú firmy ochotné takéto problémy riešiť, lebo zamestnanci sú pre ne dôležití a vedia, aké je ťažké a drahé kľúčových ľudí nahradiť," hovorí. Zväčša sa dá podľa nej nájsť riešenie, ktoré je výhrou pre obe strany. Niekedy postačí konštruktívna debata za pomoci mediátora, ktorá vedie k zmene podmienok či pozície. Inokedy sa ako správna voľba ukáže terapia, ktorú môže firma zamestnancovi zaplatiť, alebo sabbatical - dlhšia dovolenka. Riešením môže byť napokon aj odchod zamestnanca, ktorý nie je vždy tragédiou. „Všetko sú to dobré a používané riešenia. Dôležité je, aby s tým boli spokojné obe strany. Riešenia sa volia s ohľadom na zastupiteľnosť a možnosť kvalitne sa postarať a prácu, ktorú kľúčový pracovník vykonával. Napríklad sabbatical si nemôžu dovoliť v každej firme."

PREVENČIA. Ochota riešiť krízu je jedna vec, ale nedá sa jej predísť? „Áno, ak nadriadený vie, čím sú jeho kľúčoví ľudia motivovaní, a ak majú otvorenú komunikáciu," tvrdí E. Matwij. Keď sa to nepodarí, je tu ešte kariérový poradca alebo terapeut. Ako hovorí Eva Uhríková z firmy Navigácia v povolani, v prípade vyhorenia nastáva taká frustrácia, že človek ani nevie povedať, či ho ešte práca baví. „Potrebuje si usporiadať myšlienky, nájsť východisko. Aj keď to preňho nevyzerá jednoducho, najschodnejšia cesta v prípade vyhorenia je problém otvoriť a riešiť priamo na pracovisku, ak je tomu zamestnávateľ prístupný." Niekedy je to otázka hodnôt a priorit. Skrátka, človek potrebuje vedieť, prečo robí to, čo robí. „Keď si znovu pripomenie, čo je zmyslom jeho práce a čo potrebuje k naplneniu, vtedy môže zistiť, že väčšinu má tam, kde pracuje a je len unavený alebo frustrovaný z celkovej atmosféry. Viacerí moji klienti sa po takomto uvedomení rozhodli zotrvať v práci, ale zmenil

sa ich postoj alebo si pripravili kroky, ktorými pomohli upraviť podmienky k lepšiemu," vraví E. Uhríková. Nemenej dôležitý je v tomto procese aj „reštart“, oddych a posilnenie vlastnej hodnoty.
Text - Vladimíra Bukerová

Ako zachrániť firmu, keď top manažér alebo najlepší predajca vyhorí

[ETREND.SK 29/04/2015]

Autor: Vladimíra Bukerová

Zaradenie: eTREND

Link: <http://profit.etrend.sk/profit-magazin/rok-2015/cislo-8/bez-teba-to-nejde.html>

Keď kľúčového pracovníka postihne kríza, môže sa v kríze ocitnúť celá firma. Alebo minimálne v kríži. Niekedy sa stáva, že už niet cesty späť, ale vo väčšine prípadov to neznamena koniec. V ťažších prípadoch pomôže zmierovací sudca v podobe konzultanta.

Pre človeka na nesprávnom mieste je najmilosrdnejšia rýchla zmena. Ak trpí človek na správnom mieste, riešenie už nie je také jasné.

Pred podobnou dilemou stála riaditeľka oddelenia ľudských zdrojov v spoločnosti Kellys Bicycles Martina Joshi. Firma totiž mohla prísť o výkonnú zamestnankyňu na dôležitej manažérskej pozícii. „Boli sme s ňou veľmi spokojní. Dosiahla zastabilizovanie tímu a podarilo sa jej nastaviť vysoký obchodný rast,“ hovorí M. Joshi.

Potom už však manažérka necítila výzvy a uvažovala o odchode. Jej nespokojnosť ovplyvňovala atmosféru v celom tíme.

Väčšinou to ide WIN-WIN

Firma si prizvala na pomoc konzultantov. Riešenie nebolo rýchle ani jednoznačné. V prvom rade museli zistiť, čo zamestnankyňu viedlo k rozhodnutiu odísť a či má zmysel snažiť sa udržať si ju.

„Dôležitá bola tiež otázka zastupiteľnosti. Otvorili sme výber nového manažéra a následne sme spolu hľadali možnosti, ako vytvoriť pre odchádzajúcu zamestnankyňu takú pracovnú možnosť, aby bol využitý jej potenciál a aby bola pre firmu naďalej prínosná,“ vysvetľuje M. Joshi.

Takú pozíciu nakoniec pripravili a zamestnankyňa ju prijala. S riešením boli spokojné obe strany. „Nielenže sme si udržali výbornú manažérku, ale otvorili sme aj nové možnosti na inom oddelení.

Celkovo firma touto pôvodne neplánovanou zmenou veľmi získala. Táto skúsenosť nám ukázala, že sa netreba báť personálnych zmien. Môže to byť časovo náročný proces, no investícia sa v budúcnosti niekoľkonásobne vráti,“ hodnotí šéfká HR.

Mohlo by sa zdať, že proaktívny prístup Kellys Bicycles bol na naše pomery dosť neštandardný.

Výkonná riaditeľka konzultačnej spoločnosti **Human Inside Erika Matwij** sa však so žiadosťou o riešenie podobných problémov stretáva čoraz častejšie.

„Obracajú sa na nás najmä stredne veľké firmy, ktoré sa dostanú do nejakých vyjazdených koľají, z čoho kľúčoví ľudia cítia stagnáciu a nespokojnosť. Aj u nás sú firmy ochotné takéto problémy riešiť, lebo zamestnanci sú pre ne dôležití a vedia, aké je ťažké a drahé kľúčových ľudí nahradiť,“ hovorí.

Zväčša sa dá podľa nej nájsť riešenie, ktoré je výhrou pre obe strany. Niekedy postačí konštruktívna debata za pomoci mediátora, ktorá vedie k zmene podmienok či pozície. Inokedy sa ako správna voľba ukáže terapia, ktorú môže firma zamestnancovi zaplatiť, alebo sabbatical – dlhšia dovolenka.

Riešením môže byť napokon aj odchod zamestnanca, ktorý nie je vždy tragédiou. „Všetko sú to dobré a používané riešenia. Dôležité je, aby s tým boli spokojné obe strany. Riešenia sa volia s ohľadom na

zastupiteľnosť a možnosť kvalitne sa postarať a prácu, ktorú kľúčový pracovník vykonával. Napríklad sabbatical si nemôžu dovoliť v každej firme.“

A čo prevencia?

Ochota riešiť krízu je jedna vec, ale nedá sa jej predísť? „Áno, ak nadriadený vie, čím sú jeho kľúčoví ľudia motivovaní, a ak majú otvorenú komunikáciu,“ tvrdí E. Matwij. Keď sa to nepodarí, je tu ešte kariérový poradca alebo terapeut.

Ako hovorí Eva Uhríková z firmy Navigácia v povolani, v prípade vyhorenia nastáva taká frustrácia, že človek ani nevie povedať, či ho ešte práca baví. „Potrebuje si usporiadať myšlienky, nájsť východisko. Aj keď to preňho nevyzerá jednoducho, najschodnejšia cesta v prípade vyhorenia je problém otvoriť a riešiť priamo na pracovisku, ak je tomu zamestnávateľ prístupný.“

Niekedy je to otázka hodnôt a priorit. Skrátka, človek potrebuje vedieť, prečo robí to, čo robí. „Keď si znovu pripomenie, čo je zmyslom jeho práce a čo potrebuje k naplneniu, vtedy môže zistiť, že väčšinu má tam, kde pracuje a je len unavený alebo frustrovaný z celkovej atmosféry. Viacerí moji klienti sa po takomto uvedomení rozhodli zotrvať v práci, ale zmenil sa ich postoj alebo si pripravili kroky, ktorými pomohli upraviť podmienky k lepšiemu,“ vraví E. Uhríková.

Nemenej dôležitý je však v tomto procese u dotyčného pracovníka aj „reštart“, oddych a posilnenie vlastnej hodnoty.

Konečne V PRÁCI

[PROFIT 13/05/2015]

Autor: Štefánia Kačalková

Strana: 20,21

Zaradenie: Pracovný čas

Veľkosť: 4260 B

Konečne V PRÁCI

Text:

Vrátiť sa po materskej či rodičovskej dovolenke do práce je pre mnohé ženy zaťažkávacia skúška. Jednak preto, že samy majú obavy, ako dokážu spojiť starostlivosť o dieťa s pracovnými povinnosťami. Očakávaná má však aj firma, ktorá chce, aby staronová zamestnankyňa pracovala naplno.

Text - Štefánia Kačalková Foto: Thinkstock.com

Zladiť materstvo s kariérou je umenie, ktoré niektoré ženy zvládajú bravúrne. K návratu do práce ich vedú rôzne pohnútky. Luxus trojročnej rodičovskej dovolenky si totiž nemôže dovoliť každá. Niekde treba doplniť rodinný rozpočet druhou výplatom, inde ženu poháňajú vlastné ambície.

DVE STRATY. Lenka pracovala na manažérskej pozícii a dosahovala výborné výsledky. Po dvoch rokoch otehotnela a stav nastávajúcej mamičky brala ako súčasť života. Pracovala na vlastnú zodpovednosť až do dňa, keď ju rovno z pracoviska odviezli do pôrodnice. „Po štyroch mesiacoch materskej dovolenky prišla naspäť do práce s tým, že nemá žiadne obmedzenia, aby sa mohla naplno venovať práci,“ spomína Mária Garayová z konzultačnej spoločnosti **Human Inside**. Problémy nastali, keď odchádzala domov dočítať, čo síce Zákonník práce umožňuje, ale ťažko sa to dá v rámci povoleného času stihnúť. Stávalo sa, že keď od Lenky niekto niečo potreboval, odpovedala, že dočítá a urobí to potom. „Zamestnávateľ navrhoval Lenke, aby zostala ešte pár mesiacov doma a nastúpila do práce, keď prestane dočítať. Ona sa však obávala, že by mohla prísť o svoju pozíciu, a tak zotrvala v tomto režime ešte nejaký čas, kým sama nepochopila, že takto to ďalej nepôjde,“ hovorí konzultantka. Lenka sa napokon rozhodla pre druhé dieťa. Tým si síce predĺžila pracovný pomer, ale

vzťahy so spolupracovníkmi a nadriadeným boli už naštrbené. A tak napokon zamestnávateľ stratil talent a Lenka to, čo si roky v pracovnej pozícii budovala. M. Garayová hovorí, že ženy majú vysokú šancu zachovať si aj po návrate z materskej alebo rodičovskej dovolenky svoje manažérske miesto. „Skôr tu ide o skĺbenie materstva a manažérskej pozície s výkonom požadovaným od zamestnávateľa. Podľa osobných skúseností v rôznych spoločnostiach sa to darí," vraví konzultantka. Podmienkou je rodinné zázemie a férová dohoda so zamestnávateľom. Otázka je, či sa žene po troch rokoch podarí naskočiť do rýchlo rozbehnutého vlaku. Podľa M. Garayovej je optimálny približne rok, za ten čas si dokáže zamestnávateľ pokryť svoje požiadavky, ale aj pracovníčka sa vie relatívne rýchlo opäť zapojiť do pracovného pomeru.

VLK SÝTY, OVCA CELÁ. Matka má po nástupe do práce viaceré výhody, o ktorých by sa mala porozprávať so zamestnávateľom. Ak to charakter práce umožňuje, môže požiadať o skrátený pracovný čas. Pravda, za menej peňazí. U manažérky je situácia trochu iná, keďže mnohí z praxe vedia, že už aj 40-hodinový pracovný týždeň v manažérskej pozícii je utópia. „Žena s malým dieťaťom môže požiadať o úpravu pracovného času, pokiaľ firma nemá nastavený pohyblivý, čo vo väčších spoločnostiach už dnes funguje," radí M. Garayová. Veľkým benefitom je práca z domu, dáva väčšiu slobodu obom stranám. Zamestnávateľ dostane požadovanú prácu a pracovníčka si ju urobí v čase, keď nie je v strese, napríklad po večeroch, keď dieťa spí. „Ženy sa zväčša tešia na návrat do práce, sú plné elánu," hodnotí M. Garayová z [Human Inside](#). Podľa nej je užitočné a vítané, ak zostanú počas materskej dovolenky v kontakte s kolegami a občas sa prídu osobne porozprávať. Po návrate sa rýchlejšie dokážu zapojiť do pracovného procesu, majú lepší prehľad o tom, čo sa na pracovisku deje. Úloha starostlivej matky a ženy manažérky sa dá napriek nárokom oboch pozícií skĺbiť. Dnes to už vie aj slobodná mamička Lucia, ktorá bola pred materskou manažérka v nadnárodnej spoločnosti AT&T. Ako samoživiteľka bola nútená vrátiť sa čo najskôr. „Firma za rok obsadila moju pozíciu iným človekom, ale to ma neprekvapilo. Pre mňa bolo dôležité, že mi zostal rovnaký plat," vraví. Po návrate sa jej darilo, a tak netrvalo dlho, kým jej opäť ponúkli manažérsku pozíciu. Kariéru a starostlivosť o dcéru si dnes vďaka občasnej práci z domu a podpore rodiny dokáže hravo zladať.

VEĽKÝM BENEFITOM JE PRÁCA Z DOMU, DÁVA VÄČŠIU SLOBODU OBOM STRANÁM
ŽENA S MALÝM DIEŤATOM MÔŽE POŽIADAŤ O ÚPRAVU PRACOVNÉHO ČASU

UNIVERZÁLNY MODEL neexistuje

[PROFIT 26/05/2015]

Autor: Eduard Žitňanský

Strana: 16,17

Kedy sa majitelia firiem rozhodujú, či odovzdať firmu deťom alebo sa z operatívneho riadenia vzdialiť inak? Kamil Šimkovič z poradenskej spoločnosti [Human Inside](#) hovorí, že zakladatelia rodinných firiem, ktoré podniky budujú dvadsať a viac rokov, už po päťdesiatke začínajú zvažovať, čo s firmou urobiť ďalej.

Text - Eduard Žitňanský Foto: Milan David

Odovzdanie firmy, hoci aj do rúk vlastných detí, môže byť ťažké rozhodnutie. Rovnako ako náročné je dlhoročné riadenie vlastného podniku. „Zväčša cíti, že nechce byť natoľko ponorený v operatívne, prehodnocuje život, uvažuje o hodnotách. Častá konštelácia vo firmách je taká, že podnik založil muž, po čase sa pridá manželka alebo budovali firmu spoločne. Po prekročení päťdesiatky rozmýšľajú o budúcnosti inak, ako keď firmu zakladali," tvrdí Kamil Šimkovič.

KRÍZY A HODNOTY. Odovzdanie firmy, hoci aj do rúk vlastným deťom môže byť ťažké rozhodnutie.

Niekedy sa to deje s ťažkým srdcom, inokedy prevláda skôr uvoľnenie. Skúsenosť K. Šimkoviča je, že

podnikatelia navonok tvrdia, že to robia s ľahkosťou. „Nie vždy je to pravda. Sú naozaj unavení, nebaví ich riešiť každodenné problémy so zamestnancami alebo s biznisom. Prežili rôzne krízy. Keď sa však rozprávame dlhšie, tak sa vynorí aj skutočnosť, že k firme majú hlboký vzťah, najmä ak ju budovali na hodnotách a správali sa po celý čas zodpovedne," konštatuje. Z viacerých rozhovorov je jasné, že podnikatelia nechcú úplne strácať kontakt s firmou, chcú si udržať prepojenie s ňou. Musia si vyriešiť otázku, ktoré oblasti vplyvu si chcú ponechať a ktorých sa, naopak, zbavia. „Dávame im horizont päť rokov na predstavu o budúcnosti firmy a úlohe v nej. Takže v skutočnosti to až také jednoduché nie je," tvrdí K. Šimkovič. Pre nástupníctvo vo firmách existuje viacero modelov, neexistuje jeden univerzálny. O tom, či firmy najčastejšie preberajú deti podnikateľov alebo si volia napríklad prokúru či profesionálny manažment, K. Šimkovič uvažuje na príklade rodinných firiem. „V nich sú prvé v poradí nástupníctva deti. Často sú už zapojené do činnosti firmy. S tým však súvisia dve otázky. Prvá je, či majú vôľu prevziať rodinnú firmu, a druhá sa týka ich schopnosti prevziať ju a pokračovať v podnikaní. Niekedy totiž nemajú skúsenosti s riadením tímu," vysvetľuje K. Šimkovič. Keď sa deti o firmu vôbec nezaujímajú alebo nemajú dost' schopností či odvahy prevziať ju, prichádzajú na rad kľúčoví zamestnanci. Vtedy treba premyslieť systém kompetencií vo firme, prípadne zvážiť doplnenie tímu z externých zdrojov. V takýchto prípadoch nepreberá žezlo jedna osoba, ale tím. Často volia podnikatelia kombináciu, v ktorej fungujú deti aj manažéri.

VEDIEŤ A CHCIEŤ. Čo sa deje v prípade, keď mladý síce chce, ale ešte nevie? Ani vtedy neexistuje jedno všeobecné odporúčanie. Závisí to aj od toho, nakoľko je otázka nástupníctva vo firme aktuálna a naliehavá. „Trebá si uvedomiť, že podnikateľ vystupuje vo viacerých roliach, a súčasne, že dôležité sú vzťahy rodičov a detí. Niekedy je dobré, keď dieťa odíde na čas preč a získa iné skúsenosti. Lepšie však je, ak nástupca získava skúsenosť v rodičovskej firme. Osvedčilo sa, že ak sa potomok podnikateľa chce rozvíjať, tak sa nastaví program, v ktorom absolvuje prax v rôznych oddeleniach, s dôrazom na oblasť, ktorej sa chce v budúcnosti najviac venovať," radí K. Šimkovič. Dodáva, že niekedy sa dajú schopnosti a talenty nachádzať a špecifikovať cez koučing.

Keď dieťa, nástupca majiteľa, vo firme absolvuje rôzne sťaže a školenia, dokáže časom prevziať na seba úlohu lídra rôznych tímov. Je to niekoľkoročný proces a podľa K. Šimkoviča sa nedá uponáhľať: „Odchod majiteľa firmy a jej odovzdanie trvá tri, päť i viac rokov." Výhodou je, ak má nástupca vzdelanie, ktoré korešponduje s tým, čo firma robí. Ukazuje sa však, že skúsenosti sú dôležitejšie ako úroveň vzdelania. Aj tu platí, že škola neublíži, ale nie je všetko.

ČO JE ÚSPECH. Pomer úspešných a neúspešných príbehov nástupníctva dnes ani nemožno vyčíslieť. K. Šimkovič v tejto súvislosti naznačuje, že závisí od toho, ako sa úspech hodnotí, ťažko ho teda nejako objektívne zmerať: „Úspechom môže byť, ak má firma dobré hospodárske výsledky, ale aj to, či sú zamestnanci a majitelia spokojní." Odovzdanie firmy by sa malo skončiť dobre, keď je to riadený proces, dobre pripravený a naplánovaný. „Jeden náš klient plánuje odovzdať spoločnosť do piatich rokov a dotedy chce zdvojnásobiť obrat. Postupne sa pripravuje, deleguje právomoci a robí aj ďalšie kroky. Predpokladáme, že to bude úspešný príbeh. Dôležité je, že sa to nedeje náhodne, že všetko je premyslené a naplánované," upozorňuje K. Šimkovič. Pre majiteľa môže byť odovzdávanie firmy aj psychologickým, osobnostným problémom. Mnohí z nich firmy dlho budovali, je iba prirodzené, že sú unavení. „O svojom odchode niečo iné hovoria a nejako inak to prežívajú. Majitelia spoločností idú často do extrému, keď zvažujú predaj alebo zmenšenie firmy, ale na druhej strane stále majú k firme silný vzťah. Vtedy je rozumné ponechať si vo firme vplyv a nastaviť veci tak, aby ich to bavilo a necítili sa preťaženi. Taká zmena zvyčajne majiteľovi prospje a pomôže aj firme," vysvetľuje K. Šimkovič. Skúsenosť hovorí, že majitelia sú ochotní aj majetkovo zainteresovať kľúčových ľudí vo firme a zo zamestnancov urobiť spolumajiteľov. Najčastejšie takú ponuku dajú tímu, ktorý sa na budovaní firmy podieľal, to môže byť motivačné. Je však dôležitý výber týchto ľudí. Existuje niekoľko možností, ako postupne odovzdávať kompetencie.

UKAZUJE SA, ŽE SKÚSENOSTI SÚ PRI PREBERANÍ FIRMY DÔLEŽITEJŠIE AKO ÚROVEŇ FORMÁLNEHO VZDELANIA

Konečne v práci

[ETREND.SK 28/05/2015]

Autor: Štefánia Kačalková

Link: <http://profit.etrend.sk/profit-magazin/rok-2015/cislo-10/konecne-v-praci.html>

Vrátiť sa po materskej či rodičovskej dovolenke do práce je pre mnohé ženy zaťažkávacia skúška. Jednak preto, že samy majú obavy, ako dokážu spojiť starostlivosť o dieťa s pracovnými povinnosťami. Očakávaná má však aj firma, ktorá chce, aby staronová zamestnankyňa pracovala naplno.

Zladiť materstvo s kariérou je umenie, ktoré niektoré ženy zvládajú bravúrne. K návratu do práce ich vedú rôzne pohnútky. Luxus trojročnej rodičovskej dovolenky si totiž nemôže dovoliť každá. Niekde treba doplniť rodinný rozpočet druhou výplatom, inde ženu poháňajú vlastné ambície.

DVE STRATY. Lenka pracovala na manažérskej pozícii a dosahovala výborné výsledky. Po dvoch rokoch otehotnela a stav nastávajúcej mamičky brala ako súčasť života. Pracovala na vlastnú zodpovednosť až do dňa, keď ju rovno z pracoviska odviezli do pôrodnice. „Po štyroch mesiacoch materskej dovolenky prišla naspäť do práce s tým, že nemá žiadne obmedzenia, aby sa mohla naplno venovať práci,“ spomína Mária Garayová z konzultačnej spoločnosti **Human Inside**. Problémy nastali, keď odchádzala domov dojčiť, čo síce Zákonník práce umožňuje, ale ťažko sa to dá v rámci povoleného času stihnúť. Stávalo sa, že keď od Lenky niekto niečo potreboval, odpovedala, že dojčím a urobím to potom. „Zamestnávateľ navrhoval Lenke, aby zostala ešte pár mesiacov doma a nastúpila do práce, keď prestane dojčiť. Ona sa však obávala, že by mohla prísť o svoju pozíciu, a tak zotrvala v tomto režime ešte nejaký čas, kým sama nepochopila, že takto to ďalej nepôjde,“ hovorí konzultantka. Lenka sa napokon rozhodla pre druhé dieťa. Tým si síce predĺžila pracovný pomer, ale vzťahy so spolupracovníkmi a nadriadeným boli už naštrbené. A tak napokon zamestnávateľ stratil talent a Lenka to, čo si roky v pracovnej pozícii budovala.

M. Garayová hovorí, že ženy majú vysokú šancu zachovať si aj po návrate z materskej alebo rodičovskej dovolenky svoje manažérske miesto. „Skôr tu ide o skĺbenie materstva a manažérskej pozície s výkonom požadovaným od zamestnávateľa. Podľa osobných skúseností v rôznych spoločnostiach sa to darí,“ vraví konzultantka. Podmienkou je rodinné zázemie a férová dohoda so zamestnávateľom. Otázka je, či sa žene po troch rokoch podarí naskočiť do rýchlo rozbehnutého vlaku. Podľa M. Garayovej je optimálny približne rok, za ten čas si dokáže zamestnávateľ pokryť svoje požiadavky, ale aj pracovníčka sa vie relatívne rýchlo opäť zapojiť do pracovného pomeru.

VLK SÝTY, OVCA CELÁ. Matka má po nástupe do práce viaceré výhody, o ktorých by sa mala porozprávať so zamestnávateľom. Ak to charakter práce umožňuje, môže požiadať o skrátený pracovný čas. Pravda, za menej peňazí. U manažérky je situácia trochu iná, keďže mnohí z praxe vedia, že už aj 40-hodinový pracovný týždeň v manažérskej pozícii je utópia. „Žena s malým dieťaťom môže požiadať o úpravu pracovného času, pokiaľ firma nemá nastavený pohyblivý, čo vo väčších spoločnostiach už dnes funguje,“ radí M. Garayová. Veľkým benefitom je práca z domu, dáva väčšiu slobodu obojstranne. Zamestnávateľ dostane požadovanú prácu a pracovníčka si ju urobí v čase, keď nie je v strese, napríklad po večeroch, keď dieťa spí.

„Ženy sa zväčša tešia na návrat do práce, sú plné elánu,“ hodnotí M. Garayová z **Human Inside**. Podľa nej je užitočné a vítané, ak zostanú počas materskej dovolenky v kontakte s kolegami a občas sa prídu osobne porozprávať. Po návrate sa rýchlejšie dokážu zapojiť do pracovného procesu, majú lepší prehľad o tom, čo sa na pracovisku deje. Úloha starostlivej matky a ženy manažérky sa dá napriek nárokom oboch pozícií skĺbiť. Dnes to už vie aj slobodná mamička Lucia, ktorá bola pred materskou manažérka v nadnárodnej spoločnosti AT&T. Ako samoživiteľka bola nútená vrátiť sa čo najskôr. „Firma za rok obsadila moju pozíciu iným človekom, ale to ma neprekvapilo. Pre mňa bolo dôležité,

že mi zostal rovnaký plat," vraví. Po návrate sa jej darilo, a tak netrvalo dlho, kým jej opäť ponúkli manažérsku pozíciu. Kariéru a starostlivosť o dcéru si dnes vďaka občasnej práci z domu a podpore rodiny dokáže hravo zladit'.

DILEMA, KTORÁ NEVONIA

[PROFIT 10/06/2015]

Autor: JÚLIA MEKYŇOVÁ

Strana: 50,51

Zaradenie: Ľudia vo firmách

Katka robí celé roky v tej istej reklamnej agentúre. S brandžou, ktorá je známa vysokou mierou „materiálovej únavy" a rýchlo vybíja kreatívne závit, chcela už niekoľko rás seknúť. Vždy ju však obmäkčili kolegovia a skvelé zázemie. Až kým pohodu nenarušil pekne páchnuci problém.

TEXT: JÚLIA MEKYŇOVÁ

Nedávno prijali do tímu webdizajnéra Martina. „Okamžite sa nám zapáčil. Bol bystrý, milý, podával neveriteľné výkony. Ale nevedeli sme s ním vydržať v jednej miestnosti. Od rána šíril nepríjemnú telesnú arómu. Býval sám s mamou, motiváciu k zvýšenej osobnej hygiene, ktorá je prirodzenou súčasťou párového života, stratil spolu s posledným rozchodom," spomína Katka. Kolegyne ho neustále riešili, nikto však nebol schopný otvorene mu to povedať. „Pred mesiacom sa k tomu podujal najstarší kolega. Martin sa strašne urazil. Ďalší týždeň už do práce neprišiel. Je mi to ľúto. Doslova jedna kvapka potu narástla do problému, ktorý nám všetkým radikálne zmenil život," hovorí Katka. Aj programátor Peter chválil perfektnú pracovnú rodinu, kým kolega nevymenil auto za bicykel. Má to desať kilometrov do práce, v kancelárii si vymení tričko, spotené prevesí cez stoličku a na pracovisku sa začína už od rána pachový teror. Dve kolegyne si čoraz častejšie nahlasujú prácu z domu.

MANAŽÉRI A HYGIENA. Čo sa stalo, že otvorení ľudia nedokážu nahlas pomenovať banálny problém a riešiť ho? Straší nás predstava, že druhého raníme, alebo riziko, že v jeho očiach stratíme status obľúbeného kolegu? Ako často sa vyhýbame rozhovorom na citlivé témy? Pričasto, varujú personalisti. „Tieto rozhovory nie sú nikdy príjemné, pre obidve strany predstavujú stres. Kolegovia sa často obracajú na šéfov, aby situáciu riešili. Sami nenaberú odhodlanie spraviť to," prezrádza Erika Matwij z poradenskej spoločnosti Human Inside. „Pracovné prostredie a vzťahy medzi kolegami môžu motivovať na výborné výkony alebo byť príčinou napätia či neželaného odchodu. Niekedy preto riešime aj „vyladovanie" vkusu, hygienických a stravovacích návykov, spôsob komunikácie, slovník či fajčenie," dodáva Andrea Profantová zo spoločnosti People Elements. Časté sú aj spory o teplotu v miestnosti (okno verzus klimatizácia) či iné nevhodné správanie ku kolegom. Podľa výsledkov prieskumu kanadsko-americkéj agentúry Employment Office však najväčší problém spôsobuje kolegov nepríjemný pach. Druhé miesto v schopnosti dokonale infikovať pracovné prostredie „vyhral" zlý dych, za ním chronické pokašliavanie a vypúšťanie plynov.

INÁ KULTÚRA, INÝ NOS. Vône dokážu stimulovať alebo utlmiť. Odborníci na olfaktoriku (veda o vôňach) dávno vedia, že odor rozmarínu a čokolády má antidepresívne účinky a napríklad citrón zvyšuje pracovné výkony. „Neexistuje však jediný definovaný pach, ktorý by bol nepríjemný každému človeku. Vôňu, ktorá je niekomu vyložene nepríjemná, môže druhý považovať za normálnu," vysvetľuje internistka Etela Janeková. Podľa amerického odborníka na problematiku pachov Jima Drobicka sa armády viacerých krajín sveta pokúšali zostrojiiť pachovú „zbraň", ktorá by svojou nepríjemnou arómou „otrávila" každého, kto sa nadýchne. Doteraz nikto neuspel. Nadmerné potenie trápi podľa lekárky častejšie ľudí s nadváhou, milovníkov alkoholu, rizikové sú aj obdobia výrazných

hormonálnych zmien (puberta, prechod). Ženy sa potia menej (priemerne 0,57 litra), muži viac (priemerne 1,12 litra). „Potenie môže byť aj prejavom nadmerného stresu. Zápach môže spôsobovať nielen pokožka, ale aj ochorenia pečene či žalúdka. V prípade, že zvýšená hygiena neprináša želané výsledky, pomôže depilácia, vyšetrenie štítnej žľazy u endokrinológa či prehliadka v ambulancii internistu," pripomína lekárka.

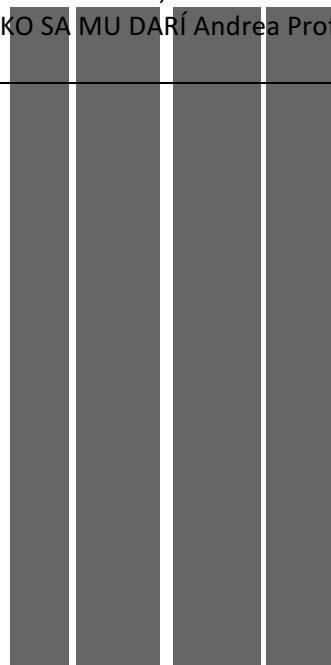
PRIAMO A VECNE. „Jeden z členov tímu môjho klienta si dával na raňajky po príchode do práce cesnakové buchtičky. Kolegov aróma pečiva a jeho následný dych natoľko rušili, že začali na jeho margo robiť hlasné narážky. Nepriniesli želaný efekt, a tak zakročil manažér. Priamo mu povedal, že by uvítal, ak začne raňajkovať doma. V tomto prípade stačilo nepriame upozornenie," spomína A. Profantová. Iná klientka zase reagovala veľmi pragmaticky po sťažnostiach tímu, že nechcú sedieť v blízkosti kolegu, ktorý sa nadmerne potí. Na narodeniny mu pripravila kreatívny darček z rôznych druhov dezodorantov. Nezabralo. Požiadala ho preto o krátky rozhovor. Priamo mu povedala, že si všimla jeho zvýšené potenie a spýtala sa, či ho niečo v práci nadmerne stresuje. Ukázalo sa, že on sám o probléme netušil. Poďakoval sa za informáciu, začal používať silnejší deodorant a počas obedňajšej prestávky si vymení košeľu. Názny v štýle náhodných balíčkov s dezodorantmi podľa odborníkov fungovať nebudú. „Najlepšie je pomenovať problém priamo. Volte však prijateľné slová. V prípade citlivého kolegu začnite radšej otázkami, ako sa mu darí, aké má práve obdobie," radí A. Profantová a zdôrazňuje nutnosť nerobiť z komára somára. „Pomenujte problém, zároveň však oceňte jeho odbornosť a hodnoty," hovorí A. Profantová. Podľa E. Matwij by mal byť rozhovor vždy vecný, krátky, konštruktívny, taktný, medzi štyrmi očami a mal by sa odohrávať na pracovisku. A. Profantová ho radí naplánovať ku koncu pracovného času. Kolega bude mať dost času stráviť to. „Určite by som ho nevezala do jeho obľúbenej kaviarne, aby sa mu toto jeho miesto nespojilo s informáciou a pocitom, ktoré sa týka citlivej témy," hovorí A. Profantová. Kto to má však kolegovi povedať? „Ak má v tíme niekoho blízkeho, skúsme to najprv cez neho. Nadriadený vstúpi až v momente, keď sa jeho kamarát na „misiu" necíti," dodáva.

OCENENIE POMOCI. V rozhovore sa treba vyhnúť monológom. Niekedy pomáha ponúknuť pomoc. Napríklad ak kolega veľmi nahlas rozpráva, možno mu rukou signalizovať, aby stíšil hlas. „Môžeme mu navrhnúť, že budeme vystupovať ako jeho dôverník, ktorý ho upozorní v prípade opakujúceho sa problému. Dotyčný to často ocení," radí E. Matwij a spomína si na úspešne vyriešený príklad vysokopostavenej obchodníčky. „Bola nesmierne šikovná. Nevhodne sa však obliekala, z čoho bola majiteľka firmy veľmi nešťastná. Výrazne tým poškodzovala imidž spoločnosti pri styku s klientom. Situáciu sme vyriešili tak, že sme na hodnotiacom pohovore ocenili jej výsledky práce a jedna z odmien, ktoré dostala, bol poukaz na binis oblečenie. Zároveň sme jej ponúkli pomoc štylistu pri výbere oblečenia, čo s radosťou prijala. Bolo to pred rokom a majiteľka firmy nám potvrdila, že problém sa týmto gestom vyriešil," uzatvára konzultantka E. Matwij.

PROBLÉM POMENUJTE VŽDY PRIAMO. ROZHOVOR S KOLEGOM MUSÍ BYŤ KRÁTKY, VECNÝ, MEDZI ŠTYRMI OČAMI A NA PRACOVISKU

TIETO ROZHOVORY PREDSTAVUJÚ PRE OBIDVE STRANY STRES

V PRÍPADE CITLIVÉHO KOLEGU ZAČNITE RADŠEJ OTÁZKAMI, AKO SA MU DARÍ Andrea Profantová, People Elements



Dilema, ktorá nevonía

[ETREND.SK 16/06/2015]

Autor: Júlia Mekoňová

Zaradenie: eTREND

Link: <http://profit.etrend.sk/dennik/dilema-ktora-nevonía.html>

Katka robí celé roky v tej istej reklamnej agentúre. S brandžou, ktorá je známa vysokou mierou „materiálovej únavy“ a rýchlo vybíja kreatívne závit, chcela už niekoľko rás seknúť. Vždy ju však obmäkčili kolegovia a skvelé zázemie. Až kým pohodu nenarušil pekne páchnuci problém. Nedávno prijali do tímu webdizajnéra Martina. „Okamžite sa nám zapáčil. Bol bystrý, milý, podával neuveriteľné výkony. Ale nevedeli sme s ním vydržať v jednej miestnosti. Od rána šíril nepríjemnú telesnú arómu. Býval sám s mamou, motiváciu k zvýšenej osobnej hygiene, ktorá je prirodzenou súčasťou párového života, stratil spolu s posledným rozchodom,“ spomína Katka. Kolegyne ho neustále riešili, nikto však nebol schopný otvorene mu to povedať. „Pred mesiacom sa k tomu podujal najstarší kolega. Martin sa strašne urazil. Ďalší týždeň už do práce neprišiel. Je mi to ľúto. Doslova jedna kvapka potu narástla do problému, ktorý nám všetkým radikálne zmenil život,“ hovorí Katka.

Aj programátor Peter chválil perfektnú pracovnú rodinu, kým kolega nevymenil auto za bicykel. Má to desať kilometrov do práce, v kancelárii si vymení tričko, spotené prevesí cez stoličku a na pracovisku sa začína už od rána pachový teror. Dve kolegyne si čoraz častejšie nahlasujú prácu z domu.

MANAŽÉRI A HYGIENA. Čo sa stalo, že otvorení ľudia nedokážu nahlas pomenovať banálny problém a riešiť ho? Straší nás predstava, že druhého raníme, alebo riziko, že v jeho očiach stratíme status obľúbeného kolegu? Ako často sa vyhýbame rozhovorom na citlivé témy? Pričasto, varujú personalisti. „Tieto rozhovory nie sú nikdy príjemné, pre obidve strany predstavujú stres. Kolegovia sa často obracajú na šéfov, aby situáciu riešili. Sami nenaberú odhodlanie spraviť to,“

prezrádza z poradenskej spoločnosti .

ABY NÁŠ VNÚTORNÝ MOTOR NESKAPAL

[PROFIT 16/09/2015]

Autor: VLADIMÍRA BUKEROVÁ

Strana: 16,17

Zaradenie: Ľudia vo firmách

Naozajstný talent sa nedá len tak vymeniť, aj keď si to možno niektoré firmy myslia. „Efektívny líder umožní skvelému človeku robiť prácu, pre ktorú sa narodil,“ povedal raz priekopník v oblasti líderstva Warren G. Bennis. Nájst bod synergie medzi tým, čo firma potrebuje, čo zamestnanec chce robiť a na čo má talent, možno nie je ľahké, ale pri správnej motivácii na oboch stranách to ide.

TEXT: VLADIMÍRA BUKEROVÁ

Tomu, čo nás posúva vpred a čo nás, naopak, brzdí, sa behaviorálna psychológia venuje už polstoročie. „Výskumy potvrdili, že odmeny na princípe „ak - potom“ sú efektívne pri jednoduchých rutinných úlohách s krátkodobým horizontom. Ľudia majú odmeny radi a ak ich podmienime, pomáha im to koncentrovať sa na cieľ,“ hovorí autor motivačného konceptu Drive Daniel Pink. „Tie isté odmeny sú však oveľa menej efektívne pri tvorivých komplexných úlohách s dlhodobým horizontom. Môžu byť dokonca kontraproduktívne.“

NIE SÚ VŠETKO. Typickým príkladom môže byť podmienka typu „ak dosiahneš takýto výsledok, dostaneš viac peňazí“. Peniaze sú v dnešnej spoločnosti dôležité, to nik nepopiera. Ak ľudí spravodlivo nezaplatíte, nikdy nebudú spokojní a motivovaní, o lojálnosti nehovoriac. „Chybou je myslieť si, že peniaze sú to jediné, na čom záleží, a že ľudia budú podávať lepšie výkony, keď budú mať na pamäti finančnú odmenu. Funguje to tak len niekedy,“ varuje D. Pink. „Pri sofistikovanej kreatívnej práci nechcete, aby ľudia mysleli na peniaze. Chcete, aby mysleli na prácu. A preto najlepším spôsobom, ako využiť peniaze motivačne, je zaplatiť im dosť na to, aby už ďalej o peniazoch rozmýšľať nemuseli.“

Koučka a manažérka firmy Komunikácia Dana Hamarová tvrdí, že dobrý šéf je pre zamestnancov lepšia motivácia ako peniaze alebo čokoľvek iné. Dobrým šéfom myslí človeka, ktorý vie počúvať a dáva zamestnancom úlohy, cez ktoré sa posúvajú vpred a ktoré im pomáhajú posilniť pocit sebavedomia. „To je často pre nich vnútorne silnejšie ako peniaze. Samozrejme, aj finančná motivácia má svoje dôležité miesto, ale ak si má niekto vybrať z dvoch podobne platených zamestnaní, určite neuprednostní pár eur navyše pred dobrým šéfom alebo dobrým kolektívom,“ konštatuje.

„Zo strany priameho nadriadeného ma veľmi motivuje odbornosť v kombinácii s vysokou emociálnou inteligenciou, schopnosť stáť si za zamestnancom, vedieť vyskladať tím. A tiež objektivnosť,“ hovorí na túto tému Lenka Kollárová, ktorá pracuje ako marketingová expertka pre Slovensko v agentúre Niederösterreich Werbung. „Moje posledné dve šéfký sú mi inšpiráciou nielen tým, ako fungujú v práci, ale aj tým, ako udržiavajú pracovný a osobný život v rovnováhe.“

ČO KALÍ VODU. Odborníci sa zhodujú v tom, že motivácia v práci je predovšetkým o našom myslení a rozhodovaní. „Vo vzťahu k práci prežívame pozitívne aj negatívne emócie. Tie pozitívne môžu viesť k motivácii. Problém je, že súčasné udržiavanie oboch polarít v pozornosti je energeticky náročné a väčšinou vedie k demotivácii,“ varuje Patrik Pauko zo spoločnosti People Elements. Na vysvetlenie využíva analógiu: „Je to, ako keď dáme do jedného pohára čistú vodu a do druhého zakalenú. Pokiaľ ich máme oddelené, vieme sa rozhodnúť, ktorý pohár si vezmeme. Buď sa osviežime čistou vodou, alebo preskúmame zakalenú. Keď ich však zmiešame, ostane už len kalná voda a my prideme o zdroj občerstvenia, čo vedie z dlhodobého hľadiska k strate motivácie.“

Ako dodáva Erika Matwij, partnerka konzultačnej firmy Human Inside, všetko je o určení cieľa, motivácii a pevnej vôli. „Tie máme v sebe všetci, len niekedy ich treba objaviť. A to už je úloha manažéra, aby to zistil a nastavil. Otvorená komunikácia pomáha zistiť, čo sa u pracovníka deje, čo aktuálne rieši a čo ho ťaží.“ Hneď však dodáva, že tam motivovať sa už musí každý sám. Druhý môže pomôcť len tým, že mu ponúkne možnosti a prostriedky na to, ako motiváciu uchopiť.

„Je to o nastavení človeka. O tom, čo chce alebo nechce. Ťažko čakať od negatívne nastaveného človeka, že bude mať motiváciu pracovať na sebe. Povie si, že aj tak je všetko zlé a zbytočné. V prvom rade treba zmeniť postoj a potom sa zmení aj správanie. Ak chýba zamestnancovi vnútorné presvedčenie pre prácu, je veľmi pravdepodobné, že vonkajšie motivačné faktory nebudú úspešné alebo budú len krátkodobé.“

IDE TO ZVNÚTRA. D. Pink identifikoval tri faktory, ktoré nás skutočne motivujú - keď má to, čo robíme, zmysel, teda je to väčšie ako my sami; keď cítime potrebu sa v tom, čo robíme, zdokonaľovať; a napokon je to túžba riadiť si vlastný život. Všimli ste si, ako často ľudia pred odchodom vravia, že v práci už nenachádzajú zmysel? „Na to, aby boli ľudia motivovaní, potrebujú podporu, dôveru a priestor na vlastné názory a riešenia. Aby sme im ako manažéri toto všetko dokázali dať, mali by sme s nimi prediskutovať víziu a smerovanie firmy, aby mali možnosť nájsť svoju úlohu a spôsob, ako prispieť k dosiahnutiu strategických cieľov,“ vysvetľuje Andy Profantová z People Elements.

Nájsť zmysel a svoje miesto vo veľkom celku je z hľadiska motivácie kľúčové. Práve tu však robia často manažéri chybu. Myslia si, že na to, aby sa ich podriadený zlepšoval, musí byť neustále vedený. Opak je pravda. Podľa A. Profantovej je motivačné „umožniť ľuďom samostatne realizovať aktivity, dať im zodpovednosť za dosiahnutie výsledku a slobodu pri voľbe cesty, ale pritom ich priebežne podporovať a oceňovať ich pokrok“.

V inovatívnych firmách je dnes trendom, že zamestnanci sa sčasti manažujú sami. D. Pink uvádza príklad austrálskej softvérovej firmy Atlassian, ktorá dáva každý štvrtý deň zamestnancom na 24 hodín úplnú voľnosť. Môžu pracovať, na čom chcú, jediná podmienka je, že to musia potom prezentovať kolegom. Výsledkom je množstvo vylepšení a nových produktov, ktoré by inak asi nevznikli. „Alebo si vezmite Zappos [americký internetový obchod s topánkami a oblečením]. Oni v call centrách nemonitorujú telefonické hovory, ale zamestnancom jednoducho povedia: Keď niekto zavolá, vyriešte jeho problém. Ak to bude trvať dve minúty, super. Ak hodinu, v poriadku. Vďaka tomuto prístupu patrí Zappos k firmám s najlepšimi službami na svete,“ hovorí D. Pink.

Autonómne rozhodovanie neznamena, že zamestnanci prestávajú byť zodpovední, naopak, je to cesta k skutočnému preberaniu zodpovednosti. „A zároveň sa cez možnosť byť kreatívny v tom, ako dosiahnem vytýčený cieľ, posilňuje integrita a sebavedomie. Preto tento prístup firmy ako Zappos či Amazon vo veľkom zavádzajú,“ dodáva D. Hamarová.

ČO MOTIVUJE A ČO NIE

Dana Hamarová, koučka a manažérka, Komunikácia

Motivuje ma, ak majú veci hlbší zmysel. Nielen to, že mám čo jesť a môžem ísť na dovolenku, ale že môžem ľudí inšpirovať, prekonávať samu seba, niečo nové zrealizovať alebo sa naučiť. Opačný efekt majú u mňa nevedomé motivácie, ktoré ma občas nútia robiť veci, ktoré nechcem.

Lenka Kollárová, marketingová expertka, Niederösterreich Werbung

Motivujú ma výsledky, pozitívna spätná väzba od zákazníka a tiež šéf, ktorý je odborne na výške a má vysokú emocionálnu inteligenciu. Demotivuje ma frflanie, neochota a neschopnosť prijať zodpovednosť.

Blažena Sedrovičová, PR konzultantka, SKPR Strategies

Potrebujem sa neustále posúvať vpred a to je moja najväčšia pracovná motivácia. Demotivuje ma, keď stagnujem. A občas aj nedostatok voľného času, ale to je vždy len také prechodné obdobie.

Rodinné firmy

[FORBES 31/05/2016]

Autor: MARTINA JURINOVÁ

Strana: 124,125

Zaradenie: Life

Veľkosť: 3860 B

Rodinné firmy

Text:

ZAZNAMENALA: MARTINA JURINOVÁ FOTO: MAREK MUCHA

Ako sa zakladateľom rodinných firiem darí odovzdávať opraty mladšej generácii a aké cenné rady im môžu pri tomto procese dať špecializovaní poradcovia? Začiatkom mája na tieto témy na podujatí magazínu Forbes diskutovali hostia v Grand Hoteli River Park. Prečítajte si výber najzaujímavejších citátov, ktoré počas diskusie odzneli.

„Keď som v 50. rokoch vyrastal, mali sme jedny tepláky, jedny topánky, ale nikto nám nikdy nepovedal, že sme chudobní. Vzdelanie a výchova, to je najviac, čo môžete ako rodič deťom dať,

potom sa už vo svete nestratia."

EMIL KRAJČÍK 101 DROGERIE

„Aj keď sme už dospelí, rodičia nás stále 'vychovávajú'. Ale máme nastavené pravidlá a podľa nich fungujeme. Dôležité je mať pozitívny vzťah k práci, nevlákať sa, makať a žiť normálny život."

VILIAM MATUŠEK BALIARNE OBCHODU POPRAD

„Keď z firmy odchádzal môj brat, časť akcií po ňom si odkúpil jeho syn a časť môj syn. Na kúpu podielu som mu požičal a peniaze mi musel splácať. Chcel som, aby cítil váhu svojho rozhodnutia."

FRANTIŠEK AMBROVICS MINIT SLOVAKIA

„Klienti, ktorí začínajú riešiť generačnú výmenu, sú zväčša ľudia po 50-tke, sú už unavení z každodennej operatívnej prehodnocujú život. Uvažujú, ako zachovať firmu a podľa možností ju rozumne odovzdať mladšej generácii."

CEO,

„Zakladatelia zväčša svoje deti posudzujú veľmi prísne. Ale na druhej strane, nie je nič horšie, ako dať dieťa na vysokú pozíciu len preto, že je z rodiny. Utrpí tým firma aj dieťa, ak si vďaka svojim schopnostiam nedokáže získať rešpekt."

MARIO FONDATI PARTNER, AMROP

„Som samorast a podnikanie som robil skôr inštinktívne. Nikdy by mi nenapadlo, že by som mal riešiť otázky typu kam chceme firmu smerovať, ako ju chceme profilovať, či si ju chceme 'zobrať do hrobu', odovzdať deťom, či predať. Ak by som mohol vrátiť čas, všetko toto by som začal riešiť oveľa skôr."

PETER DIVINEC KELLY'S BICYCLES

„Celý rok sa správam ako konateľ a zamestnanec firmy, snažím sa byť jej dobrý gazda. Len raz do roka, na zasadnutí akcionárov, vystupujem ako jej 67-percentný majiteľ."

FRANTIŠEK AMBROVICS MINIT SLOVAKIA

„Na nikoho nie som taký tvrdý, ako na seba."

EMIL KRAJČÍK 101 DROGERIE

„Nie sme na top manažérskych pozíciách a naše platy sa určujú tak, ako u iných zamestnancov. Sme aj pod väčším drobnohľadom, práve preto, že sme synovia zakladateľa."

RICHARD LABAŠ LABAŠ

„Vždy zostaneme synovia zakladateľov, toho sa nezbavíme. Musíme tvrdo pracovať a nájsť si vo firme miesto, kde sa vieme realizovať."

LADISLAV AMBROVICS MINIT SLOVAKIA

„Stále sme mali doma povinnosti. Museli sme pomáhať upratovať, utierať prach aj ako deti. Raz mi otec doniesol z Rakúska tenisky Pумы a povedal, to si váž, možno už v živote lepšie mať nebudeš. Paradoxne, odvtedy sme sa mali už len lepšie."

MATEJ KRAJČÍK 101 DROGERIE

„Každý vedel, že sme z bohatej rodiny, len my sme to nejako necítili. Aj keď už firma robila 3-4 miliardové obraty (v Sk), stále sme bývali v paneláku v 3-izbovom byte."

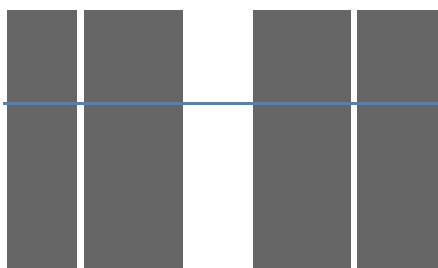
MIROSLAV LABAŠ ML. LABAŠ

„Predpokladom zdravo fungujúcej rodinnej firmy je okrem dobre nastavených manažérskych kompetencií a povinností aj určenie pravidiel medzi členmi rodiny - budúci akcionármi. Inak hrozí konflikt."

MICHAL ŠUBÍN HEAD OF FAMILY OFFICE, RSM TACOMA

Foto:

(1) Juraj Porubský, šéfredaktor Forbes Slovensko, Erika Matwij, Human Inside, Michal Šubín, RSM Tacoma, Peter Divinec, Kelly's Bicycles, Ladislav Ambrovics, Minit Slovakia, Mario Fondati, Amrop. (2) Michal Šubín, RSM Tacoma (3) Ladislav Ambrovics, Minit Slovakia (4) Erika Matwij, Human Inside (5) Matej Krajčík, 101 drogerie (6) Emil Krajčík, 101 drogerie (7) Ladislav Ambrovics, Minit Slovakia, Viliam Matušek, Baliarne obchodu Poprad, Miroslav a Richard Labašovci, Labaš.



PRÍBEH o slobode a nezávislosti

[PROFIT 21/09/2016]

Autor: Eduard Žitňanský

Strana: 7,8,9

Zaradenie: VÝZVY A ŠANCE MALÝCH A RODINNÝCH FIRIEM

Malé a rodinné firmy nie sú také bezvýznamné, ako sa z ich pomenovania zdá. Sú chrbtovou kosťou ekonomiky. Firemné giganty majú veľký vplyv ale malých zväčša nepočuť, hoci kričia hlasno. Prekážok v podnikaní je toľko, že hatia iniciatívu a rozlet najmä začínajúcich podnikateľov. Profit urobil sondu do problémov i východísk pre zlepšenie podnikateľského prostredia.

Text - Eduard Žitňanský

Prečo ľudia napriek všetkým ťažkostiam podnikajú? „A čo majú robiť," reaguje prezident Slovenskej asociácie malých podnikov (SAMP) Vladimír Sirôtka, čím potvrdzuje, že podnikanie býva často východiskom z núdze. „Ekonomika rastie, ale kúpyschopnosť obyvateľstva rast nekopíruje," hovorí. Ak hospodárstvo vzrástlo vlani o 3,7 percenta, malo by sa to podľa neho prejavit aj v životnej úrovni. Na Slovensku je veľa, okolo 260-tisíc, nezamestnaných. Časť pracovať nechce, ale stále je dosť takých, ktorí robiť chcú a nemajú kde. Paradoxne je podľa štatistík približne 40-tisíc neobsadených pracovných pozícií. „Tí, ktorí stratili zamestnanie, no nie sú ešte dlhodobo nezamestnaní, sa nevedia a nechcú stotožniť s novým sociálnym postavením a hľadajú východisko v podnikaní. Pomerne rýchlo sa orientujú a dokážu využiť aj niektoré formy podpory na začiatok podnikania," konštatuje V. Sirôtka. Myslí si, že na Slovensku je veľa inovatívnych ľudí s konštruktívnym myslením, ktorí vidia možnosti uplatnenia.

Trend je teda dobrý a ľudia podnikat' chcú. Narážajú však na prekážky, ktoré už opísalo veľa analýz bez zjavného efektu. „Robili sme pred dvoma rokmi veľký prieskum o prekážkach v podnikaní a východiskách. Zhruba tisícdivsto respondentov tu identifikovalo problémy a navrhlo aj riešenia," uvádza šéf SAMP. Najväčšou prekážkou sa ukázala neurčitost prostredia.

GUĽA NA NOHE.

Podobný prieskum urobili v roku 2015 tri ďalšie inštitúcie Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS), Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS) a Združenie mladých podnikateľov Slovenska (ZMPS). „Dôsledok častých zmien je, že podnikatelia sa nemôžu naplno venovať svojej firme, musia sa zaoberať naplňaním byrokratických požiadaviek, riešením právnických či účtovníckych problémov a podobne. Predražuje to ich podnikanie, zhoršuje ich schopnosť konkurovať a najmä ich to demotivuje tak, že nemajú chuť rozširovať svoje podnikanie, zlepšovať služby a zavádzať inovácie. Pre Slovensko je to akoby guľa na nohe, s ktorou má súperit' na dráhe s pretekármi z iných krajín, ktorí majú podstatne menšie závažie, alebo ho vôbec nemusia vláčit'," uvádza za PAS Peter Kremský. Živnostenský zákon sa od začiatku účinnosti v roku 1990 zmenil doteraz stodesaťkrát. Zákon o dani z príjmu sa menil 87 ráz a zruba päťdesiat zmien sa odohralo v zákone o dani z pridanej hodnoty. „Malé podniky, ktoré majú do dvadsať zamestnancov, majú externé účtovníčky. Administratívy je veľa, často nestíhajú a zvyšuje sa tak riziko chýb. Navrhli sme v parlamentnom výbore pre hospodársku činnosť, aby úpravy zákonov platili vždy k 1. januáru a bez zmien aspoň dve-tri účtovné obdobia. Aby sa vžili a aby si podnikatelia mohli podľa nich robiť plány a odhady," hovorí V. Sirôtka. Časté zmeny zákonov podľa neho ovplyvňujú aj vymáhateľnosť práva. „Poznáme prípady, že spory ležia na súdoch sedemnášť či osemnášť rokov, kým dospejú k nejakému rozsudku," dodáva.

VIAC DO ROZPOČTOV.

„Namiesto toho, aby sa podnikatelia venovali biznisu, riešia zhruba raz za desať dní novelu nejakého významného zákona. Je to škodlivá aktivita, do tvorby zákonov treba vniesť systém, logiku,

udržateľnosť a stabilitu," naznačuje východisko prezident ZMPS Ján Solík.

Napriek rastu hrubého domáceho produktu sa finančné zaťaženie podnikania neustále zvyšuje. Rastú rôzne dane, odvody a poplatky. „Podnikatelia sa čoraz vyššou mierou podieľajú na príjmoch verejných rozpočtov. Očakávali by sme opak - keď sa ekonomike darí, tak by sa záťaž podnikania mala znižovať," konštatuje V. Sirôtka. Neudržateľnú situáciu ilustruje prepočtom: podniku s obratom do päťdesiat tisíc eur ročne zostáva zo sto eur tržieb zhruba 11,40 eura. „A napriek tomu ľudia podnikajú a sú invenční," konštatuje V. Sirôtka.

Štátu podľa neho chýba reálna spätná väzba, nevyhnutné je zlepšenie komunikácie so všetkými organizáciami, ktoré zastupujú podnikateľský stav. Navrhujú vytvorenie nezávislej rady, ktorá by analyzovala legislatívu a jej dosah na podnikateľské prostredie.

STRACH Z NEPOZNANÉHO.

Generálny riaditeľ Slovak Business Agency (SBA) Martin Holák hovorí, že sa stretávajú aj so strachom potenciálnych podnikateľov. „Obávajú sa nepoznaného. Neorientujú sa v zákonoch, daňových a odvodových povinnostiach. Týka sa to najmä tých, ktorí uvažujú o mikropodniku, čo je firma s maximálne deviatimi zamestnancami," vysvetľuje M. Holák.

SBA sa snaží pomáhať. Vytvára sieť národných podnikateľských centier, ktoré postupne vzniknú vo všetkých regiónoch. Majú poskytovať poradenstvo a praktické služby. „Na jednom mieste si podnikateľ vybaví všetko od registra až po sociálne poistenie. Zároveň budú centrá disponovať všetkými informáciami o možnej finančnej pomoci štátu pre podnikanie," sľubuje riaditeľ. Agentúra už teraz organizuje semináre, kde sa začínajúci stretávajú so skúsenými podnikateľmi. Na otázku, či má dost kvalifikovaných ľudí na poskytovanie poradenstva, reaguje M. Holák konštatovaním, že sa tu angažujú aj ľudia z externého prostredia: „Vytárame databázu mentorov, ktorí budú najmä začínajúcim podnikateľom radiť. Budú to ľudia z praxe, so skúsenosťami." Podnikanie však nie je vždy len úspešným príbehom, aj keď poradia skúsení. Na neúspech sa vlastne ani nedá pripraviť. Možno podnikateľov upozorniť na riziká, ale inak majú veci vo svojich rukách. Často zlyhajú napríklad preto, že dobre nepoznajú trh. Veľa malých firiem skončí do troch rokov, pričom nejde o slovenské špecifikum, deje sa to v celej Európe.

MOTÍVY NA ÚSPECH.

S Erikou Matwij z poradenskej firmy Human Inside uvažujeme o tom, akí sú ľudia podnikajúci v malých, najmä rodinných firmách. „Sú to väčšinou aktívni ľudia, ktorí majú radi veci pod kontrolou, radi šéfujú sami sebe a túžia po nezávislosti, nielen finančnej," hovorí konzultantka. Podnikatelia sú podľa nej motivovaní úspechom, radi riešia výzvy. „Sú zvyčajne tvrdohlavejší, vytrvalejší a húževnatejší ako priemer obyvateľstva, sú to odborníci vo svojej oblasti, ochotní viac riskovať," dopĺňa E. Matwij.

Motívom na podnikanie je takmer vždy silná vnútorná pohnútky. Inšpirujúce môže byť aj to, že človek pochádza z podnikateľskej rodiny alebo má podnikateľov medzi kamarátmi. „Títo ľudia majú veľmi silnú potrebu seberealizácie, chuť priniesť niečo nové, nechcú poslúchať príkazy a nálady šéfov a byť zodpovední za neúspech druhých, chcú byť pánmi svojho času a rozhodovať o sebe," vypočítava konzultantka.

Na podnikateľov nestriehnu len hrozby zvonka. Zničujúci môže byť aj nadmerný optimizmus a sebavedomie, ignorovanie varovných signálov, podcenenie konkurencie, slabá príprava, stratégia a plánovanie, ako aj strach robiť zmeny a netrpezlivosť.

TREND JE DOBRÝ, ĽUDIA PODNIKAŤ CHCÚ. NARÁŽAJÚ VŠAK NA PREKÁŽKY, KTORÉ UŽ OPÍSALO VEĽA ANALÝZ BEZ ZJAVNÉHO EFEKTU

PODNIKATELIA SA ČORAZ VYŠŠOU MIEROU PODIEĽAJÚ NA PRÍJMOCH VEREJNÝCH ROZPOČTOV, ZMENY VO FINANČNOM ZAŤAŽENÍ SÚ ČASTO NENÁPADNÉ

PODNIKANIE NIE JE VŽDY LEN ÚSPEŠNÝ PRÍBEH. NA NEÚSPECH SA VLASTNE ANI NEDÁ PRIPRAVIŤ
PODNIKATELIA MAJÚ VEĽMI SILNÚ POTREBU SEBAREALIZÁCIE, POTREBU PRINIESTŤ NIEČO NOVÉ,
CHCÚ BYŤ SAMOSTATNÍ A NEZÁVISLÍ

FOTO:

Vladimír Sirotko,

prezident Slovenskej asociácie malých podnikov
Martin Holák,
generálny riaditeľ Slovak Business Agency
Peter Kremský,
výkonný riaditeľ Podnikateľskej aliancie Slovenska

Podnikanie býva často východiskom z núdze

[PREŠOVSKÉ NOVINY 06/12/2016]

Autor: EDUARD ŽITŇANSKÝ

Strana: 7

Zaradenie: EKONOMIKA/INZERCIA

Veľkosť: 5449 B

Podnikanie býva často východiskom z núdze

Text:

Malé a rodinné firmy nie sú také bezvýznamné, ako sa z ich pomenovania zdá. Sú chrbtovou kosťou ekonomiky. Malých zväčša nepočuť, hoci kričia hlasno. Prekážok v podnikaní je toľko, že hatia iniciatívu a rozlet najmä začínajúcich podnikateľov.

Prečo ľudia napriek všetkým ťažkostiam podnikajú? „A čo majú robiť,“ reaguje prezident Slovenskej asociácie malých podnikov (SAMP) Vladimír Sirôtka, čím potvrdzuje, že podnikanie býva často východiskom z núdze.

„Ekonomika rastie, ale kúpyschopnosť obyvateľstva rast nekopíruje,“ hovorí. Ak hospodárstvo vzrástlo vlani o 3,7 percenta, malo by sa to podľa neho prejaviť aj v životnej úrovni.

Na Slovensku je veľa, okolo 260-tisíc, nezamestnaných. Časť pracovať nechce, ale stále je dosť takých, ktorí robiť chcú a nemajú kde. Paradoxne je podľa štatistík približne 40-tisíc neobsadených pracovných pozícií. „Tí, ktorí stratili zamestnanie, no nie sú ešte dlhodobo nezamestnaní, sa nevedia a nechcú stotožniť s novým sociálnym postavením a hľadajú východisko v podnikaní. Pomerne rýchlo sa orientujú a dokážu využiť aj niektoré formy podpory na začiatok podnikania,“ konštatuje V. Sirôtka. Myslí si, že na Slovensku je veľa inovatívnych ľudí s konštruktívnym myslením, ktorí vidia možnosti uplatnenia.

Trend je teda dobrý a ľudia podnikáť chcú. Narážajú však na prekážky, ktoré už opísalo veľa analýz bez zjavného efektu. "Robili sme pred dvoma rokmi veľký prieskum o prekážkach v podnikaní a východiskách. Zhruba tisícdvostov respondentov tu identifikovalo problémy a navrhlo aj riešenia,“ uvádza šéf SAMP. Najväčšou prekážkou sa ukázala neurčitost prostredia.

Viac do rozpočtov

„Namiesto toho, aby sa podnikatelia venovali biznisu, riešia zhruba raz za desať dní novelu nejakého významného zákona. Je to škodlivá aktivita, do tvorby zákonov treba vniesť systém, logiku, udržateľnosť a stabilitu,“ naznačuje východisko prezident ZMPS Ján Solík.

Napriek rastu hrubého domáceho produktu sa finančné zaťaženie podnikania neustále zvyšuje. Rastú rôzne dane, odvody a poplatky. „Podnikatelia sa čoraz vyššou mierou podieľajú na príjmoch verejných rozpočtov. Očakávali by sme opak – keď sa ekonomike darí, tak by sa záťaž podnikania mala znižovať,“ konštatuje V. Sirôtka. Neudržateľnú situáciu ilustruje prepočtom: podniku s obratom do päťdesiat tisíc eur ročne zostáva zo sto eur tržieb zhruba 11,40 eura. „A napriek tomu ľudia podnikajú a sú invenční,“ konštatuje V. Sirôtka.

Štátu podľa neho chýba reálna spätná väzba, nevyhnutné je zlepšenie komunikácie so všetkými

organizáciami, ktoré zastupujú podnikateľský stav. Navrhujú vytvorenie nezávislej rady, ktorá by analyzovala legislatívu a jej dosah na podnikateľské prostredie.

Strach z nepoznaného

Generálny riaditeľ Slovak Business Agency (SBA) Martin Holák hovorí, že sa stretávajú aj so strachom potenciálnych podnikateľov. "Obávajú sa nepoznaného. Neorientujú sa v zákonoch, daňových a odvodových povinnostiach. Týka sa to najmä tých, ktorí uvažujú o mikropodniku, čo je firma s maximálne deviatimi zamestnancami," vysvetľuje M. Holák.

SBA sa snaží pomáhať. Vytvára sieť národných podnikateľských centier, ktoré postupne vzniknú vo všetkých regiónoch. Majú poskytovať poradenstvo a praktické služby.

„Na jednom mieste si podnikateľ vybaví všetko od registra až po sociálne poistenie. Zároveň budú centrá disponovať všetkými informáciami o možnej finančnej pomoci štátu pre podnikanie,“ sľubuje riaditeľ. Agentúra už teraz organizuje semináre, kde sa začínajúci stretávajú so skúsenými podnikateľmi. Na otázku, či má dosť kvalifikovaných ľudí na poskytovanie poradenstva, reaguje M. Holák konštatovaním, že sa tu angažujú aj ľudia z externého prostredia: „Vytárame databázu mentorov, ktorí budú najmä začínajúcim podnikateľom radiť. Budú to ľudia z praxe, so skúsenosťami.“ Podnikanie však nie je vždy len úspešným príbehom, aj keď poradia skúsení. Na neúspech sa vlastne ani nedá pripraviť. Možno podnikateľov upozorniť na riziká, ale inak majú veci vo svojich rukách. Často zlyhajú napríklad preto, že dobre nepoznajú trh. Veľa malých firiem skončí do troch rokov, pričom nejde o slovenské špecifikum, deje sa to v celej Európe.

Motívy na úspech

S Erikou Matwij z poradenskej firmy Human Inside uvažujeme o tom, akí sú ľudia podnikajúci v malých, najmä rodinných firmách. „Sú to väčšinou aktívni ľudia, ktorí majú radi veci pod kontrolou, radi šéfuju sami sebe a túžia po nezávislosti, nielen finančnej,“ hovorí konzultantka. Podnikatelia sú podľa nej motivovaní úspechom, radi riešia výzvy. „Sú zvyčajne tvrdohlavejší, vytrvalejší a húževnatejší ako priemer obyvateľstva, sú to odborníci vo svojej oblasti, ochotní viac riskovať,“ dopĺňa E. Matwij.

Motívom na podnikanie je takmer vždy silná vnútorná pohnútko. Inšpirujúce môže byť aj to, že človek pochádza z podnikateľskej rodiny alebo má podnikateľov medzi kamarátmi. „Títo ľudia majú veľmi silnú potrebu seberealizácie, chuť priniesť niečo nové, nechcú poslúchať príkazy a nálady šéfov a byť zodpovední za neúspech druhých, chcú byť pánmi svojho času a rozhodovať o sebe,“ vypočítava konzultantka.

Na podnikateľov nestriehnu len hrozby zvonka. Zničujúci môže byť aj nadmerný optimizmus a sebavedomie, ignorovanie varovných signálov, podcenenie konkurencie, slabá príprava, stratégia a plánovanie, ako aj strach robiť zmeny a netrpezlivosť. EDUARD ŽITŇANSKÝ, Profit

Foto:

Martin Holák. Generálny riaditeľ Slovak Business Agency. FOTO: SBA
