

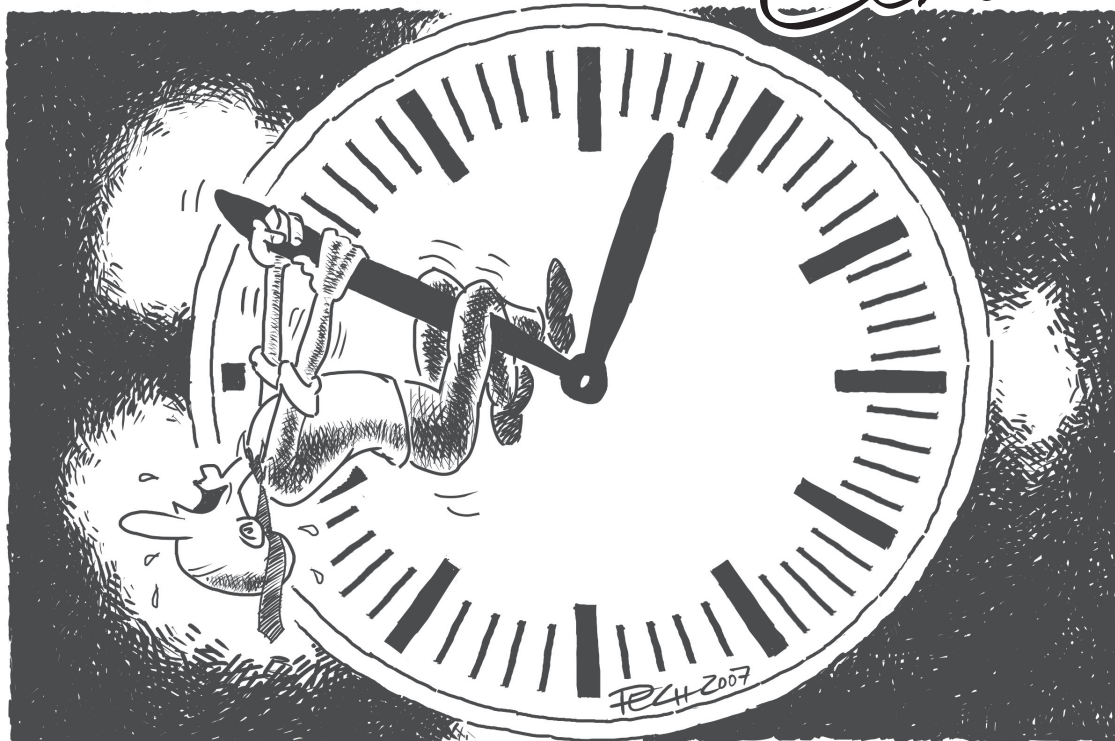
Manažérske

2007 AUGUST

TIPY PRE MANAŽÉROV NA VŠETKÝCH ÚROVNIACH RIADENIA

ECHO

TÉMA Mesiaca: TIME MANAŽMENT



Čas máte vždy, len s ním treba vedieť pracovať

Položte si ruku na srdce a prizajte sa, koľkokrát ste si pri plnení pracovných povinností priali, aby ste mali k dispozícii aspoň o dve hodiny viac. Myslíte si, že by vám čas získaný navyše pomohol?

Predstavte si, že deň by mal 26 hodín. Skutočne veríte tomu, že potom by ste stihli všetko? Môžete si byť istí, že nie. Takisto by ste sa ráno zobudili, v chvate vypili kávu a ponáhľali sa do práce, kde by ste opäť strávili väčšinu dňa. A v najväčšom nápore by ste si opäť povedali: „Keby ten deň mal aspoň o dve hodinky viac!“

a vykonávate aktuálne i dlho odkladané pracovné úlohy.

Človek je pri plnení pravidiel tzv. zdravého manažmentu času schopný vykonať a efektívne vyriešiť
pokračovanie na 3. strane ►



Pozor

Problém však vôbec netkvie v nedostatku času.

Skrýva sa v spôsobe, akým s časom zaobchádzate, ako si ho riadite a ako efektívne si usporadúvate

Z OBSAHU

Zamestnancov nestačí len počúvať.....9
Deficit odborných znalostí manažéra 16



Vážené čitateľky,
vážení čitatelia!

Z vlastnej skúsenosti, ako aj zo skúsenosti ako konzultant a kouč viem, že jedným z najväčších nedostatkov manažérov v time manažmente je delegovanie a plánovanie práce seba a podriadeným. V obidvoch oblastiach mnohé nesprávne veci robíme opakovane, akoby sme na to boli naprogramovaní! Nezáleží na tom, že svoje chyby dokážeme veľmi presne a výstižne pomenovať. Práve v tejto oblasti naplno platí kruté príslovie: *Zvyk je železná košeľa!*

Spoločným znakom troch príspevkov na tému time manažmentu je ich viac metaforický a konzultačný, ako didaktický charakter. Verím, že práve takto podané informácie budú inšpirovať čitateľov hlbšie sa zamyslieť nad svojou „železnou košeľou“. V tom je väčšia sila metaforického prístupu v porovnaní s výpočtom hoci najlepšie mienených rád! Možno niektorí z Vás aj začnú niečo meniť v tom, čo si už dlhšie uvedomujú ako svoj nedostatok.

Aj v tomto čísle sú pravidelné rubriky: prípadové štúdie, námety na sebarozvoj a pohľad právnika na novelizovaný Zákonník práce.

Osobitne by som chcel upozorniť na zaujímavý a inšpiratívny pohľad na riešenie konfliktov v príspevku Ludovíta Dobšoviča *Ako konflikty ovplyvňujú vzťahy*.

Prajem Vám príjemné a poučné čítanie.



PhDr. Peter Benkovič
editor

OBSAH

Téma mesiaca: Time manažment

Čas máte vždy, len s ním

treba vedieť pracovať 1

Juraj Studeník

Time management a naša osobnosť 4

PhDr. Vladimír Macko

Potrebujeme viac času

alebo lepšie sebariadenie? 6

PhDr. Dáša Spillerová

Tipy na sebarozvoj

Zamestnancov nestačí len počúvať... 9

Mgr. Lukáš Bakoš

Na aktuálnu tému

Ako konflikty ovplyvňujú vzťahy 10

PhDr. Ludovít Dobšovič

K ustanoveniam novely

Zákonníka práce 12

Mgr. Peter Pirožek

Echo poradňa

Absencia na pracovisku 15

PhDr. Bernardína Borsíková

Intrigy v mojom tíme 15

PhDr. Mária Gedeonová

Manažér v akcii

Prípadová štúdia

– Deficit odborných znalostí

manažéra 16

Ing. Jozef Boďa / PhDr. Igor Meňovský

Echo poradňa

odpovieme na vaše otázky
z oblasti vedenia a riadenia ľudí
na adrese manazerske_echo@raabe.sk



Newsletter: Manažerske echo - Tipy pre manažérov na všetkých úrovniach riadenia • 1. ročník

Manažér projektu: Ing. Katarína Volárová • Sadzba: Radovan Sečkář - SECO • Ilustrácie: Peter Pech

Objednávky na predplatné prijíma vydavateľ. • Vychádza 12-krát do roka. Predplatné na newsletter je na 12 mesiacov od dátumu zaregistrovania objednávky. Odber predplateného titulu nie je možné zrušiť. Objednávky predplateného titulu automaticky predlžujeme na ďalší rok, ak nie sú zrušené písomne, najneskôr však 6 týždňov pred uplynutím ročného predplateného.

© Dr. Josef Raabe Slovensko, s. r. o. • Štefanovičova 20, 811 04 Bratislava • Tel./ fax: 02/ 52 44 49 15 • raabe@raabe.sk

Všetky práva vyhradené. Toto dielo a ani jeho časti nesmú byť žiadnou formou rozmnožované, rozširované, zahrnuté a ukladané do akýchkoľvek elektronických systémov (vrátane on-line a off-line databáz), prenášané alebo inak použité bez predchádzajúceho písomného súhlasu nositeľa práv.

Registračné číslo MK SR: 3784/2007 • ISSN 1337 - 5016

oveľa viac pracovných povinností, ako stihne bez ich existencie a dodržiavania.

Pár čísiel o využívaní času

Podľa štúdie poradenskej skupiny AJG - Amrop Jenewein Group strávi slovenský **topmanažér v práci** priemerne **50 až 60 hodín týždenne**. V najvyťaženejšom období sa počet pracovných hodín zvyšuje na úkor voľných večerov a víkendov. Tie najčastejšie trávi s rodinou, pri príprave podkladov a premýšľaní nad dôležitými projektmi. Až 85 % topmanažérov venuje práci viac ako 55 hodín týždenne. Štvrtinu času trávia s rodinou, čo denne znamená v priemere 2,5 až 3 hodiny. Iba 40 % respondentov uviedlo, že rodine venujú viac času, ako je uvedený priemer. To znamená, že až 60 % topmanažérov trávi **s rodinou** menej času ako **2,5 až 3 hodiny denne**. **Osobnému rastu a hobby** venujú topmanažéri v priemere najmenej času, čo tvorí približne **pol hodiny až jednu hodinu denne**. Obe aktivity nie sú navyše naliehavými aktivitami a v obdobiach najväčšieho stresu ich iné povinnosti obmedzujú alebo zatláčajú na nevyhnutné minimum.

Na riadenie času používa väčšina topmanažérov sekretárku, elektronický diár alebo klasický plánovač. Až 70 % všetkých respondentov uviedlo ako svoj prioritný **nástroj riadenia času sekretárku alebo elektronický diár**.

Univerzálny recept nejestuje

Napriek tomu, že neexistuje jednotný návod na manažovanie času, existujú viaceré princípy, vďaka ktorým sa možno vyhnúť množstvu pracovného stresu a nepríjemných situácií. **Správny manažment času** je jednoducho ten, ktorý **vám prináša spokojnosť** v práci, ktorú vykonávate, ktorý vám umožňuje tráviť dostatočné množstvo času s tými, ktorých máte najradšej, a ktorý nevlplyva nepriaznivo na váš najdôležitejší majetok - vaše zdravie.

Plánovanie na prvom mieste

Plánovanie je základným stavebným prvkom manažmentu času a je absolútne hodné času, ktorý mu venujete. Vytvorenie plánu pracovných úloh však nie je jednoduché. **Nikdy sa** pri plánovaní **nesnažte byť príliš presní**, aj tak nedokážete úplne presne odhadnúť skutočné trvanie činností. Na druhej strane si však medzi úlohami netreba

nechávať zbytočne veľký dostatok voľného času. Ak sa budete snažiť byť príliš časovo presní, váš plán môže pri jednom alebo dvoch zdržaniach kompletne stroskotať.

Čas si zadeľujte do blokov

Snažte sa svoj čas rozplánovať do blokov pre rodinu, priateľov a prácu namiesto systému „z toho, čo mi ostane, sa budem venovať...“ Takýmto plánovaním si dokážete lepšie vytvoriť pomer medzi tým, čo chcete robiť, a tým, čo musíte robiť. Vďaka tomuto systému budete schopní opäť získať rovnováhu medzi oddychom a prácou, ak ste ju pri bezhlavom plnení pracovných povinností stratili.

Taktika sa vypláca

Každý večer **skončíte pracovný deň tým, že si na papier napíšete zoznam činností, ktoré vás čakajú zajtra**. Napíšte si všetko, na čo si spomeniete, pričom sa nesnažte nič odložiť. Prvýkrát si napíšte všetko tak, ako vám to napadne, a až potom si úlohy prepíšete na druhý papier v prioritnom poradí. Dbajte o to, aby sa vám všetky povinnosti zmestili na jednu stranu. Okrem toho si vyčleňte osobitný čas na vybavenie menších úloh, telefonátov a e-mailov.

Keďže ste si na papier napísali všetko, čo vám napadlo, budete relatívne rýchlo škrtať, pretože veľa drobností budete môcť vyriešiť e-mailom alebo telefonátom. To je veľmi motivujúce a povzbudivé. Nie je zlá taktika, ak deň začnete rozposlaním e-mailov a vybavením telefonátov. Na jednej strane vás to ráno rozprúdi, na druhej strane budete mať rozdané, resp. delegované úlohy. Na papier si píšete všetky nové úlohy, a to okamžite, ako vzniknú. Na konci dňa si pripravte nový papier a prepíšete naň to, čo ste nestihli alebo nemohli dokončiť, alebo nové úlohy.

Musíte všetko robiť vy sami?

V oblasti delegovania môžeme rozlišovať **dva druhy topmanažérov**: tí, ktorí to vedia, a takí, ktorí to nevedia. Ak sa radíte do prvej skupiny, teda medzi manažérov, ktorí si radšej nájdu niekoľko výhovoriek (napr. „Vysvetľovanie mi zaberie priveľa času, a tak to radšej urobím sám!“), mali by ste sa nad sebou zamyslieť. Začnite s rutinnými činnosťami, tzv. požieračmi času (Time Consuming), ktorých realizáciu určite zvládnu aj iní. ▶

Naučte sa delegovanie chápať ako odovzdávanie svojich skúseností a vzdelania. Vaši podriadení to ocenia a na druhej strane budú v budúcnosti schopní realizovať väčšinu vašich pracovných príkazov v dostatočnej kvalite, čím vám umožnia venovať sa iným činnostiam a ušetriť vaše nervy.

Rešpektujte svoj biorytmus

Každý človek má rozdielny biorytmus a od toho sa odvíja aj jeho výkonnosť počas dňa. **Preneste svoj denný cyklus do plánovania** a ak nie ste schopní štandardne rozmýšľať napríklad tesne po obede, neplánujte si na tento čas nijaké náročné stretnutia. Určite však v tomto smere rešpektujte aj svoje okolie.

Checklist

Efektívne princípy plánovania:

1. Každodenne si **vyhradte čas na plánovanie**.
2. Najprv sa zamerajte na **najdôležitejšie ciele**.
3. **Podobné aktivity realizujte spoločne**, zoskupujte ich.
4. **Nenechajte sa vyrušovať** a rozptyľovať.
5. Všetky **nové úlohy si okamžite zapisujte**.
6. **Nič neodkladajte**. Urobte to hneď.
7. **Rešpektujte svoj biorytmus a denný cyklus**.
8. Kedykoľvek je to možné, **delegujte**.
9. **Úlohy si píšete na papier a hierarchicky ich zoradíte**.
10. Na konci dňa si prepíšete **zoznam na ďalší deň**.●

*Juraj Studeník, Chief Business & Innovation Officer
AMROP HEVER Slovakia – Global Executive Search*

Time management a naša osobnosť

Koľkokrát ste už absolvovali tréning, workshop, prednášku na tému časového manažmentu? Koľko rád a odporúčaní ste si prečítali a vypočuli na túto tému? Čo sa zmenilo? Z vlastnej skúsenosti viem, že je pomerne jednoduché rozpoznať nedostatky v time managemente a stanoviť si oblasti zlepšenia. Oveľa ťažšie je zmeniť veci tak, ako sme si predsavzali. Dôvod je jednoduchý – naša osobnosť a hospodárenie s časom sú silne prepojené.

Máme to zakódované v sebe

Stačí sa pozrieť okolo seba a zistíte, ako ľudia opakovane robia rovnaké chyby. Nieкто je nedochvilný takmer vždy, iný začína na úlohách pracovať, až keď sú veľmi naliehavé. Nieкто si radšej veci urobí sám, akoby to mal vysvetliť inému, iný robí za ostatných, lebo nevie povedať nie. Takéto „nedostatky“ v time managemente hlboko súvisia s našou osobnosťou.

Zaujímavý a užitočný pohľad na time management ponúka transakčná analýza (TA), jedno z odvetví humanistickej psychológie. TA postuluje, že každý z nás má hlboko vo svojom vnútri „zakódované“ **vzorce správania**, ktoré opakovane ovplyvňujú náš time management. TA opisuje päť štýlov pracovného správania, ktoré sú rôzne zastúpené u každého človeka. Jeden štýl máme takmer vždy dominantný. Na konkrétnych prípadoch uvedieme, čo je charakteristické pre jednotlivé pracovné štýly.

1. „Ponáhľaj sa (Hurry up)“

Jozef, obchodník IT spoločnosti, je podľa vedenia

firmy **výkonný pracovník**, ktorý, aj keď má zaplnený denný program, **vždy prijme novú úlohu ako výzvu. Je rád, keď môže robiť veľa vecí**. Schôdzky si plánuje tesne vedľa seba, aby toho urobil čo najviac. Zdá sa, že pod tlakom krátkych termínov podáva najlepší výkon. Keď už nemá dostatok voľného času na ďalšie stretnutie, začne rozmýšľať nad tým, ako by mohol jednotlivé úlohy či stretnutia skrátiť a získať tým priestor na ďalšiu úlohu. Ak to nejde, stáva sa, že z jednej schôdzky odíde skôr a na druhú chvíľu mešká.

Problém

Po niekoľkých mesiacoch fungovania vo firme sa začali objavovať problémy súvisiace s jeho pracovným štýlom, ktorý transakčná analýza pomenováva „**Ponáhľaj sa (Hurry up)**“. Ak sa stane, že Jozef má trochu viac voľného času, odloží začiatok plnenia úlohy, kým sa nestane veľmi naliehavou – potom začne rýchlo pracovať. Jeho **rýchla, ale často nepozorná práca spôsobuje**, že v jeho cenových ponukách sa vyskytujú **závažné chyby**. Odstraňovanie týchto chýb občas vedie k tomu, že nie sú dodržané termíny. ▶

Riešenie

Človek s takýmto pracovným štýlom si potrebuje vyhradiť dostatok času na každú úlohu, obzvlášť na fázu prípravy. Dôvod je, že má sklon robiť veci ledabolo. Vyhradením dostatočného času sa najlepšie vyhne chybám a omylom.

2. „Buď dokonalý (Be perfect)“

Roman, projektový manažér v bankovom sektore, má vynikajúcu reputáciu za precíznu a spoľahlivú prácu. Jeho **snaha o dokonalosť ho motivuje na starostlivé pripravovanie úloh a zvažovanie všetkých alternatív**. Na každú príležitosť má pripravený plán, čím minimalizuje možnosť, že ho niečo zaskočí. Má dobrú organizáciu práce, projekty riadi plynulo, s efektívnou koordináciou a so sledovaním pokroku.

Problém

Potreba byť vnímaný ako človek, ktorý nerobí chyby, ho núti, aby všetko dôkladne kontroloval, často sa pri tom sústreďuje aj na nepodstatné detaily. **Nadštandardný proces kontroly mu zabera veľa času, čo niekedy spôsobuje, že výsledok práce nie je hotový v termíne**. Zdráha sa odovzdať predbežné verzie dokumentov, čím vystavuje projekt riziku, že užitočné nápady iných nebudú zapracované.

Riešenie

TA tento pracovný štýl nazýva „**Buď dokonalý (Be perfect)**“ a takýmto ľuďom odporúča, aby sa naučili viac relaxovať a akceptovať fakt, že ľudia vrátane nich samotných nedokážu byť absolútne dokonalí a že robenie chýb je významným zdrojom učenia. Svoje úlohy by si mali zoradiť podľa priorít, mali by tiež pochopiť, že termíny dokončenia ich úloh sú dôležité aj pre iných, a preto by mali mať vždy na pamäti cieľ, ktorý treba dosiahnuť.

3. „Vyhovej iným (Please others)“

Peter, správca siete veľkej spoločnosti, je na prvý pohľad nevýrazný. Na druhej strane je kolegami **hodnotený veľmi pozitívne predovšetkým z ľudskej stránky**. Je rád v spoločnosti iných, **prejavuje záujem o každého a má rád harmóniu**. Nikdy nezosmiešňuje iných ani ich popularity a názory. Jeho cieľom je mať dobré vzťahy a vyhovieť ostatným.

Problém

Keď dostane úlohu od vedenia spoločnosti, ktorú má splniť samostatne, podáva vynikajúce výsledky. Málokto z tímu však vie o tom, že má výborné nápady, pretože do tímových diskusií, pri ktorých sa navrhujú nové riešenia, neprispieva často svojím názorom.

Peter má **problém povedať nie**. Robí prácu za iných namiesto toho, aby postupoval podľa vlastných priorít. Často býva zavalený množstvom nereálnych žiadostí od kolegov. TA nazýva tento pracovný štýl „**Vyhovej iným (Please others)**“.

Riešenie

Peter sa potrebuje naučiť, ako iným povedať nie. Ak chce mať rešpekt u ostatných, bude pre neho dôležité stanoviť si vlastné obmedzenia a priority. Mal by sa prestať obávať toho, ako ho budú vnímať ľudia, keď povie nie alebo vysloví svoj názor odlišný od väčšiny.

4. „Veľmi sa snaž (Try hard)“

Roland, pracovník marketingového oddelenia reklamnej agentúry, sa rád púšťa do riešenia nových projektov. Ostatní členovia tímu i jeho nadriadení majú radi jeho **motivovanosť a energiu, s akou sa zapája do riešenia nových vecí**. Dôkladne pristupuje k skúmaniu všetkých možností. Ak dostane zodpovednosť za realizáciu projektu, venuje pozornosť všetkým aspektom úlohy, aj tým, ktoré by iní ľudia mohli prehliadnuť.

Problém

Jeho nedostatkom je, že **prvotný záujem uňho často vprchá skôr, ako dokončí úlohu**. Niekedy nedokončí začatú prácu preto, lebo svoj záujem rozloží na veľmi veľa vecí. Príliš rozložená pozornosť robí prácu veľmi zdĺhavou, preto často nedodrží termín. Roland sa síce ujíma iniciatívy v prvých častiach projektov, keď sú ešte zaujímavé, ale potom očakáva, že tie nudnejšie a detailnejšie práce dokončí niekto iný. Jeho pracovný štýl nazýva TA „**Veľmi sa snaž (Try hard)**“.

Riešenie

Cesta k zmene vyžaduje, aby dostal pod kontrolu svoju tendenciu na unudenosť, ktorá sa objavuje v posledných fázach projektu. Veľkým úžitkom pre neho (väčším ako pre ostatné štýly) je denné plánovanie všetkých aspektov úloh, ktoré má plniť. ▶

5. „Bud' silný (Be strong)“

Ivan je manažér technického rozvoja v strojárskkej fabrike. Do firmy bol prijatý, aby riadil proces reštrukturalizácie spoločnosti, ktorý si vyžadoval zavedenie nepopulárnych opatrení. **Patrí k ľuďom, ktorí sú pokojní aj pod tlakom.** Keď iných chytí panika, **uvažuje logicky, je citovo nezávislý** od emotívnych situácií. Umožňuje mu to riešiť aj citlivé osobné problémy a efektívne komunikovať s ľuďmi, ktorí sú nahnevaní a podráždení. **Dokáže robiť nepríjemné a nepopulárne rozhodnutia bez toho, aby mal pocit viny z dôsledkov svojich rozhodnutí.** K svojim podriadeným je náročný, ale spravodlivý. Má zmysel pre povinnosť, preto vytrvalo pracuje aj na nepríjemných úlohách.

Problém

Problém s jeho štýlom, ktorý TA nazýva „**Bud' silný (Be strong)**“ je v tom, že neznáša prejavy slabosti, každé zlyhanie, s ktorým sa musí vyrovať, chápe ako slabosť. **Dáva prednosť väčšiemu množstvu práce, ako zvládne,** len aby nemusel žiadať o pomoc (čo chápe tiež ako prejav slabosti).

Riešenie

Takíto ľudia by si pred začatím novej úlohy mali urobiť analýzu požiadaviek a svojich možností. Bolo by prospešné pre nich samotných aj pre ľudí z ich okolia, keby si dokázali uvedomiť, že na ob-

časnom požiadaní o pomoc nie je nič zlé. Aj iní môžu mať potrebné vedomosti, zručnosti, čas alebo nadšenie pre danú úlohu a navyše môžu privítať príležitosť prispieť.

Cesta k zmene už taká jednoduchá nie je, a to aj napriek tomu, že si jasne stanovíme, akí sme a akí by sme chceli byť. Prečo je to tak?

V úvode tohto článku som už spomínal, že človek má pracovné štýly správania uložené hlboko vo svojom vnútri, a preto nie je jednoduché zmeniť ich z jedného dňa na druhý, ani z týždňa na týždeň, ani z mesiaca na mesiac. Proces zmeny si vyžaduje najmä silnú motiváciu na zmenu, cielené precvičovanie nových vzorcov správania a trpezlivosť.

Jedno odporúčanie na záver...

Ak sa chcete zmeniť, mali by ste si uvedomiť, že mnohí vaši kolegovia, známi či nadriadení vás majú radi takých, akí ste, a to si na vás cenia. Zmenou môžete prísť o časť priazne a ocenenia. Niektorým to môže veľmi prekážať. Mali by ste si byť istí, že meníte svoje správanie dobrovoľne, ale aj na základe odporúčaní a očakávaní iných. ●

PhDr. Vladimír Macko

Anima REAL, s. r. o.

Použitá literatúra

Hay, J.: Transactional analysis for trainers, McGraw-Hill, London 1992

Potrebuje viac času alebo lepšie sebariadenie?

Je nedostatok času neodmysliteľnou súčasťou práce manažéra? Môže správny time management vyriešiť všetky problémy? Alebo si každý z nás nesie svoj údel od kolísky?

Spomínam si na diskusiu v práci spred niekoľkých rokov, keď sme sa s kolegami zanietene dohadovali o tom, kto z nás má najmenej času. Každý ponúkal dobré argumenty a dôkazy, pre ktoré by mu malo byť priznané, že najmenej času má práve on. Spamätali sme sa, až keď sme spozorovali, že ďalší kolega sa na nás zabáva, a vzápätí zmietol našu diskusiu jednou vetou, keď so smiechom utrúsil: „Každý z vás má predsa rovnaké množstvo času.“

Čas je spravodlivý

Pravdepodobne poznáte ten pocit, keď je niečo samozrejmé a viete to, ale naozaj to pochopíte až niekedy neskôr. Tak aj ja som po tejto epizóde pochopila, že čo sa týka denných prídeltov času, je to rozdelené naozaj spravodlivo. Každé ráno dostávame **86 400 sekúnd na nastávajúci deň.** Tento čas síce nemôžeme priamo manažovať, ako to naznačuje spojenie time management, ale máme ►

možnosť v rámci času manažovať seba, prioritizovať svoje činnosti a úlohy.

Matematikou k spokojnosti

O tom, že manažéri majú záujem dosiahnuť v tejto oblasti pozitívnu zmenu, ktorá by im zaručovala vyššiu pracovnú výkonnosť a súčasne osobné uspokojenie, niet pochýb. Svedčí o tom aj fakt, že tréningy time managementu a dosahovania osobnej efektívnosti sa pravidelne objavujú v plánoch individuálneho rozvoja, ktoré si volia samotní manažéri. Zrejme si uvedomujú a možno intuitívne cítia, že existuje **vzťah medzi výkonnosťou – kontrolou udalostí v čase – a sebaúctou**. Keď ktorákoľvek strana tejto trojrovnice oslabne, zníži sa kvalita ďalších dvoch, a naopak, posilnenie jednej prinesie vzpruženie ďalších. To znamená, že prostredníctvom kvalitného sebariadenia môžeme zvyšovať nielen svoj výkon, ale aj sebaúctu a od nej je už len malý krok k životnej spokojnosti.¹

¹ Viac sa o tomto vzťahu dozviete vo výnimočnej knihe Hyruma W. Smitha: *10 prírodných zákonov managementu času a života*, Pragma, 1998

... to bolo zopár dobrých správ na začiatok a ďalej chcem upriamiť vašu pozornosť na niekoľko mýtov alebo polopráv. Môžu sa stať bariérou, na ktorej môže vaša snaha urobiť pozitívnu zmenu v oblasti sebariadenia a časového manažmentu stroskotáť.

Niekedy je jadro problému zrejmé, ale cesta k zmene je náročná, a mnohokrát príčina, ktorá sa zdá jasná, nie je tá skutočná.

Ako to vidím ja:

Opíšem niekoľko skúseností: manažér Peter, riaditeľ obchodného centra, bol vysoko cenený svojimi pracovníkmi, aj obchodné výsledky boli z pohľadu majiteľov postačujúce, no predstavenstvo spoločnosti nebolo spokojné s jeho spoľahlivosťou. Na dôležité stretnutia meškal, reporty od neho prichádzali ako posledné, niektoré bolo potrebné urgovať. Jednoducho, u dôležitých ľudí vzbudzovalo jeho správanie nevoľu. Samozrejme, že cítil potrebu tento stav zmeniť. Ako príčinu uvádzal zlý time management.

Počas koučovacích stretnutí dospel k poznaniu, že ho najviac teší čas, ktorý strávi so svojimi pra-

covníkmi „na pláci“. Počúva ich, rieši s nimi problémy, počas ťažkých dní ich povzbudí. Pre tieto svoje schopnosti bol cenený nielen ako šéf, ale predovšetkým ako prirodzený líder. No organizácia od neho vyžadovala aj iné kompetencie a jeho **silná stránka**, ktorú preexponoval, **sa stala jeho ohrozením**. Ďalším krokom bolo rozoznať, čo z toho, čo robí, je pre jeho ľudí naozaj dôležité, a kedy už zotráva v rozhovoroch iba pre svoje potešenie, respektíve kvôli možnosti odložiť menej obľúbené činnosti.

Iný manažér zasa pomerne ľahko identifikoval, že príčinou nedostatku času na plánovanie a tvorenie stratégie je **slabé využívanie možnosti delegovať niektoré úlohy**.

Po prvých stretnutiach sa cesta zdala jasná. Vypracoval si plán delegovania niekoľkých úloh. Keď sa od nich oslobodí, bude mať dost priestoru na dôležitejšie činnosti. „Je to jednoduché, pôjde to...“ opakoval si. Až neskôr som pochopila, že to presvedčal hlavne seba, nie mňa. Prešiel čas a napriek peknému plánu sa nič nemenilo. **Zvládnutie delegovania „po technickej stránke“ nepri-nieslo zmenu**.

Až neskôr **úprimne pomenoval tú pravú príčinu**: „Keď ja neverím, že to urobia rovnako dobre ako ja...“ Následná práca na zmene už nebola technického charakteru, ale išla hlbšie, bola to práca s vlastnými postojmi. Iným manažérom sa zase darí podávať excelentné výkony vo všetkých pracovných oblastiach, ale zistia, že nepoznajú problémy a sny svojich detí...

Na povrchu sa všetky tieto problémy zdajú ako problémy s time managementom.

Pozor

Cesta k poznaniu pravého zdroja problému je už o niečo dlhšia a zmena navyknutých vzorcov správania, zmena postojov a žitie svojich priorít, to je už jedna z najťažších a najdlhších ciest. Treba dať pozor hlavne na začiatku, vtedy je to zdanlivo jednoduché, no keď vykročíme, zistíme, že je to omnoho zložitejšie.

Od zajtra sa všetko zmení

Zvyčajne nie je pravdivá ani jedna časť vety. Zajtra je nebezpečné slovo, pretože zajtra budem ▶

pravdepodobne robiť to, čo dnes. **Keď chcete niečo zmeniť, musíte začať hneď.** Schopnosť niečo zmeniť nezávisí od toho, po čom túžime, ako si to naplánujeme, ale predovšetkým od toho, čo urobíme. Je isté, že nezmeníte všetko a pravdepodobne ani veľa. Určite nie naraz. Naše zvyky, zaužívané vzorce správania, majú veľkú silu vrátiť sa späť do svojho pôvodného stavu.

Riešenie

Postup, ktorý prináša výsledky, je postup malých krokov. Urobiť malú zmenu, ale dôsledne, zakomponovať ju do svojho správania tak, aby sme po čase už nepotrebovali žiadnu energiu a úsilie na jej udržanie. Až potom prejsť na ďalší prvok v zmene svojich návykov.

Krok za krokom

Pred časom som so svojim neoficiálnym koučom riešila otázku zlepšenia vlastného časového manažmentu, pretože moje fungovanie sa pre mňa samotnú stalo vyčerpávajúcim a nespokojivým. Po dlhej diskusii ma chcel priviesť k tomu, aby som zrušila pracovné telefonáty vo večernom čase, ktorý chcem venovať svojej rodine. Zdalo sa mi to príliš málo vzhľadom na to, čo mám najbližšie mesiace robiť, chcela som urobiť radikálnejší krok. Bola som sklamaná, že ma nestimuloval na niečo zásadnejšie, ba priam odignoroval ďalšie moje nápady. Neskôr som sa presvedčila, že toto bola správna cesta. Až po niekoľkých mesiacoch prišiel rad na ďalší malý krok v zmene správania.

Tréning je len začiatok

Tak ako niektorí manažéri tréningu nedôverujú, iní sa naň priveľmi spoliehajú. Pravda je niekde uprostred. **Tréning time managementu alebo osobnej efektívnosti môže potvrdiť rozhodnutie, ukázať možnosti, identifikovať príčinu neefektívnosti, ale nič za vás nevyrieši.** Po tréningu stojíte na začiatku cesty. Ideálne je, ak si na ňom vytvoríte plán, ktorému veríte, že bude fungovať. Následné follow up stretnutia významne pomôžu zvýšiť jeho účinnosť. Ostatní členovia skupiny, ktorým svoj plán predstavíte, sa stanú vašimi podporovateľmi, ale i posudzovateľmi, ktorí sledujú váš pokrok. Môžete sa s nimi tešiť zo svojich úspechov a diskutovať o problémoch, ktoré ste zatiaľ nedokázali prekonať.

Ideálnou podporou na dosiahnutie vyššej osobnej efektívnosti je koučovanie. Kouč pomôže najmä v čase, keď nastanú prvé prekážky a počiatočné odhodlanie musí byť nahradené disciplínou.

„Chcem zvládať viac úloh...“

Aj takto manažéri niekedy zadefinujú svoju potrebu a v lepšom time managemente vidia nástroj jej naplnenia. Takúto požiadavku majú zvyčajne manažéri, ktorí sú vysoko produktívni. Často však pripomínajú muža, ktorý intenzívne stúpil po rebríku, a keď sa po úmornom výstupe dostal navrch, zistil, že rebrík bol opretý o iný múr...

Manažéri, ktorí dokážu dosahovať náročné ciele a súčasne vedú spokojný a aktívny súkromný život, nie sú intenzívne zameraní na to, aby stíhali čo najviac. Je však pravda, že systém, disciplína, dobrá organizovanosť či jednoduchý, ale dôsledný spôsob plánovania vytvárajú základ ich úspešnej sebaorganizácie.

Ako to urobiť lepšie?

Všimla som si však jednu nečakanú typickú črtu, ktorá je v pozadí ich fungovania a odlišuje ich od uponáhľaných a prepracovaných kolegov. Zvyčajne ich vôbec nepritahuje myšlienka, či by nestihli urobiť viac úloh. Zaujímajú ich niečo iné. Myšlienkami dokážu vystúpiť nad svoje fungovanie a z tohto nadhľadu si kladú otázku, ako by sa to dalo robiť ináč, lepšie, jednoduchšie a následne tieto idey s nadšením zavádzajú do praxe.

Pamätám si na slová jedného z nich: „Celý týždeň som bol v teréne, rozprával som sa so stovkou našich technikov, manažérov a robotníkov... Dozvedel som sa vecí, na ktoré by som tu v kancelárii neprišiel... Mám plný zošit nápadov. Zajtra vytvoríme prvý implementačný tím.“

Keď sa vydáte na cestu väčšej kontroly svojho správania, na cestu za vyššou osobnou efektívnosťou, nie je isté, že vám to prinesie očakávané výsledky v podobe vyššej životnej spokojnosti. Isté to nie je, ale pravdepodobnosť je vysoká. ●

PhDr. Dáša Spillerová
ADDA Consultants, s.r.o.

Zamestnancov nestačí len počúvať...



Bájka:

V jednej zoológickej záhrade sedelo v klietke päť opíc. Istý zvedavý experimentátor zavesil na strop klietky trs zrelých banánov, podeň postavil rebrík, vonku nastavil pred klietku hadicu a čakal, čo sa bude diať.

Keďže opice sú inteligentné, zvedavé a maškrtné bytosti, za malú chvíľku sa jedna z nich začala štverať po rebríku smerom k banánom, no hneď ako vystúpila na druhý stupienok, ju aj všetky ostatné opice postriekal silný prúd ľadovej vody, čo prijali so značnou nevôľou.

Za nejaký čas sa druhá z opíc pokúsila nebadane vyštverať po rebríku, no celá procedúra sa zopakovala a opice opäť dostali spršku ľadovej vody.

Takto poučené, keďže, ako som už spomenul, sú inteligentné a majú dobrú pamäť, sa opice viac nepokúšali dostať po rebríku k banánom.

No experimentátorovi to nestačilo. Zobral jednu z opíc a nahradil ju celkom inou opicou, ktorá s tými v klietke nemala nič spoločné. Prvé, čo novú opicu zaujalo, boli banány. Podišla k rebríku, no hneď ako sa po ňom pokúsila vyštverať, ostatné opice ju napadli a zahnali do kúta.

Potom experimentátor vymenil ďalšiu z pôvodných opíc za novú a celá scéna sa zopakovala takmer navlas rovnako. Nová opica chcela vyliezť k banánom, no ostatné jej to razantne prekazili. Takto experimentátor pokračoval až dovtedy, kým v klietke neostala ani jedna z pôvodných opíc, ktoré ešte zažili onú nepríjemnú spršku ľadovej vody.

Banány postupne zhnili, hadicu s vodou dávno odniesli, aby plnila iné účely, no opice v klietke od tých čias na rebrík nelozili. Ak by sa o to aj

niektorá z nich nebudaj pokúsila, ostatné by jej to nekompromisne zráтали...

Nie je mojím cieľom prirovnávať ľudí k opiciam a už v žiadnom prípade nie firmy a spoločnosti ku klietkam, ale pravda je taká, že každé spoločstvo má svoj systém a svoje, či už písané, alebo nepísané pravidlá. Mnoho pravidiel pomáha firmám udržať poriadok, rásť, napredovať, ale je taktiež mnoho pravidiel a zásad, ktoré firmy brzdia a spôsobujú skôr škodu než osoh. A nie je nič horšie, ako na otázku: „Prečo to u vás vo firme funguje takto?“ dostať odpoveď: „Lebo sa to tak robí odjakživa.“

Túžba pýtať sa

V jednom z predchádzajúcich zamestnaní sa u mňa vystriedali dve asistentky – jedna zodpovedná a poslušná, druhá zvedavá. S tou zodpovednou som bol spokojný, pretože som sa na ňu mohol spoľahnúť a ušetrila mi kopu administratívnej práce, ktorú som odjakživa neznášal.

Tá zvedavá mi z krátkodobého hľadiska, naopak, prácu pridávala. Bola ako malé dieťa – stále sa ma pýtala „prečo“.

Prečo naplňame databázy takýmto spôsobom?

Prečo používame tento systém?

Prečo má tento človek takúto pracovnú náplň?

Otázky sú pozitívny impulz

Množstvo otázok a ja som musel uznať, že v niektorých prípadoch som sa nad vecami dovtedy vôbec nezamýšľal, jednoducho som ich bral ako dané fakty, ktoré treba akceptovať (ako rebrík uprostred klietky, na ktorý sa proste nemá liezť). A tak postupne, keď som na niektorú z jej zvedavých otázok nevedel nájsť rozumnú odpoveď, začal som veci meniť. K lepšiemu. A napriek tomu, že mi jej otázky z krátkodobého hľadiska pridali kus práce, **z dlhodobého pohľadu sa mi vďaka nim podarilo mnohé vylepšiť.**

Je pravda, že **túžba pýtať sa je akousi prirodzenou vlastnosťou človeka.** V detstve je veľmi intenzívna a postupne chladne, u niekoho úplne zmizne, u niekoho sa objavuje zriedkavo ►

v krátkych jasných zábleskoch a u pár vzácných jedincov ostáva rovnako silná neustále.

Ale pravda je aj to, že táto túžba sa dá pestovať. A v tomto prípade nemám na mysli učiť sa klásť a formulovať správne otázky, ale podporovať v sebe zvedavosť a potrebu pýtať sa ako takú, bez ohľadu na to, či sú otázky položené rafinovane a v správnom slede. Veď **na to, aby bolo možné odhaliť chyby, často stačí len tá najzákladnejšia jednoduchá otázka „prečo“.**

Nabádate svojich ľudí

Pre firmy je nevyhnutné a dôležité načúvať svojim zamestnancom, zisťovať ich spokojnosť, názory a postoje a mnohé firmy to v súčasnosti viac či menej úspešne robia. Ale pýtať sa svojich ľudí nestačí. Dôležité je nabádať ich, **aby sa pýtali aj oni**

a aby sa pýtali veľa, zvedavo, otvorene a bez hanby. A možno na začiatok úplne stačí podporovať ľudí vo svojom okolí, aby si navzájom kládli jednoduché otázky. Verím tomu, že zvedavosť je nákazlivá a postupne sa rozšíri po celej firme.

Veď spoločnosť, ktorá vo svojich ľuďoch nebude podporovať zvedavosť, skôr či neskôr zrigidnie a stratí schopnosť zlepšovať sa.

A keď sa vrátíme nazad do spomínanej klietky s opicami, možno by stačilo, keby sa jedna z tých opíc opýtala, prečo si vlastne navzájom nedovolia vyliezť na rebrík. Len dúfam, že odpoveďou by nebolo, že taká je ich firemná kultúra...

Mgr. Lukáš Bakos

HR Director YMS & GCWare Group

Lukas.Bakos@yms.sk

Ako konflikty ovplyvňujú vzťahy

Ako často sa dostávate do konfliktov v práci, v rodine, s priateľmi? Viete o tom, že konflikty môžu medziludské vzťahy posúvať aj pozitívnym smerom? Takisto Vás však môžu dohnať k psychoterapeutovi.

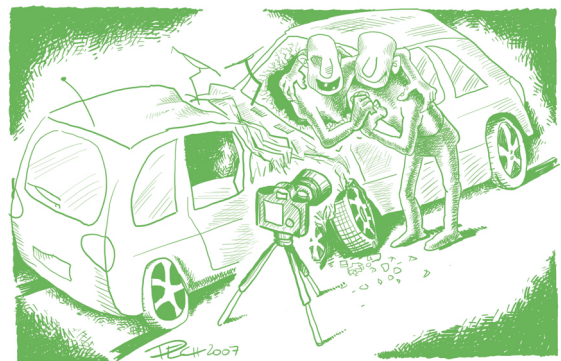
Odborne o konflikte...

Psychológia definuje konflikt ako stret protichodného správania, odlišných postojov, pocitov, potrieb, cieľov a presvedčení. Pritom rozlišuje dva základné druhy konfliktov: **1. interpersonálny** – to je konflikt medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi – a **2. intrapersonálny** – v sebe samom („boj“ s morálkou, so svedomím).

Dôsledky konfliktov

Konflikty plnia vo vzťahoch veľa pozitívnych funkcií, zo psychoterapie vieme, že **sú zdrojom pohybu a zmien, zabraňujú stagnácii, stimulujú záujem, podnecujú riešenie problémov, sú zdrojom motivácie**, no rovnako **môžu uvoľňovať napätie a napomáhať prehodnocovanie vzťahov.**

Môžu však pôsobiť aj veľmi deštruktívne a mať priam katastrofické následky, či už v osobných



vzťahoch (rozvody a hrubé násilie až po vraždy), alebo v širších sociálnych skupinách (vojenský konflikt so všetkými dôsledkami).

Konflikt = súťaž

Západná kultúra vníma konflikt predovšetkým ako súťaž a často ho aj podnecuje v zmysle hesla: **Buď lepší, vyhraj!** To znamená, že na konci konfliktu musí byť jeden víťaz a jeden porazený, tu sa však už stráca skutočná podstata súťaže – konflikt s nulovým ziskom. Teda čo jeden získa, druhý stratí. V posledných desaťročiach sa **tento pohľad pomaly mení** aj v západných kultúrach na viac kooperatívny. Úspešné vyriešenie ►

konfliktu znamená, že obe jeho strany majú maximálny možný spoločný zisk. To, samozrejme, predpokladá ochotu riešiť konflikt.

Ukazuje sa, že **na** ovplyvnenie priebehu konfliktu a jeho konečný **výsledok pôsobí viacero faktorov**:

- ochota komunikovať
- charakteristiky zúčastnených strán (osobná zrelosť)
- kongruencia (schopnosť reálne vnímať seba a svoje prežívanie)
- hodnotový systém zúčastnených strán
- predchádzajúci aj súčasný vzťah
- sociálne prostredie
- strach z rizika

Komunikácia je základ

Komunikácia je nevyhnutný predpoklad, ale pri riešení konfliktu nepostačuje. Ak vo vzťahu nie je dlhodobý prítomný otvorený konflikt, môže to poukazovať na nestabilný a slabý vzťah, pretože v akomkoľvek spolubytí, či už osobnom, alebo pracovnom, nie je možné, aby nevznikol aj vzťah emocionálny s rôznou hĺbkou emócií a **v emočnom vzťahu je konflikt skôr či neskôr nevyhnutný**. Čím sú vzťahy medzi konfliktnými stranami užšie, tým sa môže konflikt stať intenzívnejším. S emóciami potom úzko súvisí aj vnímanie obsahu konfliktu, resp. problému, ktorý je zdrojom konfliktu.

Kam konflikt smeruje

Konflikt sa na začiatku vyvíja buď pozitívnym, alebo negatívnym smerom a toto smerovanie ho udržuje (napr. začiatkové negatívne smerovanie vyvoláva ešte negatívnejší konflikt). Z toho teda jasne vyplýva, že **smer konfliktu (+) alebo (-) neovplyvňujú vonkajšie okolnosti, ale samotní účastníci a ich hodnoty**. Jedna z osôb môže ovplyvniť jeho smer. Ak má byť konflikt vyriešený s maximálnym spoločným ziskom, je nevyhnutné, aby zúčastnené strany verili, že druhá strana sleduje záujem oboch. Ak tento predpoklad nie je splnený a konflikt nadobúda skôr podobu súťaže VÝHRA-PREHRA, vtedy sa riešenie konfliktu vzdaluje a vzájomné vzťahy sa zhoršujú.

Kto je víťaz?

Podobne aj **riešenie konfliktu silou** bez ohľadu na motivačné potreby vyústi do zmenených

foriem konfliktu alebo sa obnoví, keď sila prestáva pôsobiť. So silou sa často spája **jej dôsledok – strach**. Z množstva experimentov sociálnej psychológie je známe, že takýto konflikt je riešiteľný oveľa ťažšie ako konflikt vyvolaný želaniami (túžbami). Kto bude trpieť (kto bude víťaz)?

Sila ohrozuje sebaúctu

Čím väčšia je intenzita strachu a použitej sily, tým menšia je pravdepodobnosť kooperatívneho riešenia. **Použitie sily** a strachu ako nástroja na dosiahnutie cieľa ohrozuje sebaúctu a takéto ohrozenie výrazne **znižuje predpoklad, že konflikt bude úspešne vyriešený**, pretože tá strana, ktorej sebaúcta je ohrozená, sa začne zameriavať predovšetkým na obhájenie seba a prestane sa venovať riešeniu konfliktu a vzájomnej spolupráci na jeho vyriešení. Je to samozrejmy dôsledok nerovnocennosti.

Na druhej strane však treba zdôrazniť aj iný poznatok psychológov, a síce, že **konflikt rovnocenných účastníkov je riešiteľný oveľa ťažšie** ako konflikt medzi stranami s rozdielnym statusom a rozdielnou mocou.

Koalície na pracovisku

Konflikty výrazne vplývajú aj na medziľudské vzťahy na pracovisku. Nie je nič nezvyčajné, že na pracoviskách sa vytvárajú rôzne „koalície“, **skupiny, ktoré spája „spoločný nepriateľ“ (tí ostatní)**. Vzájomný konflikt medzi takýmito skupinami má tendenciu zvyšovať vnútroskupinovú súdržnosť „koalícií“, a teda aj zväčšovať vzájomnú vzdialenosť medzi skupinami, nárast negatívneho vnímania sa navzájom a presun riešenia konfliktu z racionálnej do emocionálnej polohy, v ktorej je však konflikt oveľa ťažšie prekonateľný a riešiteľný (pozri vyššie).

Miesto pre psychoterapeuta

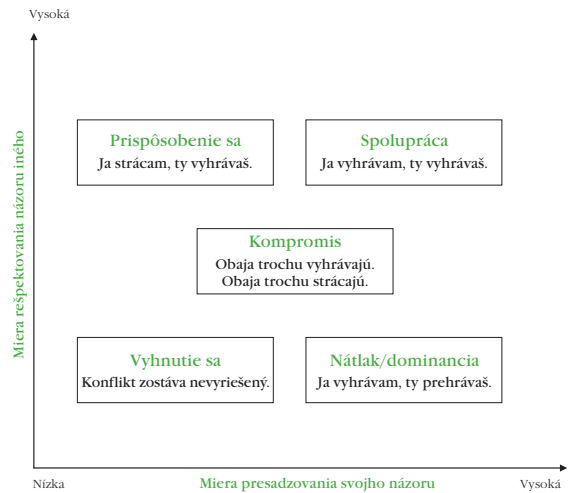
Dlhodobý neriešený interpersonálny konflikt môže prerásť do intrapersonálneho konfliktu. **Človek, ktorý dlhodobý žije v nevyriešených vzťahoch**, bude musieť časom riešiť otázku, **kto je a ako vníma sám seba**. Ak je príčinou neriešených problémov strach z možných dôsledkov, potom tento strach pôsobí ako dlhodobý stresor, čo sa môže prejavovať nielen na zhoršení atmosféry vo vzťahoch, ale aj na zdravotnom stave jedince ▶

(tzv. psychosomatické choroby - infarkt, tráviace problémy, poruchy spánku a koncentrácie atď.) V takýchto situáciách má význam vyhľadať odbornú pomoc a navštíviť psychoterapeuta alebo psychologického poradcu a spolu hľadať odpovede na otázky súvisiace s konfliktom a jeho dôsledkami na každodenný život. V súčasnosti sa čoraz viac objavuje potreba „osobného poradcu“ pre mnohých manažérov, ktorí sú neustále vystavení množstvu problémových a konfliktných situácií a potrebujú získať istý odstup či nadhľad, z ktorého by potom mohli k problémom pristúpiť a zároveň si chrániť vlastné zdravie.

Korenie vzťahov

Akási múdrosť vraví, že konflikt je korením života a vzťahu. Niečo na tom je. V symbolickej a metaforickej podobe to môžeme aplikovať aj na podmienky vzťahov medzi ľuďmi. Konflikt je korením vzťahu, ale s týmto korením treba narábať opatrne, aby napokon neprekrylo chuť dobrého jedla a aby sa nestratilo potešenie a radosť zo stolovania. ●

Päť stratégií riešenia konfliktov



PhDr. Ludovít Dobšovič

Inštitút vzdelávania manažérov

K ustanoveniam Zákonníka práce v znení novely z. č. 348/2007 Z. z.

(Článok je pokračovaním článku júlového čísla zo strany 13.)

1.3 Výhodnejšie podmienky zamestnania a pracovné podmienky

Novelizácia ZP prináša v § 1 ods. 6 explicitné vyjadrenie možnosti rozšírenia obsahu úpravy pracovnoprávných vzťahov, pričom v zmysle tohto ustanovenia **možno** v pracovnoprávných vzťahoch **upraviť podmienky zamestnania a pracovné podmienky zamestnanca výhodnejšie, ako to upravuje tento zákon alebo iný pracovnoprávny predpis**, pod podmienkou, že Zákonník práce alebo iný pracovnoprávny predpis takúto možnosť výslovne nezakazuje, alebo ak z povahy ich ustanovení nevyplýva, že sa od nich nemožno odchyliť. Modifikovaný obsah pracovnoprávnej úpravy je takto možné dohodnúť v pracovných zmluvách, ako aj v obsahu dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

Možnosť dohodnutia výhodnejšieho obsahu pracovnoprávných vzťahov mali ich účastníci aj pred

touto novelou (Zákonník práce neobsahoval zákaz takejto dohody), no po výslovnom zaradení predmetného ustanovenia do úvodných ustanovení Zákonníka práce sa **zdôrazňuje tento zmluvný princíp pre obsah pracovnoprávnej úpravy**.

Z praxe

V praxi si môžu zamestnávateľia so zamestnancami zmluvne dohodnúť odlišnú úpravu pre každý jednotlivý prípad osobitne a taktiež aj nad rozsah práv upravený kolektívnou zmluvou.

V zmysle uvedeného ustanovenia **nie je možné zmluvne modifikovať zákonné ustanovenia**, ktoré účastníkom pracovnoprávných vzťahov ukládajú zákaz odlišnej zmluvnej právnej úpravy (napr. jednoznačné ustanovenia zakazujúce/vylučujúce určitú úpravu pracovnoprávných vzťahov, ako je zákaz práce fyzickej osoby mladšej ako 15 rokov, okrem výkonu v zákone definovaných ľahkých ►

prác, nemožnosť uzavrieť dohodu o hmotnej zodpovednosti so zamestnancom pred dovŕšením osemnásteho roku zamestnanca a pod.).

Podmienkami zamestnania sú najmä ustanovenia upravujúce vznik, vlastný obsah práv a povinností účastníkov pracovnoprávneho vzťahu, rovnako ako zánik pracovnoprávneho vzťahu, t. j. v podstate všetky obsahové náležitosti vzťahujúce sa na vlastný obsah pracovnej zmluvy, respektíve aj obsah dohôd o vykonaní práce mimo pracovného pomeru. **Pracovnými podmienkami** sú jednotlivé práva, prípadne skupiny práv vzťahujúce sa napríklad na kvalitu pracovného prostredia, pracovné pomôcky, prestávky v práci, pracovný čas, vzdelávanie zamestnancov, prekážky v práci, mzdové nároky a odmeňovanie zamestnancov a pod.

1.4 Zamestnanec a jeho právne postavenie v pracovnoprávnych vzťahoch

Novela prináša zmeny ustanovenia § 11 Zákonníka práce, ktoré obsahujú úpravu základného pojmového určenia zamestnanca ako účastníka pracovnoprávnych vzťahov. Ustanovenia boli doplnené o **výslovný zákaz práce fyzickej osoby, ktorá nedovŕšila 15. rok života**, s výnimkou možností výkonu zákonom definovaných ľahkých prác.

Na rozdiel od doterajšej právnej úpravy výkonom zákonom uvedených ľahkých prác určuje na **žiadosť zamestnávateľa** príslušný inšpektorát práce. Zákon pre takúto žiadosť neustanovuje osobitné obsahové a formálne náležitosti.

1.5. Informačná povinnosť

Informačnú **povinnosť** má zamestnávateľ, predbežný správca konkurznej podstaty, prípadne správca konkurznej podstaty, ktorí sú povinní **písomne informovať** zástupcov zamestnancov, respektíve, ak nepôsobia u zamestnávateľa, informovať **o platobnej neschopnosti** priamo zamestnancov, a to **do desiatich dní od jej vzniku**. Vyhlásením konkurzu prechádza na správcu konkurznej podstaty oprávnenie konať za úpadcu (zamestnávateľa) v pracovnoprávnych vzťahoch vo vzťahu k zamestnancom úpadcu.

Zamestnanec je povinný zamestnávateľovi, predbežnému správcovi konkurznej podstaty alebo správcovi konkurznej podstaty na ich žia-

dosť **oznámiť všetky informácie potrebné v súvislosti s potvrdením nárokov z pracovnoprávneho vzťahu** podľa osobitného predpisu. Uvedené informácie sa budú vzťahovať najmä na zmluvne dohodnutú výšku mzdy, výšku prípadných ďalších pohľadávok zamestnanca voči zamestnávateľovi, ktoré je možné uplatniť v konkurznom konaní a pod.

Uvedená právna úprava je v súlade so smernicou č. 80/987/EHS o aproximácii zákonov členských štátov týkajúcich sa ochrany práv zamestnancov pri platobnej neschopnosti ich zamestnávateľa, so smernicou č. 2002/74/ES, ktorou sa mení a dopĺňa smernica č. 80/987/EHS o aproximácii zákonov členských štátov týkajúcich sa ochrany práv zamestnancov pri platobnej neschopnosti ich zamestnávateľa a s dohovorom MOP č. 173 o ochrane nárokov pracovníkov v prípade platobnej neschopnosti ich zamestnávateľa.

1.6. Nároky zamestnancov z pracovnoprávnych vzťahov pri platobnej neschopnosti zamestnávateľa

Novela vzhľadom na komplexnosť úpravy obsiahnutej v Zákonníku práce prevzala ustanovenia týkajúce sa nárokov zamestnancov a **informačnej povinnosti v prípade platobnej neschopnosti zamestnávateľa** zahrnuté do prijatia novely 348/2007 Z. z. v zákone č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení. Novela sa snaží zohľadniť požiadavky praxe najmä z pohľadu poskytnutia informácií o platobnej neschopnosti zamestnávateľa.

Kto je platobne neschopný zamestnávateľ?

V prípadoch, ak je zamestnávateľ platobne neschopný a nemôže uspokojiť nároky zamestnancov z pracovnoprávnych vzťahov, tieto sa uspokojia dávkou garančného poistenia podľa osobitného predpisu. V zmysle ustanovenia § 3 ods. 2 zákona č. 7/2005 o konkurze a reštrukturalizácii **platobne neschopný je zamestnávateľ, ktorý má viac ako jedného veriteľa a nie je schopný plniť 30 dní po lehote splatnosti viac ako jeden peňažný záväzok**. Za jednu pohľadávku pri posudzovaní platobnej schopnosti dlžníka (zamestnávateľa) sa považujú všetky pohľadávky, ktoré počas 90 dní pred podaním návrhu na vyhlásenie konkurzu pôvodne patrili len jednému veriteľovi. ▶

1.7 Zachovanie práv zamestnancov pri prevode podnikov, častí podnikov, prevode úloh alebo činností zamestnávateľa

Novelizované zákonné ustanovenia obsahujú spresnenie a pojmové zosúladienie definície prevodu, prevodcu a preberajúceho zamestnávateľa so znením úpravy EU.

V prípade prevodu hospodárskej jednotky, ktorou je v zmysle Zákonníka práce zamestnávateľ alebo časť zamestnávateľa, alebo ak sa prevádza úloha, alebo činnosť zamestnávateľa, alebo ich časť k inému zamestnávateľovi, **prechádzajú práva a povinnosti z pracovnoprávných vzťahov voči prevedeným zamestnancom na preberajúceho zamestnávateľa. Ide o zákonný prechod práv**, čo znamená, že prevodca a preberajúci zamestnávateľ/nadobúdateľ nemusia výslovne upraviť prevod práv v texte zmluvy, ktorou dochádza k prevodu hospodárskej jednotky.

Pri prevode hospodárskej jednotky podľa ustanovení Zákonníka práce si táto **zachováva svoju totožnosť ako organizované zoskupenie zdrojov** (hmotné zložky, nehmotné zložky a osobné zložky), **ktorého cieľom je vykonávanie hospodárskej činnosti** bez ohľadu na to, či je táto činnosť hlavná, alebo doplnková. V tomto ustanovení je zdôraznený princíp prevodu hospodárskej jednotky, prípadne úlohy alebo činnosti zamestnávateľa obdobne, ako je upravený prevod obchodných spoločností, respektíve podniku alebo jeho časti v úprave Obchodného zákonníka, ktorým sa bude spravovať prevod podniku zamestnávateľa, obchodných spoločností, ak sa na takéto prevod majú aplikovať ustanovenia Obchodného zákonníka.

Kto je prevodca

Prevodcom je **právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá okamihom realizovaného prevodu** podľa predchádzajúceho odseku **prestáva byť zamestnávateľom**. Presný moment účinnosti prevodu hospodárskej jednotky, s ktorou je spojený prechod práv z pracovnoprávných vzťahov, je podmienený dátumom účinnosti prevodu, tento si účastníci prevodu určia v písomnej zmluve o prevode hospodárskej jednotky (prevode úlohy alebo činnosti zamestnávateľa), prípadne, ak ho neurčia výslovne v texte zmluvy, bude podmienený momentom účinnosti zmluvy o prevode hospodárskej jednotky, prípadne zmluvy o prevode úlohy alebo činnosti zamestnávateľa.

Kto je preberajúci zamestnávateľ

Preberajúcim zamestnávateľom je **právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá prevodom pokračuje ako zamestnávateľ prevedených zamestnancov**. Kontinuitu subjektov v právach a povinnostiach zamestnávateľa deklaruje uvedené ustanovenie, v zmysle ktorého uvedený preberajúci zamestnávateľský subjekt vstupuje do práv a povinností svojho predchodcu, takýto nový subjekt preberá do svojej štruktúry zamestnancov prevedenej hospodárskej jednotky.

Ak zamestnanec nesúhlasí

Novela ďalej v ustanovení § 29a ZP **upravuje postup zamestnávateľa v prípade, ak sa prevodom zmenia pracovné podmienky dohodnuté v pracovnej zmluve a zamestnanec nesúhlasí** so zmenou pracovných podmienok. Pracovný pomer potom zamestnávateľ ukončí z dôvodov podľa § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce alebo dohodou z tých istých dôvodov, t. j. z dôvodu nadbytočnosti zamestnanca na základe písomného rozhodnutia zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia, o znížení stavu zamestnancov s cieľom zvýšiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách.

Ak ide o nájom zamestnávateľských subjektov

Dôležité doplnenie obsahuje ustanovenie o prechode práv a povinností z pracovnoprávných vzťahov v prípadoch nájmu zamestnávateľských subjektov, pričom ak po ukončení nájmu nedošlo k prechodu práv a povinností z pracovnoprávných vzťahov na ďalšieho nájomcu, uspokojiť nároky z pracovnoprávných vzťahov mal vždy prenajímateľ, ale od 1. 9. 2007 sa uvedená povinnosť zamestnávateľa, čiže prenajímateľa, nevzťahuje na uspokojenie nároku zamestnancov prijatých do zamestnania zamestnávateľom, čiže nájomcom, odo dňa vzniku nájmu.

Po novele je aplikácia ustanovení o prechode práv a povinností z pracovnoprávných vzťahov vylúčená v prípade, ak bol na zamestnávateľa súdom vyhlásený konkurz podľa osobitného predpisu. (zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii). ●

Mgr. Peter Pirožek, advokát

Absencia na pracovisku



Zamestnanec pracoval v našej spoločnosti na HPP na neurčitý čas. Dňa 22. 5. 2007 podal výpoveď podľa § 67/ZP. Výpovedná doba sa končí 31. 7. 2007. Menovaný od 15. 6. 2007 prestal chodiť do práce. Dňa 19. 6. 2007 bol písomne upozornený na porušenie pracovnej disciplíny s výzvou plniť si povinnosti zamestnanca do uplynutia výpovednej lehoty. Je možné zdržať menovanému mzdu za odpracované zmeny v júni? Menovaný navyše pracoval na zmeny a jeho výpadok sme museli riešiť nadčasovými hodinami jeho kolegov. Môžu sa vyčísliť tieto mzdové náklady a odpočítať z jeho mzdy alebo aké by bolo iné riešenie?

Za odpracované dni nie je možné nevyplatiť zamestnancovi mzdu. Ak zamestnanec prestal chodiť do práce, treba jeho konanie posudzovať ako absenciu, čo znamená, že za **dni vykazovania absencie mzdu nedostane**. Treba však splniť dve podmienky:

- zistiť, či zamestnanec nie je PN, alebo u neho nie sú

iné (zo zákona akceptovateľné) prekážky v práci,

- o tom, či ide o absenciu, sa treba **dohodnúť** so zástupcami zamestnancov (Ak nedôjde k dohode, môže zamestnávateľ požiadať o rozhodnutie súd.).

Ak zamestnanec nedoručil doklad o prekážkach v práci ani inak zamestnávateľa neinformoval, pretože neplní svoje povinnosti, je potrebné, aby ho zamestnávateľ vyzval na plnenie povinností vyplývajúcich z jeho pracovnej zmluvy.

Keď zamestnanec spôsobil škodu tým, že jeho neprítomnosť bolo treba riešiť nadčasovou prácou iných zamestnancov, jej náhradu musí zamestnávateľ riešiť výlučne prostredníctvom súdu.

Ak by zamestnávateľ vzhľadom na to, že zamestnanec nechodí do práce, navrhol zamestnancovi ukončiť pracovný pomer k 30. 6. 2007, nemohol by sa potom domáhať spôsobenej škody.

Napriek tomu je to z praktického hľadiska výhodnejšie riešenie, pretože vytvára priestor na prijatie nového zamestnanca. ●

PhDr. Bernardína Borsíková, HR manažér, TASR Slovakia

Intrigy v mojom tíme



Ako vedúci marketingu mám pod sebou dve zamestnankyne. Obidve sú veľmi šikovné. Často sa však stávalo, že jedna na druhú donášala a ohovárali sa navzájom. Mal som pocit, akoby medzi sebou súperili, no začali pri tom využívať aj takéto praktiky. Keď som im obom povedal, že sa mi ich konanie nepáči, spojili sa a obrátili proti mne. Teraz som predmetom ohovárania ja. Ako sa proti tomu postaviť?

Ohováranie a donášanie sú také prejavy komunikácie, ktoré takmer s určitou negatívne ovplyvňujú vzájomné vzťahy. Ich zdrojom býva **snaha upútať na seba pozitívnu pozornosť a súčasne nejakým spôsobom poškodiť inú osobu**. Tieto prejavy sú časté u ľudí, ktorí hľadajú spôsoby, ako rýchle získať popularitu a súčasne „likvidovať“ osobu, ktorá ich môže ohrozovať. Je to prejav súťaživeho, ale nie férového správania.

Z tohto pohľadu by sme sa na správanie vašich zamestnankýň mohli pozeráť ako na snahu rýchlo dosiahnuť úspech, ale zároveň aj poškodiť inú osobu. To, že takéto správanie vytvára nepriaznivú atmosféru na pracovisku, ste zrejme pocítili. Povedali ste im, že sa vám takéto správanie nepáči. Jediná zme-

na, ktorú ste tým vyvolali, bola, že ich prejavy sa obrátili proti vám, ale **nezmenilo sa ich myslenie a voľba správania**, ktorým chcú dosiahnuť svoje ciele.

riešenie

Aj keď výkonovo ide o veľmi kvalitné zamestnankyne, ich sociálne kvality v oblasti medziľudskej komunikácie a vytvárania pracovných vzťahov nedosahujú rovnakú úroveň. Dosiahnuť zmenu v ich sociálnom správaní bude dlhodobější proces. Tak ako pri každej požiadavke na zmenu sa spočiatku môžu objaviť negatívne postoje a hľadanie zdrojov zmeny v okolí a nie v sebe. Predpokladám, že preto ste sa aj vy stali momentálnym terčom ich ohovárania. Je ľahšie ohovárať vás, ako pokúsiť sa o zmenu vo vlastnom správaní. Otvorenou dvojsmernou komunikáciou a dávaním spätnej väzby (ale nie kritikou) môžete postupne dosiahnuť zmenu. Nesmie to však byť jednostranná komunikácia, keď len vy poviete, s čím ste nespokojný. Aj vy si od nich žiadajte spätnú väzbu. Len tak sa postupne presvedčia, že sú aj iné spôsoby komunikácie ako ohováranie a donášanie. Možno sa im s týmito spôsobmi dobre darilo v predchádzajúcej pracovnej skúsenosti. ●

PhDr. Mária Gedeonová, psychológ

Prípadová štúdia – Deficit odborných znalostí manažéra

Za vedúceho marketingového oddelenia prijali zamestnanca, ktorý má výborné komunikačné schopnosti, vie stmeliť ľudí a kolektív, zadávať úlohy, vie motivovať (na základe overených informácií z predchádzajúceho zamestnania). Tento človek však v marketingu pracoval len krátko a niektoré špecifické odborné skúsenosti mu chýbajú. Prejavilo sa to niekoľkými chybnými rozhodnutiami, čo spôsobilo stratu autority u podriadených zamestnancov. Dokáže viesť oddelenie aj človek, ktorého odborné znalosti nie sú vždy na dostatočnej úrovni?

1. riešenie

Vedúci marketingového oddelenia (VMO) má dôležité predpoklady byť dobrým manažérom

– je komunikatívny, vie viesť ľudí a motivovať, stmeliť kolektív, zadávať úlohy, je pravdepodobne ambiciózny... Každý pracovník má svoje silné i slabé stránky – na silných treba stavať, slabé postupne odstraňovať – v tomto prípade napr. postupným zvýšením/doplnením kvalifikácie. Nedostatok skúseností sa nedá nahradiť ničím iným, len praxou.

Predpokladám, že pri prijímaní/výbere pracovníka „zvonku“ na takú dôležitú pozíciu prebehlo výberové konanie alebo aspoň pohovor na úrovni personálneho útvaru a nadriadeného vedúceho pracovníka, predpokladám, že prevážili pozitívne faktory nad potenciálnymi rizikami/slabými stránkami a že vedenie s takýmito rizikami počítalo. Otázka je, prečo sa vedenie nerozhodlo pre niektorého zo stálych zamestnancov marketingového útvaru – pravdepodobne preto, lebo im chýbali práve manažérske zručnosti, ktoré má nový vedúci (alebo tam boli aj iné dôvody?).

Odporúčenie pre:

1. Vedenie, resp. nadriadený vedúci

- prediskutovať a zhodnotiť situáciu s VMO, analyzovať príčiny, dohodnúť ďalší postup,
- poskytnúť VMO čas na získanie skúseností (zapracovanie), zmenu nežiaduceho stavu,
- umožniť zvýšenie, doplnenie kvalifikácie,
- vyjadriť mu svoju podporu.

2. Vedúceho marketingového oddelenia

- doplniť si odborné znalosti – štúdium odbornej literatúry, školenie/kurz a podobne,
- pred dôležitými rozhodnutiami sa poradiť so svojimi podriadenými, požiadať ich o názor, informácie, argumentáciu, znalosti, skúsenosti, počúvať ich, spraviť z nich partnerov,
- komunikovať s kolegami z odbornej brandže v iných firmách/profesionálnych združeniach. ●

Ing. Jozef Boďa

vedúci ref. riadenia kvalifikácie zamestnancov, VUJE, a. s.

2. riešenie

Vzhľadom na skutočnosť, že každý zamestnanec, ktorý nastupuje na post manažéra raz musí s riadiacou prácou začať, nemôžeme nad naším novým vedúcim hneď po prvých chybných rozhodnutiach „lámať palicu“. Dôležitá je však okamžitá a v každom prípade odborne fundovaná analýza.

Odporúčam tento postup :

1. Priamy nadriadený zamestnanca v spolupráci s personálnym špecialistom (ktorý vedúceho marketingu navrhoval na prijatie) zanalyzujú nesprávne rozhodnutia:
 - Ak ich príčinou boli chýbajúce odborné kompetencie, treba zväziť špecializované vzdelávanie. (Pozn.: V tomto prípade je navyše potrebné vedúceho pred jeho podriadenými „podržať“.) Ak sú chyby príliš zásadného charakteru a riešenie zadaných úloh nebolo veľmi komplikované, tak z hľadiska strát podniku ako aj prestíže samotného vedúceho - vhodnejší bude výber nového kandidáta.
 - Ak príčina nie je jednoznačne odborného charakteru, je dôležité analyzovať sociálnu klímu, vnútropodnikovú kultúru, pracovné a sociálne vzťahy na marketingovom oddelení vo vzťahu k identifikovaným sociálnym a vodcovským kompetenciám nového vedúceho.
2. Obojstranná otvorená komunikácia so samotným „vinníkom“ a iniciovanie jeho vlastného návrhu riešenia.
3. Na konečné uzavretie situácie ponechať jeden-dva dni na prípadné získanie dodatočných informácií, prípadne vyžiadať konzultáciu s riaditeľom firmy a následne zaujať stanovisko priamym nadriadeným. ●

PhDr. Igor Meňovský

personálny poradca, IM-Business Consulting.