

CHCETE RIADIŤ FIRMU? ZAČNITE OD SEBA

Julia Micháleková



visibility

ÚVOD

1. Kapitola

Od stážistky k managing directorke

| 4

2. Kapitola

Firemné a HR procesy

| 13

2.1 Firemné hodnoty. Prečo sú také dôležité a ako ich vytoriť? | 13

2.2 9 ciest, ako nefinančne motivovať zamestnancov | 19

2.3 Ako manažovať zamestnancov v rýchlo rastúcej firme | 30

2.4 Meetingy: nevyhnutné zlo alebo efektívny nástroj riadenia? | 37

3. Kapitola

Leadership a selfmanagement

| 44

3.1 Naučte sa pracovať s emóciami a buďte skvelý leader | 44

3.2 Objavte v sebe leadra | 51

3.3 10 rád, ako byť výkonný (nielen) v práci | 58

3.4 Ako viesť 2 firmy naraz a nezbláznit sa? | 66

4. Kapitola

Bonusová kapitola

| 74

4.1 13 pravidiel úspešného vyjednávania | 74

4.2 Odporúčaná literatúra ;) | 79

Záver

| 74

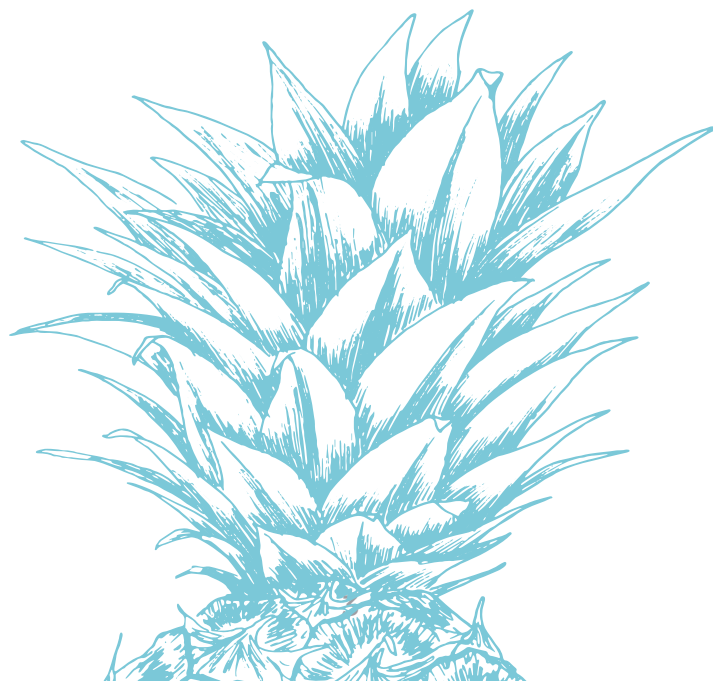
ÚVOD


Manažovaniu ľudí a tímov sa venujem viac ako 5 rokov, 2 roky z toho vediem Visibility a už takmer rok aj ďalšiu firmu DASE. Za tento čas som napísala na Visiblog aj mimo neho cez 80 článkov. Mnohé z nich sa venujú téme leadershipu, riadenia ľudí a firmy. Všetky tieto články som sa rozhodla spojiť do jedného ebook-u, ktorý v tejto chvíli čítate.

Dozviete sa v ňom môj príbeh, ako som sa od stážistky dostala na pozíciu Managing directorky. Dve kapitoly sú venované konkrétnym firemným a HR procesom, ktoré nám pomohli vybudovať Visibility. Firmu, ktorá za 7 rokov narástla na 60 zamestnancov a jednu z najúspešnejších online makretingových agentúr na Slovensku.

Tretia kapitola zhŕňa, čo som sa naučila v oblasti leadershipu. Či už vďaka rôznym kurzom a mentoringom, ale hlavne vďaka praxi. V tejto časti sa venujem aj tomu, ako pri riadení firmy zvládnuť svoj vlastný čas, temperament a viesť dve firmy naraz bez toho, aby ste sa zbláznili. ;)

V bonusovej kapitole nájdete, ako som sa naučila vyjednávať a nesmie chýbať ani odporúčaná literatúra.





1. kapitola

**OD STÁŽISTKY
K MANAGING DIRECTORKE**

AKO SI NÁJŠŤ A UDRŽAŤ PRÁCU, KTORÚ MILUJETE

Tento ebook som sa rozhodla začať tým, že vyrozprávam môj kariérny príbeh. Nechcem, aby vyznel namyslene alebo aby vzbudzoval dojem, že moja cesta je tá jediná a dobrá. Chcem sa s vami len podeliť o to, čo mne pri budovaní firmy a kariéry pomohlo. Možno si v tom aj vy nájdete niečo, čo vás posunie.

Mail, pivo a práca v lete zadarmo

V roku 2010 ma čakalo posledné leto na vysokej škole. Namiesto toho, aby som si ho slobodne a bez záväzkov užila alebo vycestovala a zarobila peniaze, tak som rozhodla stážovať vo Visibility.

Ako to celé začalo? Juraj si zistil náš školský mail a napísal naň ponuku na stáž. Potom sme sa stretli v trnavskom šenku na pive, potykali si a už sme stážovali.

V tom čase stáže neboli také populárne, ako je tomu dnes. Áno, robilo sa niečo ako 2 týždňová povinná prax (ktorú aj tak väčšina ľudí „ofejkovala“), ale takýto koncept stážovania v komerčnej firme nebol bežný. Juraj sa s ním stretol počas štúdia v Anglicku a doniesol ho na Slovensko.

Mnohí moji spolužiaci sa ma s nepochopením pýtali, prečo, preboha, robím pre niekoho zadarmo, keď on na mne zarába. Moja odpoveď bola: „Pretože to vnímam ako ďalší predmet v škole, ktorý mi pomôže sa niečo naučiť.“ Ako sa ukázalo o pol roka, vo Visi som sa toho naučila pre svoju vtedajšiu prax viac ako za 5 rokov v škole.

Čo som si odniesla z tohto obdobia vo Visi:

| Makajte, učte sa, robte veci, ktoré sú pre vašu budúcnosť užitočné a robte to zadarmo. Venujte tomu svoj čas, úsilie a nakoniec sa vám to vyplatí.

| Nebojte sa skúšať nové veci, ktoré možno väčšina ľudí okolo nechápe. Ako sa ukázalo, neplatená stáž bola skvelý nápad a dnes je to už bežná prax, bez ktorej si fungovanie na vysokej škole ani nevieme predstaviť.



Veľmi veľa poznatkov o SEO. Vďaka sťažovaniu vo Visi som urobila diplomovku na tému SEO. V tom čase sme na škole nemali ani len predmet online marketing. To znamená, že väčšina ľudí netušila, čo je to SEO. Moja obhajoba teda vyzerala tak, že som komisii vysvetľovala, čo to vlastne je a čo všetko to dokáže.

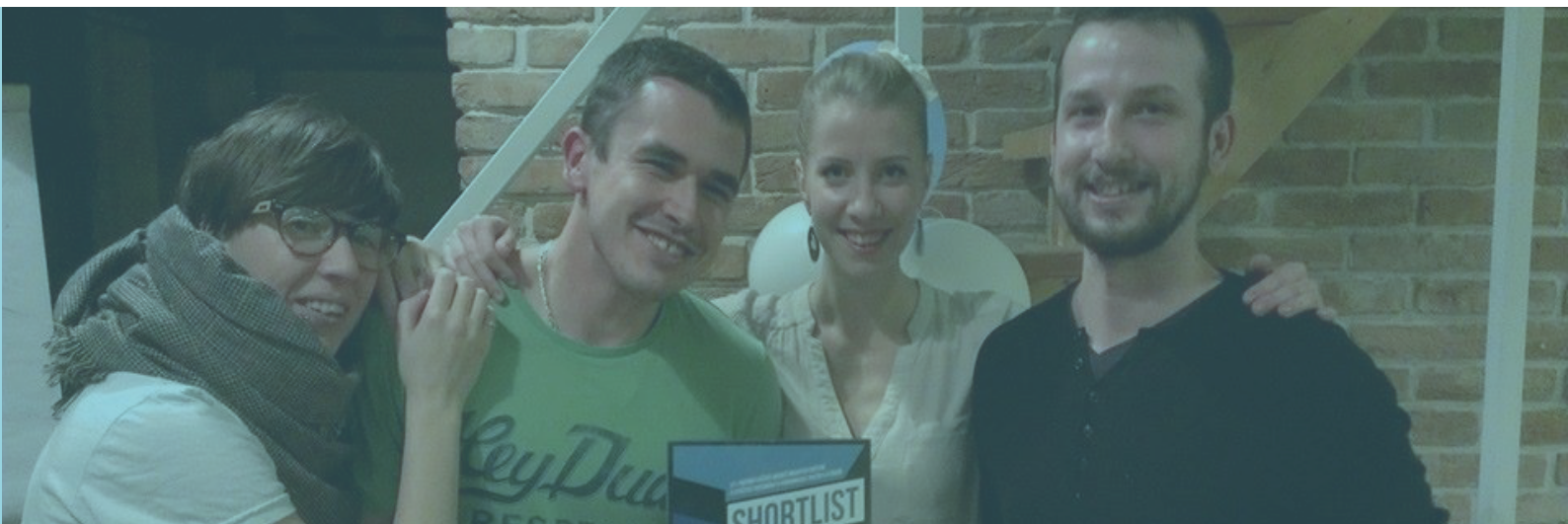
Od SEO k vedeniu kreatívneho oddelenia

Od januára až do štátnic sme už boli so spolužiakom Marekom platení ako brigádnici a po skončení školy sme mali isté miesto vo Visi. Na jednej strane som prišla o možnosť oddychu po škole. Na druhej sa však žije, štátnicuje a následne oslavuje omnoho ľahšie, keď viete, že máte istotu.

2 roky som pracovala na pozícii SEO projektový manažér. Klienti pribúdali, firma rástla, SEO sa neustále menilo. To všetko zabezpečilo, že som sa v práci nemohla nudiť. V tomto období som prišla ešte na jednu skvelú vec. S akýmkoľvek (rozumným) návrhom som za Jurajom prišla, vždy ma vypočul, zvažil ho a ak sa mu páčil, tak sme to aplikovali. Napriek tomu všetkému ma však SEO začalo časom trochu nudiť. Respektíve som začala pociťovať potrebu zmeny. V tom čase sme sa okrajovo venovali grafike a sociálnym sieťam. Mali sme grafikov, accounta a pár copywriterov, ktorým som sa venovala popri svojich SEO projektoch.

Tak som prišla za Jurajom s tým, že by som si chcela všetkých týchto ľudí zobrať pod seba, nájsť nových copywriterov, programátora a založiť kreatívne oddelenie a viesť ho. Juraj na to: „OK, vypracuj biznis plán. Čo budete robiť, aké bude mať ciele a dokedy ich chceš dosiahnuť.“

V živote som nič také nerobila, no dala som sa do toho. Vtedy mi veľmi pomohol známy, ktorý o tejto oblasti vedel omnoho viac ako ja. Pokecal o tom so mnou, usmernil ma, poslal pár užitočných dokumentov.



Čo som si odniesla z tohto obdobia vo Visi:

| Najlepšie sa pracuje vo firme, kde má človek slobodu. A najlepší šéf je ten, ktorý ťa vypočuje a dá ti šancu realizovať svoje návrhy.

| Keď sa ti niečo nepáči, zisti, čo s tým môžeš urobiť ty sám. Keď ma práca prestala baviť, nehladala som vinníkov vo firme. Nebežala som za šéfom s tým, že to už nechcem robiť a čo on urobí pre to, aby si ma udržal vo firme. Zamyslela som sa nad tým, čo môžem urobiť ja, aby sa to zmenilo. Až keď som mala návrh riešenia, išla som za Jurajom.

| Nebojte sa výzvy a zodpovednosti. S novou pozíciou prichádzajú nové zodpovednosti. Ak však poctivo makáte, nemáte čo pokaziť.

| Upresnenie bodu vyššie: veľa toho pokazíte, no chyby vás posúvajú ďalej. Treba sa z nich poučiť.

| Ak čelíte niečomu novému, čo ste predtým nikdy nerobili, porozprávajte sa o tom s niekým, kto má skúsenosť. Obráťte sa na svojich známych. Robte si známosti už vopred. Zúčastňujte sa na akciách, kde môžete spoznať ľudí z odboru. Ak aj nikoho takého nepoznáte, skúste mu napísať. Boli by ste prekvapení, koľkí slovenskí podnikatelia a odborníci sú ochotní vám pomôcť, keď vidia snahu a zaniehanie.

Potom som zistila, že rada mudrujem

Celé roky som sa vyhýbala prednášaniam na konferenciách. Prečo? To naozaj ani sama neviem. No jediné rozumné vysvetlenie asi je, že zo strachu.

Prišli sme však do bodu, keď už nemohol všetko pokryť Juraj, a tak som sa do toho pustila aj ja. Z prednášania, či už na konferenciách, alebo školách, sa stala jedna z mojich najobľúbenejších činností. Vzdelávanie iných ma teší, napína a posúva ďalej.



Čo som si odniesla z tohto obdobia vo Visi:

| Najlepšie sa učíte a utvrdzujete sa vo svojich vlastných znalostiach, keď ich posúvate ďalej. Keď učíte iných. Nepremeškajte nikdy príležitosť naučiť iného človeka to, v čom ste vy „majster“. Či už ide o kolegu, alebo stážistu.

| Vzdelávanie je odovzdávanie hodnoty. Dáva vašej práci vyšší zmysel ako len zarábanie peňazí.

| Poznanie, že veľmi rada mudrujem na verejnosti s mikrofónom v ruke. ;)

A tak som sa dopracovala až k pozícii, ktorú nikto nepozná

S rastúcou firmou prichádzali rastúce „problémy“, ktoré bolo potrebné riešiť. Ako prijímať nových ľudí, ako udržať kultúru, ako ich motivovať, ako to celé vlastne riadiť? Okrem riadenia kreatívneho oddelenia som sa začala venovať práve týmto HR otázkam.

Zistila som, že toto je oblasť, ktorá ma veľmi baví. Prečo? Stále sa máte čo učiť, stále máte čo vylepšovať. Práca s ľuďmi je ťažká, ale veľmi naplňujúca. A tak po dvoch rokoch na pozícii vedúcej kreatívneho oddelenia som prešla na Digital Directora. Neviete, čo tá pozícia znamená? Nevadí, nevie to väčšina ľudí. A vlastne je aj tak trochu vymyslená. ;)

V praxi to ale znamená, že okrem toho, že som stále viedla kreatívne oddelenie, riešila som aj HR veci od motivácie zamestnancov cez benefity, odmeňovanie, prijímanie, teambuilding až po vzdelávanie.

Okrem toho som pomáhala Marekovi s naším VISI marketingom. Navrhovala som zlepšenia, nové produkty a landing pages, písala články, prednášala na našich eventoch, ako aj na konferenciách a školách.



Čo som si odniesla z tohto obdobia vo Visi:

Okrem spomínaných činností som stále pracovala ako strategický konzultant pre našich klientov. Ak chcete robiť na vedúcej pozícii v online marketingovej firme, mali by ste vedieť, ako projekty fungujú a ako sa online marketing posúva. Nie len teoreticky, ale aj v praxi. Preto stále pracujem pre našich klientov, aby som nestratila toto „puto s realitou“.

Nikto nie je perfektný. Stále robím veľmi veľa chýb. Niekedy som si ich vedomá, inokedy nie. Dôležité ale je mať snahu stále sa učiť, napredovať a nikdy nestagnovať.

Asi nikdy so sebou nebudem úplne spokojná a mala by som sa s tým zmieriť. :D



Z Digital na Managing directora

V lete roku 2015 sa Juraj rozhodol odstahovať do Prahy. Musela sa teda určiť osoba, ktorá bude zodpovedná za chod firmy v čase jeho neprítomnosti. Stala som sa ňou ja, pričom sme sa dohodli, že budem riadiť celú firmu aj v čase, keď Juraj bude v Bratislave. On zostal zodpovedný za financie a vedenie obchodu. Vznikla tak celkom zaujímavá situácia, kedy je Juraj v pozícii vlastníka môj nadriadený a v pozícii vedúceho sales oddelenia podriadený. :D

Už sú to viac ako 2 roky odkedy som prebrala vedenie Visi. Aktuálne je nás cez 50 ľudí a máme otvorených 7 pozícií. Riadenie takejto firmy nie je ľahké, dá sa to zvládať. Ako konkrétne sa môžete dočítať v poslednej kapitole.

Čo som si odniesla z tohto obdobia vo Visi:

Vo firme aj mimo nej poznám množstvo veľmi šikovných ľudí, ktorí majú leaderské schopnosti a keby zamakajú mohli by byť na vedúcich pozíciách. Prečo nie sú? Hlavný rozdiel je, podľa mňa, v zodpovednosti.

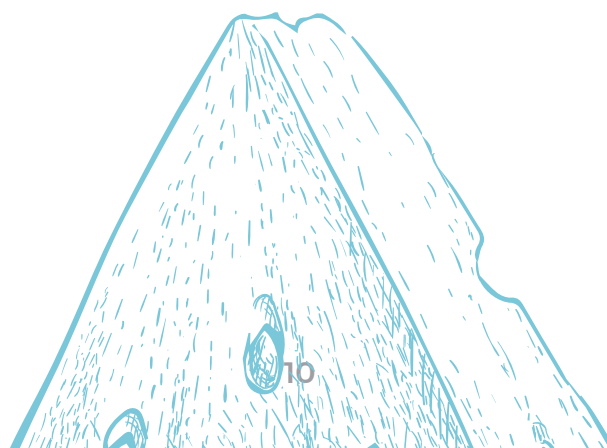
Sú dva prípady:

| Vyhýbajú sa zodpovednosti.

| Alebo si ju naopak uvedomujú až príliš.

Prvý prípad spôsobuje, že v prípade problémov človek hádže vinu na všetkých okolo. Ak chcete byť leader firmy musíte si uvedomiť, že každý jeden fuck-up vo firme je aj vaša zodpovednosť. Ak niečo pokašle brigádnik, tak za to v konečnom dôsledku môže vy. Lebo vy ste prijali osobu, ktorá prijala toho brigádnika. A tiež ste vy nadriadený osobe, ktorá mala toho brigádnika skontrolovať. Musíte sa naučiť delegovať, dôverovať ľuďom, dať aj im do rúk zodpovednosť, no zároveň si stále uvedomovať tú svoju.

Druhý prípad zas spôsobuje, že sa ľudia zľaknú a dajú prednosť pokojnej práci pred stresom, ktorý z riadenia ľudí a firmy vyplýva. Nebudem sa tváriť, že mať takúto zodpovednosť je vždy ľahké. Človek sa pre to proste musí narodiť a musí mať rád aj tú bolesť a utrpenie, čo s tým súvisí.



Aby som to zhrnula

Čomu vd'ačím za to, kde som? Tomu, že som:

| našla skvelú firmu, kde robia skvelí ľudia. Mám možnosť slobodne pracovať a rozvíjať sa,

| sa nenechala zlákať vidinou väčších peňazí inde a radšej som ostala vo firme, kde som videla svoju budúcnosť a šťastie. V práci sú aj dôležitejšie veci ako peniaze,

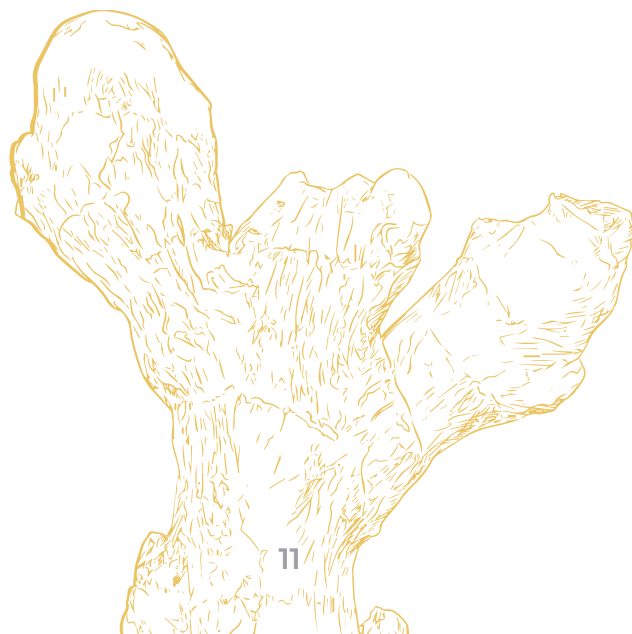
| nesedela a nenariekala, keď sa mi niečo nepáčilo, ale v prvom rade som sa zamyslela nad tým, ako to ja môžem zmeniť,

| niekoľkokrát išla za hranice svojej komfortnej zóny, prebrala zodpovednosť a zariskovala,

| sa veľa, veľa učila a stále učím,

| našla balans medzi prácou a voľným časom. Okrem roboty sa venujem niekoľkým koníčkom, vďaka čomu mám stále dosť psychických síl na riešenie pracovných vecí,

| mala obrovské šťastie. Keby som do VISI prišla neskôr alebo keby som išla do inej firmy, všetko by bolo inak. Mala som šťastie, že som narazila na firmu, ktorej sa tak darí. Nikdy nezabudnem na deň, kedy som zvažovala, či ísť do toho trnavského šenku na pivo alebo nie. Myslela som si totiž, že to celé je nejaká blbosť. Ale povedala som si, že však dobré pivo nikdy nie je zlé, takže ak to aj bude blbosť, aspoň si vypijem. :)





2. kapitola
**FIREMNÉ
A HR PROCESY**

Som veľmi hrdá na Visibility. Na to, ako firma vyrástla a kde dnes sme. Často dostávam otázku: „Ako sa to poradilo?“ Moja odpoveď je jednoznačná. Vďaka za to hlavne ľuďom, našej firemnej kultúre a procesom.

V tejto kapitole sa dozviete ako budovať firemné hodnoty, ako získať a udržať skvelých zamestnancov a nevyhnem sa ani procesom a meetingom, ktoré mnohí pokladajú za nevyhnutné zlo. Pre nás sú však neoddeliteľnou súčasťou fungujúcej firmy.

2.1 |

FIREMNÉ HODNOTY.

PREČO SÚ TAKÉ DÔLEŽITÉ A AKO ICH VYTORIŤ?

Firemné hodnoty definujú firemnú kultúru. Hovoria, čo alebo kto do nej zapadá, a čo alebo kto naopak nie. Mali by sa prejavovať vo všetkom, čo firma a jej ľudia robia. Od toho, ako komunikujú medzi sebou, so zákazníkmi, s dodávateľmi, až po jednanie s uchádzačmi o prácu či bývalými zamestnancami.

Mnoho firiem hodnoty určené vôbec nemá. Potom sú ďalšie, ktoré ich definujú, je to však proces prebiehajúci za zatvorenými dverami manažérov firmy. Výsledkom je zoznam dobre znejúcich hesiel, ktorý sa zavesí na stenu a zamestnanci ho úspešne ignorujú.

Takto by to však fungovať nemalo. Prečo? Možno patríte ku skeptikom, ktorí si myslia, že kultúra a hodnoty sú len „novodobé slniečkarske kecy“ a firma by mala robiť len veci ziskové, efektívne a užitočné. Definovanie kultúry a hodnôt také presne je. Tu je niekoľko praktických argumentov:

Firma sa musí odlišiť, inak ju nikto nebude chcieť

Dnešný trh s pracovnou silou je charakteristický tým, že je nedostatok dobrých ľudí. Nájsť a prilákať kvalitného seniora do firmy sa stáva umením. Zatiaľ čo 2–3 roky dozadu museli zástupy kandidátov presviedčať firmu, že sú pre ňu tí praví, dnes naopak firma presviedča kandidátov, že je pre nich ona tá pravá.

Len málo spoločností na Slovensku poskytuje služby, či vyrába produkty, ktoré by nemali konkurenciu. Väčšina konkurenciu má a robí niečo, čo desiatky iných firiem. Práve kultúra a hodnoty môžu zdefinovať to, čím sa v očiach kandidátov odlišíte. Práve oni môžu byť dôvod, prečo si kvalitní ľudia vyberú vašu firmu.

Pomáhajú pri výberovom procese

Zároveň to funguje aj naopak. Ak si definujete firemnú kultúru a chcete, aby sa udržala aj počas rastu, potrebujete vyberať ľudí, ktorí do nej zapadnú. Zoznam jasne určených hodnôt vám to vo výberovom procese veľmi uľahčí.

Pomáhajú novému človeku pochopiť, do čoho ide

Vždy, keď do Visi nastúpi nový človek, tak si s ním na hodinku alebo dve sadnem a porozprávam mu, ako sme vznikli, ako sme rástli, a vysvetlím mu naše hodnoty. Cez ne rýchlo pochopí, čo sa od neho očakáva – čo by robiť mal, a čo naopak nie.

Uľahčujú kľúčové rozhodnutia

Každá firma sa vo svojej existencii dostane do situácie, keď sa musí rozhodnúť, či určitého klienta zobrať, daný projekt zrušiť, toho zamestnanca vyhodiť či tento proces zaviesť. Hodnoty určujú morálku firmy a tiež jej atmosféru. Pomôžu vám toto rozhodnutie urobiť. Pomôžu vám vyhodiť človeka, ktorý síce maká ako stroj, ale vôbec nezapadá do tímu a znepríjemňuje kolegom ich pracovný život.

Teoretické blabla je za nami, pod'me si ukázať prax

Dost' bolo mojich vymyslených poučiek, pod'me sa pozrieť, ako to funguje v praxi. ;)

Prvé Visibility hodnoty vznikli v roku 2013, keď mala firma za sebou 4 roky života. Ich vytvorenie som navrhla po prečítaní knihy *Delivering Happiness*, ktorá je „must read“ pre každého manažéra či majiteľa firmy.

Hodnoty vyzerali takto a boli výsledkom spoločného brainstormingu každého manažéra či majiteľa firmy.





Po pár rokoch však prišiel čas na refresh a to z viacerých dôvodov:

- | Ako firma rástla, niektorí zamestnanci sa vystriedali, iní ostali a rástli spolu s nami, mnoho nových ľudí prišlo. Chceli sme, aby sa s našimi hodnotami stotožňovali všetci a boli ich súčasťou.
- | 8 hodnôt sa nám časom zdalo príliš veľa. Keď som ich vysvetľovala novému človeku pri nástupe, zistila som, že niektoré z nich sa dajú v pohode spojiť.
- | Prešli sme redizajnom a vizuálne sa k nám staré hodnoty už nehodili.

Možno si kladiete otázku, či zmena hodnôt neznamená aj zmenu kultúry. Možno aj áno. Firma sa vyvíja a z časti sa môže aj jej kultúra a hodnoty. Podstata Visi však v našom prípade ostala nezmenená. Hodnoty len prešli menším vylepšením.

Takto nastala zmena

Vo Visi je nás viac ako 50 a tak som na všetkých poslala mail s informáciou o tvorbe nových hodnôt. S dobrovoľníkmi, ktorí sa prihlásili, sme zorganizovali spoločný brainstorming. Bolo nás okolo 16 a trval skoro 2 hodiny. Prešli sme si staré hodnoty, spísali nejaké nové a postupne sa snažili prísť na to, ktoré sú pre nás kľúčové a najviac charakteristické.

V tomto procese nám napadla super vec. Hodnoty majú v prvom rade vystihovať nás, Visiludí. Čo keby sme ich teda nemali napísané klasicky (Kvalita, Progres...), ale cez pomenovania osôb. Tým nielen ukážeme, že hodnoty sú to, čo tvoríme my a zároveň tvorí nás, ale tiež vyjadříme to, že radi búrame stereotypy a myslíme out-of-the-box. Výsledkom sa stali tieto hodnoty:

Sme

| (Divo)Tvory

Vyjadrujú našu firemnú kultúru, ktorá je svieža, plná humoru a nadsádzky, a taktiež uvoľnenú, bezprostrednú atmosféru.

| Odvážni nadšenci

Milujeme zmenu, progres, inovácie.
Nebojíme sa skúšať nové veci.

| Nehanební puntičkári

Sme síce (Divo)Tvory, dodržiavame však deadliny, máme mega spracované procesy, meetingy a tímovú prácu.
Sme makači, ktorí okrem kvality dodávajú klientom vždy transparenté služby a reporty.

| Exemplárni vzdelávači

Vzdelávanie je naším poslaním.
Šírimo zdarma osvetu o online marketingu, aby sme pomáhali neziskovkám, začínajúcim firmám či marketérom.

| Bezprostrední milovníci

Šírimo lásku.
Milujeme slobodu, ktorú máme v práci ako aj v rozhodovaní.
A nehanbíme sa za to.



(Divo)Tvory



**Odvážní
nadšenci**



**Nehanební
puntičkáři**



**Exemplární
vzdělávači**



**Bezprostřední
milovníci**

visibility

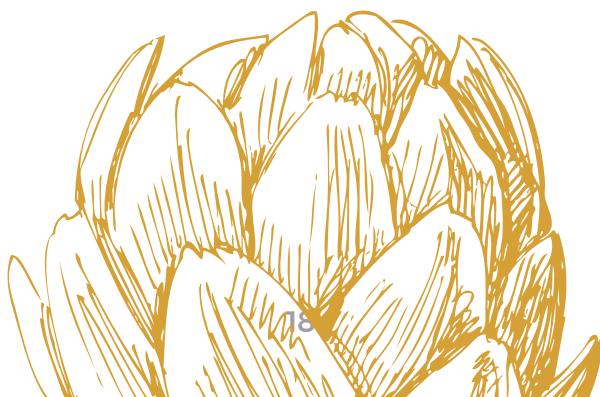
Samozrejme, aj naše hodnoty visia na stene.



Tam sa to však nekončí. Každý zamestnanec si vybral jednu hodnotu, ktorá sa vytlačí a dá na stôl či zavesí vedľa jeho miesta. Ja som jednoznačne:

Na pohovore sa každý uchádzač môže tešiť na otázku: „Ktoré z týchto pomenovaní ťa najviac vystihuje?“ Dostala ju aj naša nová HR manažérka Miša. Áno, áno, prekvapilo ju to trochu. ;)

O hodnotách som tiež napísala článok na blog, ktorý sa stal aj súčasťou tohto ebooku.



2.2 |

9 CIEST, AKO NEFINANČNE MOTIVOVAŤ ZAMESTNANCOV

Snaha získavať a udržiavať si skvelých ľudí je základ firemného úspechu. nášmu tímu vd'áčime za to, kde ako agentúra dnes sme.

Preto sa ich snažíme viesť nielen k lepším výkonom, ale predovšetkým k tomu, aby boli u nás vo Visibility spokojní a šťastní. Sme presvedčení, že ľudí sa dá motivovať aj inak ako len cez peniaze. Tento celok som ako článok som pôvodne napísala pred 2 rokmi. Keďže sa odvtedy niektoré veci zmenili, rozhodla som sa ho aktualizovať.

U nás motivujeme Visiľudí prostredníctvom týchto aktivít:

1| Podpora kreativity cez zmenu prostredia

| Homeoffice – každý zamestnanec má nárok na čerpanie jedného homeofficu za týždeň. V prípade, že Visičlovek dochádza z väčšej diaľky, je možnosť čerpať aj viac homeofficov. Pracovať z domu je príjemnou zmenou. Ja osobne ho využívam aj vtedy, keď potrebujem písať článok či robiť iné veci, na ktoré sa chcem sústrediť, a v open office plnom kolegov to nejde.

| Chillout zóna – slúži pre ľudí, ktorým je príjemnejšie pracovať v tulivaku ako za kancelárskym stolom.

| Práca z parku či kaviarne – ak niekomu homeoffice a chillout zóna nestačia, môže si zobrať notebook a ísť pracovať do parku alebo kaviarne.

| Pravidelné stretnutia tímov mimo kancelárie – každý tím (SEO tím, PPC tím, copy tím,...) sa raz za mesiac vyberie na pivo alebo na obed a preberá, aké projekty kto rieši a ako mu ostatní kolegovia môžu pomôcť. Tiež sa bavia o novinkách v online marketingu.

| Tento rok sme s partnerskými agentúrami z Nemecka, Holandska a Švédska (a ďalších agentúr združených v **Everywhere network) začali riešiť **zahraničný výmenný program**. Myšlienka je taká, že ľudia budú môcť pracovať 2 týždne alebo mesiac z partnerskej agentúry. Náplň práce bude rovnaká ako v domovskej agentúre. V hostovskej agentúre však dostane človek svojho kamoša, ktorý mu ukáže, ako to tam chodí. Je to skvelá príležitosť nielen na zmenu prostredia, ale aj na spoznanie fungovania zahraničnej agentúry. Projekt je zatiaľ len v plienkach, pevne však veríme, že už začiatkom budúceho roka sa uskutočnia prvé výmenné pobyty :).**



2| Work-life balance

| Štastní zamestnanci sú dobrí zamestnanci. Štastím vás, samozrejme, môže naplňať aj vaša práca. Ak ju však správne nevyvážite aktivitami v súkromnom živote, tak vám dosť pravdepodobne hrozí vyhorenie.

Preto u nás **neuznávame nadčasy**. Samozrejme, že občas treba zamakať, odpísať klientovi večer o desiatej alebo cez víkend. V zásade však máme 8-hodinový pracovný deň a toho sa držíme.

Tento balans tiež pomáha našim zamestnancom udržať možnosť **flexibilnej pracovnej doby**. Potrebujete si niečo vybaviť, ísť skorej po deti, vybehnúť na tréning? Alebo nie ste ranné vtáča a radšej prídete do práce na desiatu? Žiadny problém. V rámci našich pravidiel máme pracovný čas od 10:00 do 15:00. Zvyšné hodiny si každý môže odrobiť podľa vlastného uváženia.

3| Extra dovolenka

| Pre udržanie psychickej pohody a zabezpečenie toho, aby ľuďom z práce „nepreplo“, je dôležité ich od nej sem-tam na dlhšiu dobu odtrhnúť. Preto u nás zamestnanci dostávajú každý 3. rok 5 dní platenej dovolenky navyše.

4| Chceme, aby ľudia robili, čo ich baví

| *Jediným spoľahlivým spôsobom, ako dosiahnuť motiváciu, je povzbudzovať ľudí, aby robili na veciach, ktoré ich bavia a na ktorých im záleží, s ľuďmi, ktorých majú radi a na ktorých im záleží. Žiadne skratky neexistujú (citát z knihy Práce na dálku, Jason Fried a David Heinemeier Hansson).*

Do maximálnej možnej miery sa snažíme ľuďom dávať slobodu pri ich rozhodovaní. Pokiaľ niekto nechce robiť na projekte, či už z etických dôvodov, alebo z presvedčenia, tak nemusí. Stalo sa, že sme odmietli pracovať pre niektorých politikov, lebo to odmietli všetci naši ľudia.

U nás je nielen zákazník, ale aj zamestnanec na prvom mieste. Preto ak je klient zlý, nechápe, čo pre neho robíme, stresuje našich ľudí, tak s ním spoluprácu ukončíme.

Ďalej organizujem **polročné pohovory**, kde s ľuďmi riešim, či ich práca baví a naplňa. Rozhovor nie je ani tak o mojom feedbacku na nich, ako skôr o ich feedbacku na nás a zistení potrieb našich zamestnancov.

Viacerí kolegovia u nás tiež už využili možnosť **presunu na inú pracovnú pozíciu v rámci firmy**. Vráťane mňa, keď som z pôvodnej pozície SEO projektovej manažérky prešla na vedúcu kreatívneho oddelenia.

5| Možnosť ďalšieho rozvoja

Každý vo firme má možnosť **prispievať na náš blog**. Tým si buduje kredibilitu aj on sám ako odborník.

Tiež organizujeme rôzne vzdelávacie eventy. Akcie, **kde môže prednášať každý jeden z našich zamestnancov**, ktorý má o to záujem. Zlepšuje si tým svoj verejný prejav, sám sa tým učí a posúva.

V rámci rozvoja máme tiež prepracovaný interný systém vzdelávania. Okrem účasti na rôznych konferenciách máme aj interné kurzy a školenia. Pokiaľ je u nás napríklad copywriter, ktorý by sa chcel naučiť základy kódovania, tak to zabezpečíme. Úspešne u nás prebehlo už množstvo takýchto kurzov, napríklad:

- | Výchova leadrov.
- | Pokročilé Google Analytics.
- | Základy HTML.
- | Ako brainstormovať.
- | Kreatívne kampane.
- | Ako písať kreatívne texty na sociálne siete.
- | Ako komunikovať s klientmi.
- | Obchod pre projektových manažérov.

Okrem toho má každý zamestnanec, ktorý je na fulltime, nárok na hodiny angličtiny alebo nemčiny, ktoré bývajú šesťkrát do mesiaca.



| *Visitalk s účasťou 250 ľudí.*

Novinkou v roku 2017 je, že sme **každému z našich zamestnancov vypracovali individuálny rozvojový plán**. V ňom má 2 – 3 oblasti, v ktorých by sa chcel za tento rok posunúť a zlepšiť. Ku každej oblasti je pridelený spôsob, akým sa to dosiahne (interné alebo externé školenie, certifikát, kniha,...). Aktuálne u nás prebiehajú pravidelné interné školenia, kde ľudia učia základy HTML, pokročilú analytiku či SEO. Pre našich vedúcich tímov máme školenia s výbornou odborníčkou na reč tela Monikou Stehlíkovou. Sú nielen poučné, ale aj zábavné a vyzerá to tam napríklad aj takto.



6| Motivácia cez uznanie

Jednou z vecí, ktorá prirodzene dokáže ľudí namotivovať, je vyjadrenie uznania, pochvaly. To sa snažíme uplatňovať v každodennom prístupe ku kolegom. Vďaka celkovej snahe vytvoriť prostredie, kde si ľudia vedia vyjadriť pochvalu, sa u nás dočkáte uznania za dobrú prácu nielen od šéfa, ale často aj od kolegu.

Vyjadrením uznania je tiež titul **Zamestnanec mesiaca**. Pôvodne to vzniklo skôr ako vtip, tak trošku paródia na túto pozíciu. Výherca titulu získal „cennú odmenu“, ako napríklad lampión šťastia, zľavové kupóny do McDonnaldu, instantné rizoto v sáčku alebo inú vec, ktorú sme získali zadarmo k nákupu v Office depote ;).

Neskôr sme však zistili, že je to naozaj skvelý nástroj motivácie. A dnes zamestnanec získa odmenu 100 eur. Najkrajšie na tom je, že Zamestnanca mesiaca nominujú samotní kolegovia, ktorí napíšu svoj tip do dotazníka. Ak dostaneme počas mesiaca viac nominácií, tak až potom o Zamestnancovi mesiaca rozhodujem ja.

Do dotazníka sa zapisuje nielen meno, ale aj dôvod, prečo by mal daný zamestnanec vyhrať. Ide o veľmi pekné pochvaly, a preto vždy po vyhlásení zamestnanca mesiaca posielam mail všetkým nominovaným, kde okopírujem, čo si na nich kolegovia vážia.

7| Motivácia cez súťaživosť

Povedzme si to na rovinu. Okrem pochvaly vie byť veľkým motivátorom aj výhra nad ostatnými. Pri snahe motivovať ľudí, aby písali články na blog, sme prišli na ďalší super titul **„Autor mesiaca“**. Získa ho ten, ktorého článok mal za uplynulý mesiac najvyššie skóre (kombinácia viacerých faktorov, ako je návštevnosť alebo social shares). Okrem nehynúcej slávy dostane autor mesiaca aj 50 eur.

Aktuálne tiež prebieha súťaž **„Autor kvartálu“**. Tu má zase najväčšiu šancu ten autor, ktorý napíše najviac článkov. Víťazom sa totiž stáva autor s najvyšším súčtom skóre za všetky články, ktoré napísal počas mesiacov jún, júl a august. Odmenou je deň dovolenky navyše.

8| Staráme sa o zdravie zamestnancov

A preto robíme pre podporu športovania a zdravého životného štýlu tieto aktivity:

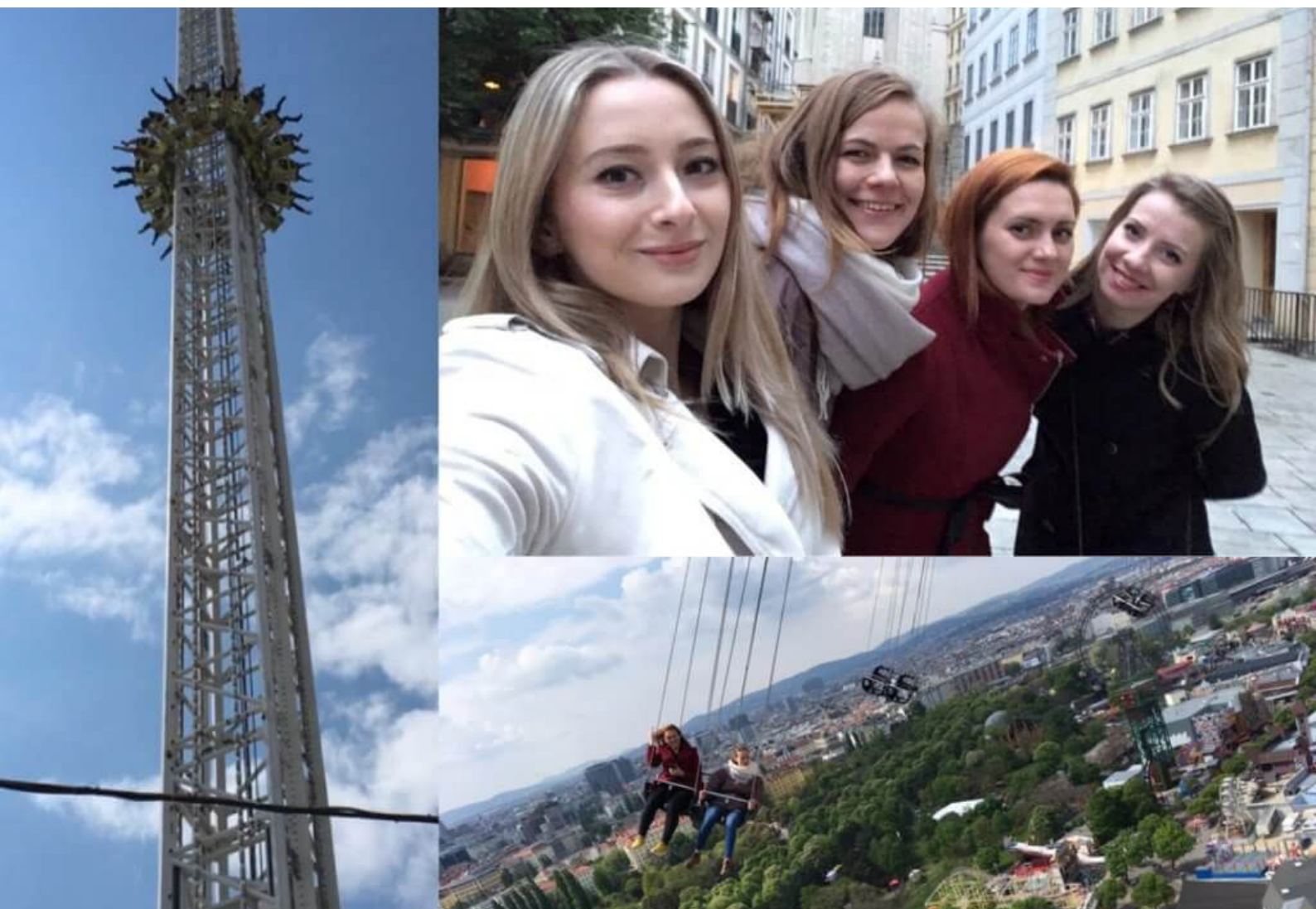
- | Masáže raz za mesiac.
- | Máme saunu v kancelárii.
- | Každodenné rozcvičky. OK, uznávam, že to nie je úplne každý deň, ale pracujeme na tom. ;)
- | Nákup ovocia do kancelárie.
- | Mali sme aj zdravý teambuilding, kde sme sa naučili napríklad aj to, ako správne v kancelárii sedieť.



9| Naša firemná kultúra a teambuildingové aktivity

Od roku 2017 sme trošku zmenili prerozdelenie rozpočtu na teambuildingy. Každý z 5 tímov má svoj vlastný rozpočet na pol roka, ktorý môže minúť, ako uzná za vhodné. Členovia tímu môžu ísť na jeden väčší výlet alebo dve večere v Bratislave. Okrem toho máme 2 celofiremné teambuildingy do roka.

Takto nám bolo na babskom tímovom teambuildingu vo Viedni ;).



Približne každý tretí týždeň nám dvaja kolegovia pripravujú mňamky raňajky. Posledné vyzerali takto ;).

Aj firemnú kultúru uvádzame ako benefit. Sme veľmi pyšní na to, že napriek dost rýchlemu nárastu sa nám podarilo udržať si kultúru. Dali sme dokopy ľudí, ktorí tvoria najlepší tím a na ktorých som najviac hrdá.



2.3 |

AKO MANAŽOVAŤ ZAMESTNANCOV V RÝCHLO RASTÚCEJ FIRME

Keď Visi oslavovala 2 roky, mala (vrátane 2 vlastníkov) 4 zamestnancov. Keď sme oslavovali 7. výročie, mali sme cez 50 zamestnancov. Zvládnuť takýto nárast nie je ľahké. Preto sa s vami chcem podeliť o to, čo sme sa v tomto procese naučili, na čom sme sa vyfailovali a ako sme sa z toho poučili.

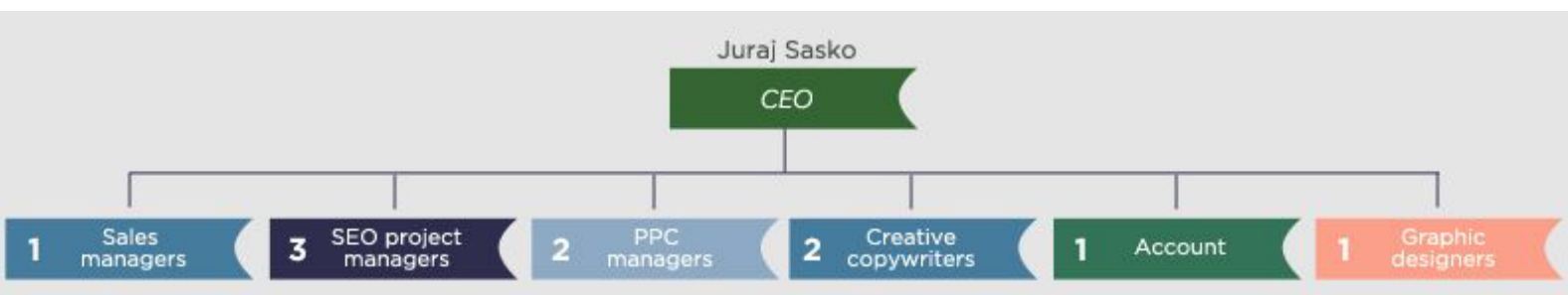
Omyl 1:

Nepotrebuje hierarchiu vo firme, veď sme kamoši

Situácia

Firma rastie, pribúdajú noví ľudia na existujúcich pozíciách, zároveň vznikajú pozície nové. Napríklad pred 5 rokmi sme boli okrem vlastníkov dvaja SEO projektáči. Keď sme nestíhali, prijali sme ďalšieho. Potom sme začali robiť PPC, a tak sme prijali PPC odborníka.

Takto sa postupne štruktúra pozícií vo firme rozrastala, avšak len horizontálne. Všetci boli na jednej úrovni. Vyzeralo to nejak takto:



Problém

Veľa mladých firiem má túto istú tendenciu. Štruktúra firmy sa rozrastá, avšak zostáva plochá. Deje sa tak z rôznych príčin. Nám napríklad ani nenapadlo, že by to mohlo byť inak. Neriešili sme to, nevnímali sme to ako dôležité, až kým to nezačalo spôsobovať problémy.

Iní chcú zase zachovať rovnosť medzi zamestnancami a kamarátsku atmosféru vo firme. Myslia si, že delenie na nadriadených a poriadenejších ju pokazí.

Takto to však nemôže fungovať dlhodobo. U nás sa to začalo lámať približne pri 15 až 20 zamestnancoch. Spôsobovalo to viacero problémov:

- 1 |** Do dotazníka sa zapisuje nielen meno, ale aj dôvod, prečo by mal daný zamestnanec vyhrať. Ide o veľmi pekné pochvaly, a preto vždy po vyhlásení zamestnanca mesiaca posielam mail všetkým nominovaným, kde okopírujem,

čo si na nich kolegovia vážia.

2 | Spôsobuje to „bordel“ v procesoch a hlavne vo vzájomnej komunikácii. Inými slovami, vládne anarchia. My sme dlho ráтали s tým, že ľudia sú „samomotivační“ a tiež, že nie je potrebné riadiť ich. Tak to však nefunguje a jeden človek na čele len ťažko zmanažuje celú firmu.

3 | Zamestnanci nie sú motivovaní vidinou budúcnosti, keďže neexistuje možnosť dosiahnutia vyššej pozície.

Riešenie

Postupne sme hierarchiu začali prehlbovať. A to najskôr rozdelením ľudí na stážistov, brigádnikov, juniorov a seniorov. S rastúcim počtom zamestnancov a rozrastajúcim sa portfóliom služieb potom vznikli aj oddelenia. S nimi vedúci oddelení.

Aktuálne máme 4 tímy:

| SEO

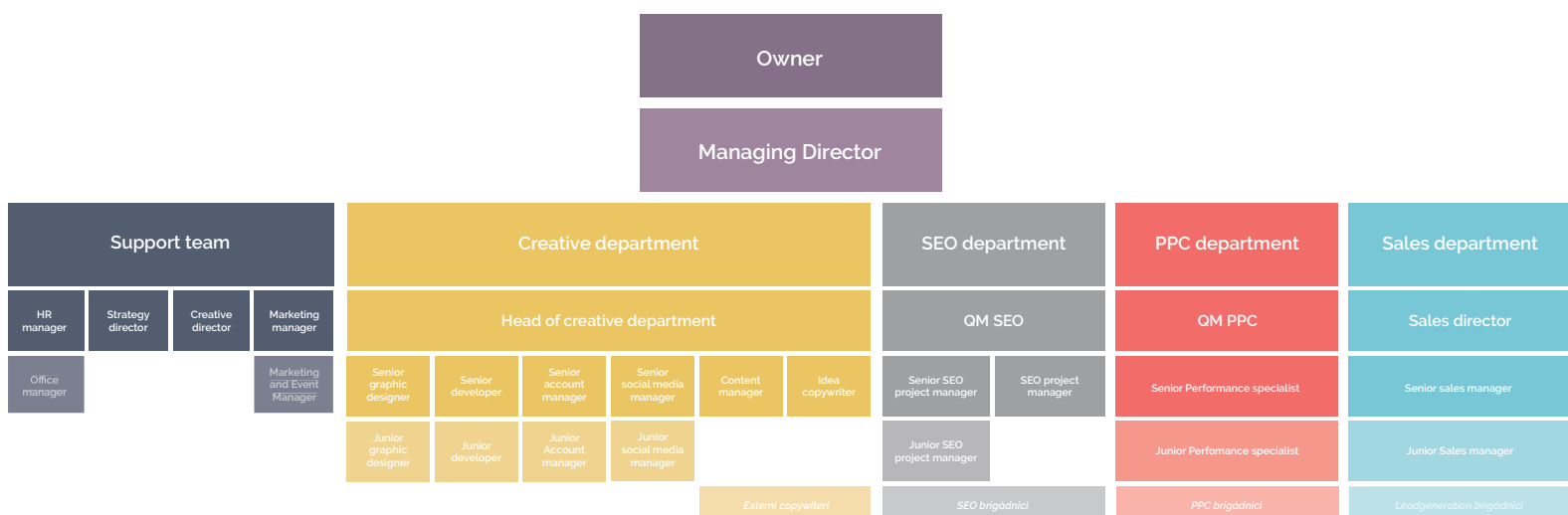
| Performance

| Kreativné oddelenie- accounti, copywriteri, social media manažéri, grafici, programátori.

| Sales

| Visi support tím- ľudia, ktorí nepracujú pre klientov, ale starajú sa o firmu a ľudí v nej: ja, Strategy director, Marketing manager, HR manager, Office manager.

Každý z týchto tímov má svojho quality managera (môžeme ho nazvať aj teamleadrom). Takto vyzerá naša štruktúra teraz:



Omyl 2:

Oficiality úplne vynecháme

Situácia

Naša firemná kultúra bola vždy veľmi priateľská, uvoľnená a neoficiálna. A takým spôsobom sa aj prijímali noví ľudia alebo odovzdávali nové pozície.

Problém

Keď prišiel nový človek, proste si podal ruku s tým, koho stretol a nejako sa predstavil.

Čím nás však bolo viac, tým sa častejšie stávalo, že po kancli pobehoval niekto, koho polka ľudí nepoznala a nechápala, čo tu ten týpek chce. :D

Dôležité je tiež odovzdávanie novej funkcie (pozície). Hlavne pokiaľ ide o situáciu, keď sa zrazu člen tímu stáva jeho vedúcim. Štýl „**Čaute, chalani, tuto Feri bude od dnes váš šéf**“ je síce milý, ale na zamestnancov môže pôsobiť zle. Dôvodom je, že:

| Už v prvom kroku stráca nový nadriadený autoritu. Keď nie je vedením predstavený a odprezentovaný ako nový vedúci s prislúchajúcimi kompetenciami, len ťažko tak bude vnímaný zamestnancami.

| Členovia tímu sú zmätení, nevedia, v akých záležitostiach sa na teamleadra môžu obrátiť. Potom sa buď neobrátia na nikoho, alebo na niekoho, kto už tieto veci riešiť nemá a oberajú ho tým o čas.

Riešenie

Preberanie novej funkcie sa má urobiť oficiálne. Oficiálne, samozrejme, nemyslím, že usporiadate slávnostnú večeru, kde ženy prídu v róbach a muži v smokingu.

Každá firma by si mala zvoliť svoj vlastný rituál víťania nových ľudí a odovzdávania pozícií.

U nás to prebieha tak, že na spoločnom firemnom meetingu ja predstavím nových ľudí alebo oficiálne odovzdám novú funkciu.

| Následne nový človek urobí raňajky pre celú firmu. V rámci nich si pripraví prezentáciu, kde predstaví seba. Čo ma rád, aké sú jeho záujmy, čo robil pred Visi a čo bude robiť u nás.

| Ak niekto nastupuje na vedúcu pozíciu a všetci ho už vo firme poznajú, tak si tak tiež pripraví prezentáciu. V nej sú zhrnuté jeho nové kompetencie, zodpovednosti a taktiež jeho vízia, čo by chcel na danej pozícii dosiahnuť a aké budú jeho prvé kroky k týmto cieľom.

Omyl 3:

Ani procesy nepotrebujeme. Sme v pohode, dáme to bez nich

Situácia

Radi sme o sebe tvrdili, že sme firma bez procesov, ktorá neuznáva „zaprosované“ korporácie. Snažili sme sa im vyhýbať, ako to len šlo.

Problém

Asi je jasné, že keď máte vo firme viac ako 15 ľudí a 100 projektov, bez procesov vzniká chaos.

Riešenie

Úplný chaos u nás, našťastie, nevznikol. Vždy sme mali poriadok vo veciach vďaka Google drive a vďaka Jurajovej extrémnej poriadkumilovnosti. Napriek tomu sme sa mnohým procesom vyhýbali do poslednej chvíle. Čím sme si narobili kopec starostí a hlavne sme sa oberali o čas.

Čím skôr sa zmierite s tým, že vytváranie procesov (a ich vylepšovanie) je pri rastúcej firme nevyhnutné, tým lepšie pre vás.

V rámci riadenia ľudí máme proces na to, ako ich hľadať, prijímať, zaškolovať, vzdelávať... Samozrejme si treba dávať pozor na to, aby ste sa nestali otrokmi týchto procesov a tiež, aby ste nedržali tie, ktoré nefungujú. **Vždy si treba nájsť čas na to, aby ste sa zastavili a zamysleli, či má daný krok v procese (alebo celý proces) naozaj zmysel.**

V tomto smere sú vždy vítané návrhy od nových ľudí. My sme totiž s niektorými postupmi tak zžití, že si nemusíme uvedomiť, keď sú zbytočné. Nový človek príde s nadhľadom a vie to ľahko rozoznať. Preto vždy pri nástupe každému zdôrazňujem: „Ak zistíš, že niečo robíme úplne zle, tak to povedz. Nikto sa neurazí, práve naopak, budeme ti vďační.“

Omyl 4:

Keď vyšperkujem proces prijímania ľudí a motiváciu zamestnancov, nikto od nás neodíde

Situácia

Napriek tomu, že sa snažíme vytvárať motivujúce prostredie a taktiež si dávame veľmi záležať na výbere zamestnancov, stáva sa, že ľudia od nás odchádzajú. Či už z nášho, alebo ich vlastného podnetu.

Dlho sme sa napríklad trápili s obsadením pozície senior SEO projektového manažéra. Dvaja kandidáti po sebe, ktorých sme vybrali, sa nedostali ani cez úvodné 3 mesiace. A to napriek tomu, že sme im pri výbere dali vypracovať zadania, prechádzali cez 2 kolá pohovorov a pred nástupom sa stretli aj s tímom.

Ľudia tiež odchádzajú sami. A to väčšinou vtedy, keď chcú robiť niečo iné, čo už u nás robiť nevedia. Odchod býva tiež častý, pokiaľ ide o mladých ľudí, pre ktorých sme po škole prvá firma, kde pracujú. Nemajú s čím porovnávať a chcú vyskúšať aj niečo iné. V poslednej dobe sa tiež začalo dariť freelancerom a je mnoho ľudí, ktorí to chcú skúšať na vlastnú päsť.

Problém

Existoval hlavne v mojej hlave. Každé nepodarené prijatie nesprávneho človeka, ako aj odchod správneho človeka, ma veľmi mrzel. A tak som sa snažila stále viac a viac zlepšovať procesy prijímania, ako aj motivovania v snahe úplne eliminovať odchody.

Riešenie

Prijať fakt, že nech hľadanie a motivovanie ľudí zlepšíte akokoľvek, vždy budú odchádzať. Tým nechcem povedať, že by ste sa na zlepšovanie týchto procesov nemali sústrediť. Práve naopak. Chcem tým len povedať, že sa nedá očakávať, že si udržíte vždy a všetkých.

Zamestnanci odchádzajú. Proste sa s tým treba zmieriť. Dôležité je, aký je **pomer ľudí, ktorí ostávajú a tých, ktorí odchádzajú.** Visibility má 8 rokov, prvý rok však nezamestnávala nikoho. Priemerný čas u nás sú 2 roky. To je pri viac ako 50 zamestnancoch a období 7 rokov slušné číslo.

Ešte jedna rada v tomto smere. Ak ľudia odchádzajú, lebo chcú robiť niečo iné, treba ich nechať. Priať im to, tešiť sa s nimi a udržiavať s nimi naďalej dobré vzťahy. Možno z toho vznikne v budúcnosti fajn partnerstvo. A hlavne nielen súčasní, ale aj bývalí zamestnanci sú šíritelmi vašej značky a mena.

Omyl 5:

Na to, aby som niekoho prepustila, musím mať racionálny dôvod

Presvedčenie, že na vyhodenie zamestnanca potrebujem tvrdé racionálne argumenty, je mylné. Dôvody na prepustenie môžu byť pokojne aj emocionálne. Jediné, na čom skutočne záleží je, aby boli objektívne.

Pri procese prijímania beriem do úvahy nielen skúsenosti a znalosti človeka, ale aj to, aby zapadol do firemnej kultúry. Preto ak po čase zistím, že si síce prácu odvedie dobre, ale v tíme robí zlobu, tak ho prepustím.

Viem, znie to drsne. A ešte ťažšie sa to vysvetľuje osobe, ktorú prepúšťate. **Na Slovensku nie sme zvyknutí na to, že kultúra, vzťahy a práca s emóciami je dôležitejšia ako hardskills.**

Ak niekoho vyhadzujete, lebo nedodržiava termíny, je to jednoduché a hlavne jednoznačné. Skúste sa však s niekým „rozlúčiť“, pretože ho v tíme nikto nemá rád alebo z neho ostatní majú zlý pocit. Je to neľahká úloha. To by vás však nemalo odradiť. Je to vaša firma, váš tím a vy rozhodujete o tom, koho v ňom chcete nechať a prečo.

Samozrejme to nemôžete nechať sklízuť do roviny, že tento človek mi je osobne nesympatický, tak ho vyhodím. Takéto rozhodnutie musí byť výsledkom opakovaných podnetov od ostatných zamestnancov a tiež opakovanej snahy toho človeka nasmerovať.

Omyl 6:

Ked' niekoho prepustím, nechám mu plynúť výpovednú lehotu

Občas sa nevyhnete tomu, že sa s niekým rozídete v zlom. V takomto prípade sa rozlúčte s človekom, ktorý robí zlobu, čo najskôr. Nenaťahujte, nevyhýbajte sa tomu len preto, že viete, že to bude nepríjemné.

Ak je situácia veľmi zlá a vy viete, že daný človek nevezme výpoveď v pohode, tak to s ním ukončite rázne. Zabudnite na 2-mesačnú výpovednú lehotu. Buďte fér, dajte mu dvojmesačné odstupné, ale prepustite ho okamžite.

Ak by tej osobe plynula výpovedná lehotu, síce by ste mali v práci zamestnanca, ktorého platíte, ale ten by neurobil nič užitočné. Práve naopak by vám mohol uškodiť a narobiť problémy medzi vašimi ľuďmi.

Omyl 6:

Ked' CEO odíde do Prahy, nič sa nezmení

Situácia

Náš CEO Juraj sa po svojej svadbe v auguste 2015 presťahoval do Prahy. Vedel to už polrok dopredu a mal teda čas na to pripraviť seba a hlavne firmu. Dlho zvažoval, koho poverí vedením a jednu dobu dokonca uvažoval nad možnosťou, že slovenskú Visibility budú riadiť dvaja ľudia.

Za firmu, oddelenie alebo tím však môže byť zodpovedný vždy len jeden človek. Ak by boli dvaja, hrozilo by, že na seba budú navzájom hádzať zodpovednosť a hlavne by to pôsobilo mätúco aj pre zamestnancov, ktorí by nevedeli, na koho sa obrátiť. problémy medzi vašimi ľuďmi.

Problém

Tak som bola poverená riadením slovenskej Visi ja. Celé to však bolo odkomunikované v štýle, že v podstate sa toho až tak veľa nemení. Juraj je stále k dispozícii, telefonicky či mailom, a bude chodiť pravidelne na Slovensko. Naivne som si to myslela aj ja. Realita však ukázala, že jeho neprítomnosť výrazne zmenila fungovania niektorých vecí vo firme.

Riešenie

Som presvedčená, že ľudia potrebujú mať svojho šéfa fyzicky vo firme (aspoň väčšinu času) a komunikovať s ním na pravidelnej báze. Mať tú možnosť osloviť ho. Odkedy som prebrala úlohu Managing Directora a Juraj je tu menej, riešim omnoho viac požiadaviek, problémov a rôznych dopytov od zamestnancov.

Šéf by sa mal firme venovať na 100 % a byť tu pre ňu. Ak máte ako vlastník firmy ešte iné aktivity, mali by ste vedenie prenechať inej osobe, ktorá dá do firmy a jej riadenia nielen svoj čas, ale aj srdce.

Rady na záver podkapitoly

Napriek tomu, že táto časť bola o pravidlách a chvíľami trochu krutých príkazoch a zákazoch, netreba zabúdať na to, že:

- | Ľudia sú to, čo tvorí vašu firmu. Vďaka nim ste tam, kde ste a môžete robiť to, čo robíte. **Buďte im za to vd'ační, vážte si ich a dávajte im to najavo.**
- | Vaši zamestnanci sú **dôležitejší ako klienti**. Keď budú zamestnanci šťastní, budú aj klienti a naopak.
- | Hľadajte cesty, ako svojich ľudí motivovať.
- | Nechajte im toľko **slobody, koľko sa len dá**. Nebojte sa im dať do rúk zodpovednosť.
- | Informujte ich o tom, čo sa deje vo firme a zapájajte ich do rozhodovania o podstatných firemných veciach.



2.4 |

Meetingy: nevyhnutné zlo alebo efektívny nástroj riadenia?

Po predchádzajúcej časti sú vám jasné niektoré procesy, ktoré máme vo firme zavedené. Dlhšie sa však chcem pozastaviť pri meetingoch. Ako je už z nadpisu tejto časti jasné, existujú 2 tábory ľudí. Ja vám hneď na začiatku prezradím, ku ktorému patrím ja. Meetingy považujem jednoznačne za efektívny nástroj. Musíte však vedieť, ako ho používať.

1 | Týždenné celofiremné meetingy

Tento názov meetingu znie ako čisté zlo. Nielenže je každý týždeň, ale ešte sa naň musí „dotrepať“ celá firma. Nie je to však také strašné, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať.

Pravidlom číslo jeden pri všetkých našich meetingoch je: **ak nemáme čo povedať, meeting sa nekoná**. A práve tento býva najčastejšou obeťou tohto pravidla. Presnejší názov by bol „*Nepravidelný meeting každý druhý týždeň, niekedy aj každý tretí, minimálne však raz do mesiaca a maximálne 3-krát*“. Pre zjednodušenie využívame názov „*Pravidelný VISIBILITY meeting*“.

Trvanie

15 minút až pol hodina (vo výnimočných prípadoch, keď sa niečo prezentuje, tak to môže byť hodina).

Frekvencia

Ako už bolo spomínané, minimálne raz za mesiac, maximálne 3-krát. Obvykle tak každý druhý týždeň.

Účastníci

Celá firma.

Cieľ

Zastávame názor, že ľudia vo firme chcú a potrebujú vedieť, čo sa deje, prečo a ako. Na zmeny musia byť postupne pripravovaní. Účelom týchto meetingov je teda informovať všetkých ľudí o všetkom podstatnom, čo sa vo firme deje.

Priebeh

Na pravidelných meetingoch hovoríme o veciach, ktoré riešim či už ja alebo Juraj. Môže to byť návrh nového procesu, zlepšovanie súčasných procesov, hľadanie nového človeka, rozbiehanie medzinárodných spoluprác a pod.

| Hovoríme o všetkých závažnejších veciach, ktoré sa riešili v rámci tímov. A to ako pozitívnych, tak aj o problémových.

| Vyhlásujeme zamestnanca a autora mesiaca.

| Predstavujeme nových kolegov, ktorých sme prijali do tímu.

| Obchodníci zhrnú, akých máme nových klientov a čo pre nich robíme.

2 | Týždenné QM meetingy

Ako som spomínala na predošlých stranách QM sú naši Quality managers, čiže vedúci tímov.

Trvanie

Hodina.

Frekvencia

Každý týždeň (občas sa zruší, ale menej často ako celofiremný meeting).

Účastníci

QM, náš Strategy director, HR manager a ja.

Cieľ

Zdieľanie know-how medzi vedúcimi oddelení. Predchádzanie opakujúcim sa problémom. Zavádzanie nových procesov a zmien.

Priebeh

| Na začiatok prechádzam, aké mám návrhy na zmeny, prípadne, čo aktuálne riešim a s čím potrebujem pomôcť. Ak chcem zmeniť nejaký proces, práve na týchto meetingoch riešim s QM, čo si o tom myslia. Aký to bude mať dopad na ich tím a či je to vôbec dobrý nápad.

| Potom dostane každý QM priestor na to, aby zhrnul, čo za posledný týždeň riešil. Ak má nejaký problém, opíše nám ho a my sa mu spoločne snažíme pomôcť.

3 | Mesačné review meetingy

Trvanie

Pol hodina až hodina.

Frekvencia

Každý mesiac.

Účastníci

Ja, CEO Juraj, Strategy director Marek.

Cieľ

Oboznámiť CEO s fungovaním firmy.

Priebeh

Ja aj Marek si pripravíme súhrn všetkého, čo sme za uplynulý mesiac riešili, plus to, čo budeme riešiť ten nasledujúci.

Prechádzame prehľad kapacít za uplynulý mesiac. Koľko hodín sa strávilo na klientských projektoch, koľko na našom marketingu, či sme nemali príliš voľné alebo naopak príliš plné kapacity.

4 | Tímové meetingy v kanclí



Trvanie

Pol hodina až hodina.

Frekvencia

Každý tím to má inak. Od SEO tímu, ktorý sa stretáva raz za mesiac až po accountov, ktorí sa stretávajú dvakrát za týždeň.

Účastníci

QM + jeho tím

Cieľ

Prejsť si projekty, riešiť problémy, ktoré pri nich vznikli.

Priebeh

Meeting vedie QM. Ostatní si pripravlia, na akých projektoch robia a či majú nejaký problém, ktorý potrebujú riešiť.

5 | Tímové meetingy mimo kanclu (pri pive)

Áno, je to také super, ako to znie. Stretnutie tímu prebieha v pracovnej dobe mimo kancelárie a s pivom (alebo vínom) v ruke. :)

Trvanie

2 hodiny až celý večer (ak sa rozbehne zábava ;)).

Frekvencia

Raz za mesiac.

Účastníci

QM + jeho tím + raz za 3 mesiace sa zúčastní každého tímového meetingu ja.

Cieľ

Zdieľanie know-how a noviniek, poťažovať sa alebo pochváliť, zmeniť prostredie, pokecať s kolegami.

Priebeh

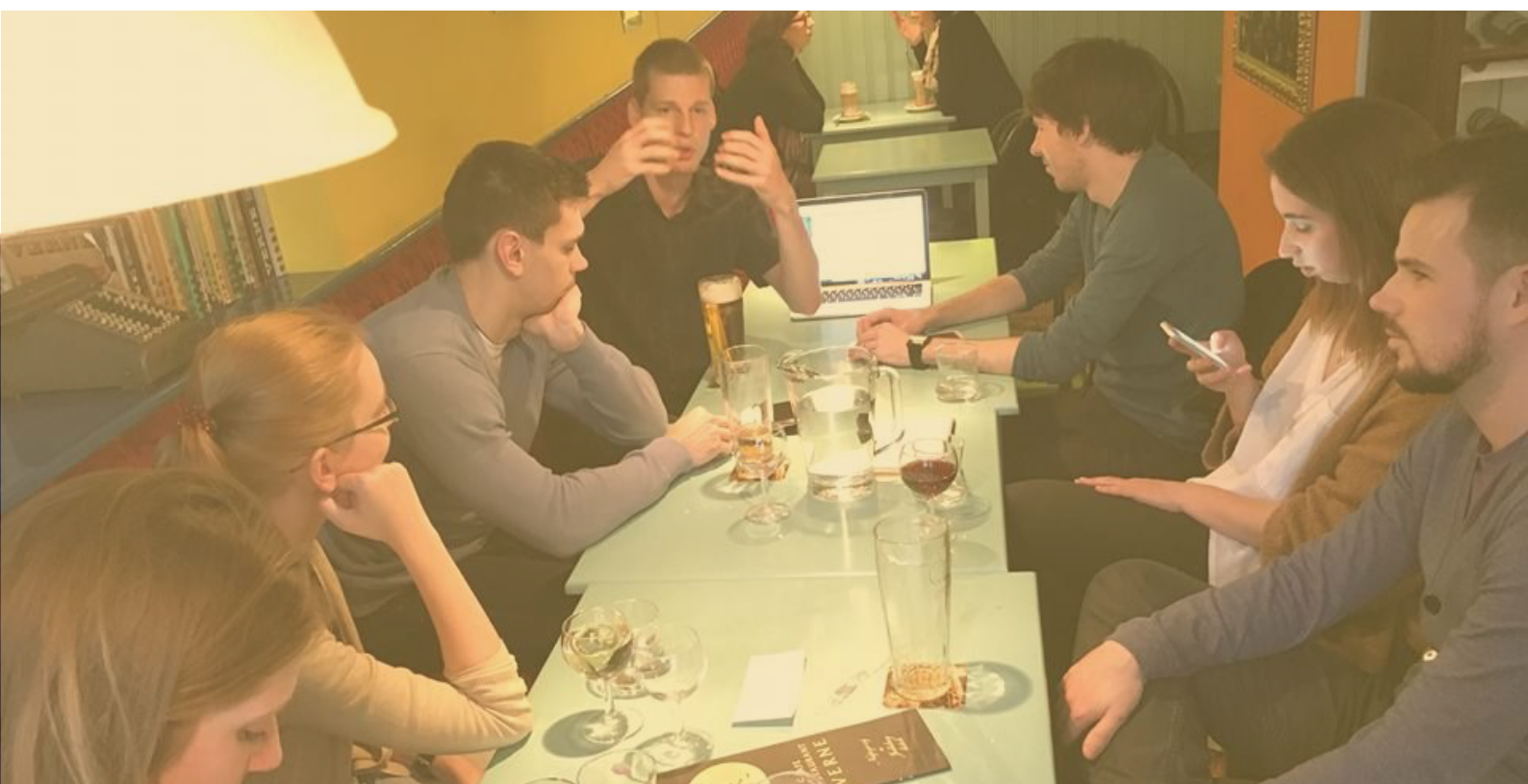
| Na začiatku každý z tímu povie, čo nové sa za posledný mesiac naučil, vyskúšal alebo sa dočítal.

| Potom sa každý pochváli tým, čo mu vyšlo. Či už sú to dobré výsledky, grafika, zvládnutie komplikovanej situácie s klientom.

| Kreatívne oddelenie má kolečko vzájomného chválenia kolegov.

| Ďalej sa prechádzajú návrhy na zlepšenia práce.

| Často meeting skĺzne do brainstormingu. Ak niekto dlhšie maká na jednom projekte a už nevie, ako by ho posunul ďalej, tak to rieši práve tu. Uvoľnená atmosféra a zmena prostredia sú skvelým podnetom na nové nápady.



6 | Face-to-face meetingy

Pravidelná spätná väzba je jedným z kľúčových nástrojov, ktorý ľudí a firmu posúva ďalej. Preto u nás prebiehajú face-to-face meetingy, a to konkrétne medzi:

- 1 | QM a členmi jeho tímu.
- 2 | Mnou a každým QM.
- 3 | Mnou a každým zamestnancom.

QM s členmi tímu

Áno, je to také super, ako to znie. Stretnutie tímu prebieha v pracovnej dobe mimo kancelárie a s pivom (alebo vínom) v ruke. :)

Trvanie

15 min. až pol hodina

Frekvencia

Raz za mesiac.

Ciel'

Predchádzať vzniku problémov na projektoch, dávať a získavať priebežnú spätnú väzbu od zamestnancov.

Priebeh

- | QM sa opýta danej osoby, ako sa má a či má nejaký problém, ktorý by sa mal riešiť.
- | Následne sa prejdú všetky projekty, na ktorých daná osoba pracuje.
- | Ak je nejaký problém, či už s projektom, alebo s výkonmi, prípadne správaním zamestnanca, tak sa určí postup, ako problém vyriešiť.

Ja s QM

Prebieha podobne ako QM s členmi tímu.

Ja s každým zamestnancom

Trvanie

Zamestnancovi to zaberie pol hodinu až hodinu. Mne asi 4 dni, keďže máme vo firme už cez 50 ľudí.

Frekvencia

Raz za pol roka.

Ciel'

Hlavným cieľom tohto meetingu je zistiť feedback našich ľudí na firmu. Nie sú to hodnotiace pohovory zamestnancov. Ide skôr o hodnotiaci pohovor firmy. Snažím sa zistiť, či sú ľudia spokojní. Ak nie, čo môžeme urobiť pre to, aby boli. Tiež tu získavam návrhy na zmeny a zlepšenia.

Priebeh

Tomuto meetingu predchádza zaslanie dotazníka, v ktorom sa pýtam:

- | Máš nejaký problém, ktorý by sme mali riešiť?
- | Máš nejaké návrhy, ktorými by sme sa mali zaoberať?
- | V čom si sa doteraz posunul/a za rok 2016?
- | Kam by si sa ešte chcel/a posunúť v roku 2016?

Dotazník posiadam preto, že sú u nás rôzne typy ľudí. Niekomu sa ľahšie vyjadruje písomne, inému osobne.

Priamo na meetingu potom prechádzame dotazník. Pokiaľ mám ja nejakú spätnú väzbu na prácu a výkony zamestnanca, prejdeme si aj to.

Po meetingu mám vždy zapísaných kopec taskov a vecí, ktoré treba preveriť, zmeniť, implementovať.

7 | Meetingy k projektom



Akonáhle na projekte robí viac ako jeden človek, tak sa konajú meetingy:

- 1 | Úvodný meeting tímu, kde si predstavíme klienta a čo sa pre neho ide robiť.
- 2 | Priebežné meetingy, ktoré sú v prípade dlhodobých klientov každý mesiac. Preberá sa, ako projekt napreduje a čo navyše by sme pre klienta mohli urobiť.

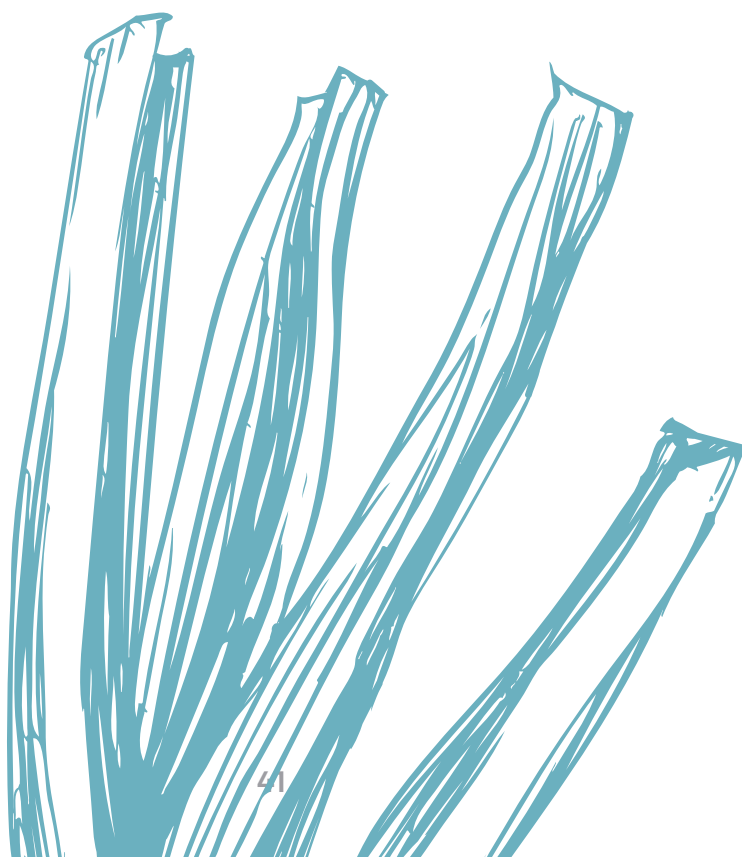
Ako udržať meetingy efektívne

My sa držíme týchto zásad:

- | Každý meeting má svoj presný cieľ.
- | Vyšpecifikovaný program.
- | Ohraničené trvanie.

| Nikdy sa nestretávame, len aby sme sa stretli. Vždy to má svoj presný účel a ak nie je čo povedať, meeting sa zruší.

Možno niekomu takéto množstvo meetingov príde zbytočné. Ja som však presvedčená, že práve vďaka nim predchádzame mnohým problémom na projektoch, účinnejšie zdieľame know-how a v poslednej rade budujeme skvelý tím.





3. kapitola

**LEADERSHIP
A SELFMANAGEMENT**

Táto kapitola sa venuje tomu, ako emócie ovplyvňujú fungovanie firmy a samotného leadra. Tiež v nej popisujem, ako sa vysporadúvam s návalom práce a zároveň si dokážem udržať dostatok času na súkromný život. Končím ju úprimnou spoveďou o tom, ako sa snažím riadiť dve firmy naraz a nezbláznit sa pri tom. ;)

3.1 | **NAUČTE SA PRACOVAŤ S EMÓCIAMI** **A BUĎTE SKVELÝ LEADER**

Tento text vznikol začiatkom roka 2015, keď som „bojovala“ s týmito otázkami:

- | Ako udržiavať a rozvíjať firemnú kultúru?
- | Ako zachovávať kvalitu práce a našich výsledkov?
- | Ako dokázať, aby návrhy na zlepšenia neprichádzali len od vedenia firmy, ale od všetkých jej zamestnancov?
- | Ako zavádzať zmenu?
- | A s mnohými ďalšími...)

Techník na dosiahnutie týchto cieľov je viacero. Jedným z nich je výchova leadrov.

Kľúčový je multilevel leadership

Pokiaľ vaša firma rastie a vy chcete, aby si zachovala svoju firemnú kultúru a zároveň dokázala vytvárať a prijímať zmenu, je nevyhnutné:

- | vytvoriť zdieľanú víziu, ktorá tímu pripomína jeho účel,
- | zdieľať tímovú identitu, ktorá pôsobí ako „emocionálne lepidlo“,
- | mať vo firme leadrov na všetkých úrovniach, nielen vo vedení (multilevel leadership).

Práve bod číslo tri ma priviedol k nápadu vytvoriť u nás kurz leadershipu. Pri jeho zostavovaní som vychádzala z mnohých zdrojov, ale hlavne z online kurzu Resonant leadership, ktorý som absolvovala na coursera.org.

Výchova leadrov vo Visibility

Jednotlivé lekcie sa skladajú z teoretickej a praktickej časti, ktorá je veľmi dôležitá. Od jednoduchých úloh a cvičení sme prešli až k hodinovému koučingu vybraných subjektov. Preto by som aj túto kapitolu rada začala cvičením. Či si ho urobíte, alebo nie, je, samozrejme, na vás. Ak z neho však chcete vyťažiť maximum a dostať sa na úvod do správneho „naladenia“, určite to odporúčam. Zaberie to maximálne 5 minút. ;)

Úloha

Vezmite si pero a papier a vytvorte 2 stĺpce.

- 1 |** Predstavte si osobu (leadra), pre ktorého alebo s ktorým sa vám dobre pracovalo. Dokázal vás povzbudiť, inšpirovať, motivovať a pomôcť, keď ste to potrebovali. (Nemusí to byť len nadriadený v práci. Môže ísť o kolegu, učiteľa, kamaráta, kňaza a pod.).
- 2 |** Predstavte si osobu (leadra), pre ktorého alebo s ktorým sa vám zle pracovalo. Komu ste sa vyhýbali, o kom ste si povedali, že by bolo lepšie, keby robil pre konkurenciu.

Keď ste boli v ich prítomnosti, čo hovorili a robili? Ako ste sa vy a ostatní ľudia v jeho prítomnosti cítili?

Skúste spísať svoje postrehy do dvoch stĺpcov.

Zhodnotenie

Pri písaní o dobrom leadrovi ste sa s najväčšou pravdepodobnosťou usmievali. Cítili ste sa v pohode. Zatiaľ čo pri popise zlého leadra ste sa mračili, cítili nepríjemne, možno dokonca rozčúlene.

Väčšina z nás v živote zažila leadra, ktorý bol pre nás inšpirujúci, rovnako ako takého, ktorý nás „ubíjal“. **Leadership je o vzťahoch medzi leadrom a ľuďmi okolo neho.** Najlepší leadri vytvárajú vzťahy, ktoré sú v súzvuku (resonant leadership). Sú to vzťahy, v ktorých je leader synchronizovaný s ľuďmi okolo seba.

Efektívny leadership je o emóciách

Dva roky trvajúci výskum dokázal, že práve nálada leadra do veľkej miery ovplyvňuje celkovú náladu vo firme a koniec koncov aj jej úspech/neúspech. Preto by primárnou úlohou leadra malo byť zlepšovanie jeho emocionálnej inteligencie. Keď je leader v dobrej nálade, tak aj ľudia okolo neho vidia všetko v pozitívnejšom svetle.

“

Na emóciách v práci záleží.

Mali by sme im venovať pozornosť!

Leader by sa mal uistiť, že:

- | on je pravidelne v dobrej, optimistickej a energetickej nálade,
- | cez zvolené aktivity to prenáša na svojich followerov, ktorí sa potom správajú rovnako.

To, samozrejme, neznamená, že v takej nálade musíte byť stále. **„Life happens“**. Môžete z toho vypadnúť na pár dní či týždňov. Mali by ste si ale stále uvedomovať, aký dopad to má na váš tím.

Manažovanie svojho vnútorného života (rozpoloženia) je veľmi ťažké. Pre mnohých je práve toto najväčšia výzva. Dôležité je uvedomiť si to, spoznať svoj vnútorný postoj a zmeniť ho.

Príbeh zo života

Aby ste pochopili, čo pod zmenou vnútorného postoja myslím, skúsím to vysvetliť na sebe. Mnohí moji kolegovia (niekedy aj klienti) zo mňa kedysi mávali pocit, že sa správam arogantne a som prísna. Inými slovami, že ich „buzerujem“. ;) Pričom mojím jediným cieľom a úmyslom bolo podať im užitočnú a objektívnu spätnú väzbu.

Problém, ako sa ukázalo, bol v tom, že som ich vnímala ako deti, ktoré treba vychovávať a poučať. Takým štýlom som im aj podávala spätnú väzbu. A keď k niekomu pristupujete ako k decku, tak sa tak dotýčny aj správa. Moja kritika teda nebola prijímaná práve s nadšením.

Preto som začala kolegov vnímať ako rovnocenných partnerov, ktorí si ku mne prišli po radu a ktorým sa snažím pomôcť a posunúť ich ďalej. Odkedy som zmenila tento svoj vnútorný postoj, zmenil sa aj spôsob, ako sa k nim správam. Tým pádom aj kolegovia lepšie prijímajú moju kritiku (aspoň dúfam :)).

Je za tým veda

Takéto tvrdenia vyvolávajú v ľuďoch dva druhy reakcií.

1 | „Jasné, o tom vie predsa každý“ – mnohí si dôležitosť emócií v práci uvedomujú. Háčik je v tom, že:

“

Resonant leadership is common sense **but not common practice**

Do slovenčiny sa táto veta ťažko prekladá. Jej zmysel spočíva v tom, že zásady leadershipu veľa ľudí pozná, avšak len minimum z nich ich reálne využíva v praxi.

2 | „**V žiadnom prípade**“ – ľudia neveria, že to tak je. Emócie a nálady sú totiž na pracoviskách veľmi málo diskutované.

Ak patríte k „neveriacej“ skupine, možno vás presvedčia vedecké dôkazy. Vedci totiž prišli na to, že náš limbický systém môžeme rozdeliť na:

- | otvorený (open-loop),
- | uzavretý (closed-loop).

Uzavretý sa reguluje sám, zatiaľ čo ten otvorený je závislý od externých vplyvov. Ide teda o „**interpersonálnu limbickú reguláciu**“, keď jedna osoba prenáša signály, ktoré dokážu ovplyvniť u druhého hladinu hormónov, kardiovaskulárne funkcie, spánkový rytmus, dokonca imunitný systém.

Stále neveríte? Pokusy to dokazujú

1 | **Vedci sledovali dvoch ľudí**, ktorí spolu viedli veľmi príjemnú konverzáciu. Keď interakcia začala, ich telá fungovali v rôznom rytme. Po 15 minútach vyzerali fyzické profily ich telá značne podobne, takmer rovnako (rytmus dýchania, tep a pod.).



2 | V roku 1981 vedci Howard S. Friedman a Ronald E. Riggio dokázali, že dokonca aj neverbálna komunikácia dokáže to isté. Do jednej miestnosti posadili oproti sebe troch úplne cudzích ľudí bez toho, aby si navzájom povedali čo i len slovo. Počas minúty až dvoch preniesol emocionálne najvýraznejší jedinec svoju náladu na zvyšných dvoch.

3 | V roku 2000 Caroline Bartel a Richard Saavedra robili prieskum na 70 pracovných tímoch z rôznych odvetví. Zistili, že po 2-hodinovom meetingu všetci zdieľali tú istú náladu. Samozrejme, že každý má individuálne prežívanie. Avšak existujú v skupinách jedinci, ktorí dokážu svoje nálady prenášať na iných a spúšťať tým lavínu napríklad žiarlivosti a hnevu, alebo, naopak, podpory a nádeje.

Šéf toho vie vždy najmenej

Nestačí, aby bol leader (šéf, riaditeľ, teamleader, CEO) sám o sebe šťastný. **Musí do tejto nálady dostať aj ľudí okolo seba.** Nazývame to „dynamická rezonancia“.

Existuje však obrovské množstvo manažérov, ktorí nevedia, že je nesúlads medzi nimi a firmou. A to z viacerých dôvodov:

- | Veľa ľudí si myslí, že nie je vhodné rozoberať so šéfom také osobné veci, ako je nálada alebo emócie.
- | Boja sa, že si to ako „nositelia zlých správ“ od šéfa odnesú.
- | Boja sa, že sa šéf nahnevá/vyhodí ich.
- | Alebo si sami neuvedomujú, čo konkrétne im na šéfovi prekáža.

Z toho vyplýva, že CEO sa nemôže spoliehať na svojich nasledovateľov, že mu spontánne poskytnú negatívny feedback, respektíve celkový obraz.

Preto by každý leader mal v prvom rade pracovať na tom, aby bol emocionálne inteligentný. Aby tieto nálady v rámci tímu dokázal rozoznávať a dokázal vytvoriť podmienky na získanie cennej spätnej väzby.

Kto je emocionálne inteligentný leader?

Na základe všetkého, čo bolo doteraz v tejto kapitole uvedené, môžeme vyskladať obraz skvelého leadra ako niekoho, kto:

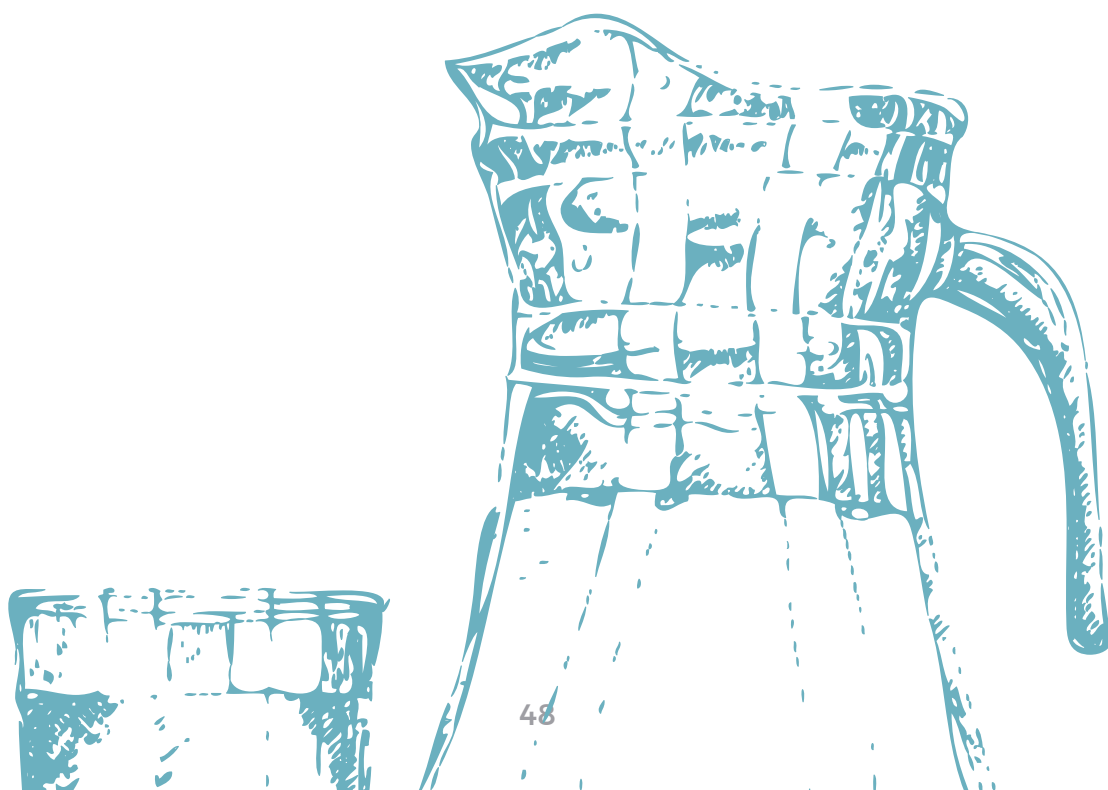
- 1** | Dokáže monitorovať svoje nálady pomocou **sebauvedomenia**,
- 2** | sa posúva k lepšiemu cez **selfmanagement**,
- 3** | rozumie dopadom svojho správania cez **empatiu**,

4 | sa správa spôsobom, ktorý zlepšuje náladu ostatných cez **manažment vzťahov**.

Dobrý leader pomáha ľuďom pochopiť „big picture“. Vďaka nemu sa ľudia cítia byť súčasťou niečoho väčšieho. Ukazuje im súvislosti.

O skvelých leadroch tiež môžeme konštatovať, že:

- | inšpirujú cez nádej a víziu,
- | šíria súcit a porozumenie, ukazujú ľuďom, že sa o nich starajú,
- | inšpirujú ostatných vytváraním a udržiavaním súzvuku (resonant leadership),
- | vynikajú vo všímavosti.



3.2

OBJAVTE V SEBE LEADRA

Možno patríte k ľuďom, ktorí sú presvedčení, že leadrom sa človek musí narodiť. Alebo, že leadrom môže byť len niekto, kto je na vedúcej pozícii. To nie je pravda. **Leader sa skrýva v mnohých z vás** a prejavovať sa môže v každej jednej interakcii s vašimi kolegami či nadriadenými.

Ak sa stanete emocionálne inteligentným leadrom, ktorý je v súzvuku so svojím okolím a tímom, získavate obrovskú výhodu. Ste odborník v tom, čo robíte? Máte praktické znalosti na vykonávanie vašej práce? Fajn. To je však len nutné minimum. Je to niečo, čo potrebujete, aby ste svoje zamestnanie vôbec mohli vykonávať. Práve prístup k svojmu okoliu a to, ako naň pôsobíte, z vás robí výnimočného a nenahraditeľného šéfa či zamestnanca.

Áno, opäť je za tým veda

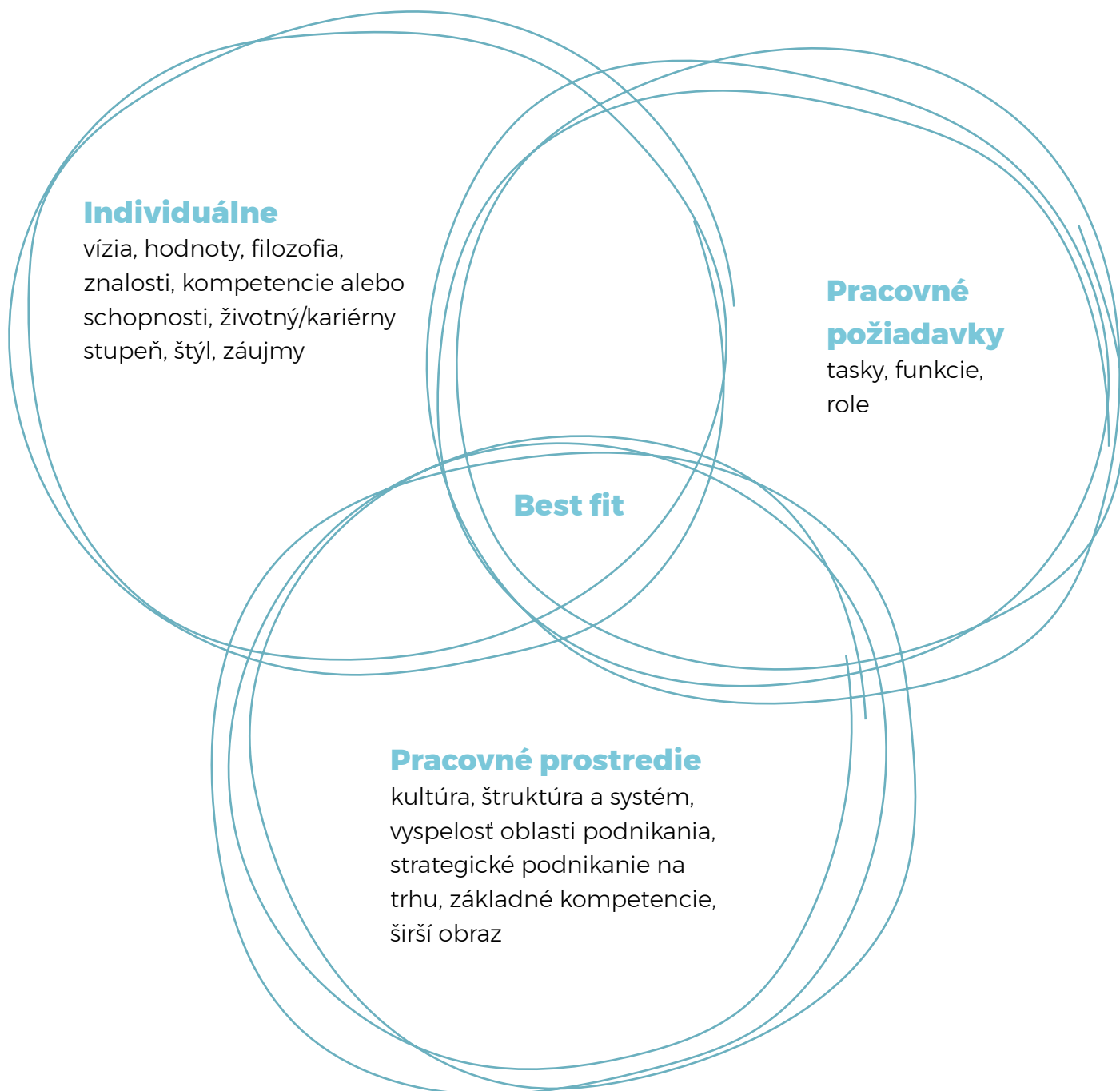
Výskumy na túto tému prebiehajú už celé roky. Jedným z najznámejších vedcov, ktorý sa zaoberá leadershipom a vplyvom rôznych kompetencií na pracovné výkony, je **Richard Boyatzis**. Spolu so svojím teamom zrealizoval množstvo výskumov po celom svete (v 94 krajinách, v najrôznejších oblastiach od štátnych inštitúcií cez súkromné firmy až po neziskový sektor).

Pri výskume najskôr vytipovali pracovníkov na rôznych úrovniach výkonnosti a úspešnosti. Od mimoriadne efektívnych leadrov až po veľmi zlých a nevýkonných. S týmito ľuďmi následne zrealizovali **360 stupňovú spätnú väzbu**.

Tiež bola používaná metóda behavioral event interview (BEI). Ide o pološtrukturované interview, v ktorom respondenta žiadate, aby si vybavil nedávne udalosti. Špecificky tie, pri ktorých sa cítil efektívny. Následne si respondent prejde celú túto udalosť pod vedením výskumníka, ktorý mu kladie nasledovné otázky:

- 1 | Čo viedlo k danej situácii?
- 2 | Kto čo urobil alebo povedal a komu?
- 3 | Čo si urobil potom? Ako si sa cítil, čo si si myslel? | Ako zavádzať zmenu?
- 4 | Čo bolo výsledkom udalosti?

Výsledkom týchto rozsiahlych výskumov je Teória akcie a pracovného výkonu.



Best fit

(maximálny výkon, stimulácia a záväzok)
oblasť maximálneho prekrytia alebo integrácie

Táto teória demonštruje, že najlepšie pracovné výkony dosahujete vtedy, keď sú vaše individuálne schopnosti a talent v súlade s pracovnými požiadavkami a prostredím. Je tiež základom pre teóriu kompetencií.

Tieto kompetencie potrebujete, aby ste boli skvelí leadri

Kompetencia je definovaná ako schopnosť, ktorá odlišuje efektívne výkony.

Prahové (minimálne) kompetencie

Sú potrebné na to, aby ste svoju prácu vôbec mohli vykonávať. Aby ste boli priemerní. Patria medzi ne:

- | expertíza a skúsenosť,
- | znalosti (procesné, funkčné, kognitívne),
- | sortiment základných kognitívnych kompetencií, ako je pamäť alebo deduktívne odôvodňovanie.

Avšak až nasledovné kompetencie odlišujú priemerné výkony od tých vynikajúcich:

- | Kognitívne kompetencie
- | Kompetencie emocionálnej inteligencie
- | Kompetencie sociálnej inteligencie

Medzi kognitívne kompetencie patrí systematické myslenie a rozpoznávanie vzorov. V tejto kapitole sa však chcem venovať predovšetkým druhým dvom menovaným kompetenciám. Predtým, ako prejdem k ich vysvetleniu, sa však zastavím pri pojme emocionálna inteligencia.

Čo je to emocionálna inteligencia (EI)

Prvýkrát sa pojem emocionálna inteligencia (EI) objavil v roku 1990 v článku dvoch psychológov Johna Mayera a Petra Saloveya. Až Daniel Goleman však dokázal tento pojem spopularizovať, a to vďaka jeho knihe **Emocionálna inteligencia** (za pozretie stojí aj **rozhovor s ním**). Kniha po prvýkrát vyšla v roku 1995. Za viac ako dvadsať rokov, ktoré odvtedy ubehli, sa táto téma výrazne posunula vpred.

Prebehlo mnoho výskumov, ktoré dokazujú nesporný vplyv EI hlavne v oblasti výchovy detí a riadenia zamestnancov či firiem (v tomto smere vrelo odporúčam knihu **Primal Leadership: Learning to lead with Emotional Intelligence**).

Mnohí ľudia majú o EI mylnú predstavu. Myslia si, že to znamená byť milý a za každú cenu sa vyhýbať konfliktom. Opak je však pravdou. EI človek sa nebojí riešiť nepríjemné situácie a spory, do ktorých sa iným nechce. Tieto udalosti však vie riešiť asertívne a predovšetkým efektívne. Ako to dokáže? Vďaka kombinácii nasledovných schopností:

- | poznanie vlastných emócií,
- | zvládanie emócií,
- | schopnosť motivovať sám seba,
- | vnímavosť k emóciám ostatných,
- | umenie medziľudských vzťahov.

Z pohľadu leadershipu vieme tieto schopnosti rozdeliť do dvoch skupín kompetencií, a to kompetencie emocionálnej inteligencie a kompetencie sociálnej inteligencie.

Bud'te si vedomí samých seba



Ignorácia častejšie ako inteligencia
plodia sebavedomie.

Charles Darwin

Rozoznávame dve kompetencie EI, a to sebauvedomenie a selfmanagement.

A práve **sebauvedomenie je základným kameňom EI**. Ide o schopnosť rozpoznávať vlastné city a ich dopad na iných ľuďoch.

Pokiaľ si nie ste schopní uvedomiť svoje vlastné pocity, stávate sa voči nim bezbranní. Ľudia, ktorí si svojich emócií sú vedomí, sa dokážu omnoho lepšie rozhodovať.

(Pre zmenu) príbeh z povesti

Pre lepšie pochopenie tohto tvrdenia, si požičiam príbeh, ktorý je opísaný v knihe **Emocionálna inteligencia**.

Stará japonská povest' rozpráva príbeh o samurajovi. Bojovníkovi, ktorý na svojich cestách stretne zenového majstra. Samuraj ho požiada, aby mu vysvetlil myšlienku neba a pekla. Mních ho však vysmeje a povie mu, že je len násilník, s ktorým nemieni strácať svoj čas. To samuraja rozčúli natoľko, že vytasí meč a vyhráža sa majstrovi smrťou. Ten mu odpovie: „Toto je peklo“.

Prekvapený samuraj uvidí pravdu v tom, čo mu mních chcel povedať o zúrivosti, ktorá ho úplne pohltila a mala ho vo svojej moci. Upokojil sa, uklonil a poďakoval mníchovi za jeho múdrosť. Na čo mu mních povedal: „A toto je nebo“.

O čom tento príbeh rozpráva? O tom, že je zásadný rozdiel medzi tým byť nejakou emóciou úplne pohltý a uvedomením si, že nás má vo svojej moci.

Ovládajte svoje emócie



Hnev nikdy nebýva bezdôvodný,
avšak len málokedy je ten dôvod dobrý.

Benjamin Franklin

Keď si dokážete svoje emócie uvedomiť a rozpoznať ich, ďalším krokom je ich ovládanie.

Selfmanagement predstavuje schopnosť pracovať so svojimi emóciami tak, aby skutočne zodpovedali danej situácii.

Najlepšie sa táto kompetencia demonštruje na (ne)zvládaní zlosti. Práve zlosť je totiž emócia, ktorá nás (na rozdiel od smútku) prebudí k životu a nakopne. Zlosť vychádza z našich najprimitívnejších pudov. Je to mechanizmus, ktorý nás má ochraňovať v prípade, že sme vo fyzickom či psychickom ohrození. Háčik je v tom, že ľudia až príliš často reagujú prehnane.

Postupov, ako sa zbaviť náhleho závalu hnevu, je mnoho. Najčastejšie počujete radu „počítaj do desať“.) Ďalším, dovoľm si povedať, že účinnejším spôsobom je **prebudiť v sebe empatiu** (o ktorej budem hovoriť aj neskôr).

Ak vám nabudúce kolega povie, že niečo nestihol pripraviť, tak predtým, ako po ňom „vyštartujete“ s výčitkou, že je neschopný, si skúste v duchu predstaviť, že má na to pádny dôvod. Možno mal zdravotné problémy, nastalo nejaké nešťastie v jeho rodine alebo sa rozišiel s partnerom. Ak sa na to pozriete z tohto uhla, prebudí sa vo vás súcitiť. Vaša reakcia bude potom miernejšia a namiesto „Prečo si to sakra nespravil?“ sa ho opýtate „Stalo sa niečo, prečo si ten termín nestihol?“

Okrem kontroly svojich emócií a ich prejavov chápeme selfmanagement aj ako:

- | schopnosť adaptovať sa a flexibilne reagovať na zmeny,
- | orientáciu na dosahovanie cieľov a úspechu.

Prečo sú tieto kompetencie pre úspech leadra nevyhnutné, určite vysvetľovať nemusím.

Ovládajte svoje emócie



Ak tvrdíš, že si nikdy nikomu neublížil,
tak máš málo empatie a veľa kecov.

Toba Beta

Určite aj vy poznáte vo svojom okolí človeka, ktorý sa dokáže dokonale ovládať. Je vyrovnaný, spokojný, šťastný a nepodlieha náhlym výbuchom emócií. Na druhej strane sa však nezaujíma o svoje okolie. Je mu jedno, že vy nestíhate termín a že on by vám s tým dokázal pomôcť. Má to skrátka „na háku“.

Nestačí byť vyrovnaným človekom. My ľudia, sme tvory sociálne. Žijeme v spoločnostiach. A preto sú pre dobrého leadra kľúčové aj kompetencie sociálnej inteligencie. Medzi ne zahŕňame sociálne uvedomenie a manažment vzťahov.

Bud'te empatickí



Sociálne uvedomenie predstavuje schopnosť čítať náladu skupiny, rozoznávať jej systém a štruktúru. Toto však stále nestačí. Zásadnou kompetenciou je empatia.

Pod pojmom empatia rozumieme rozoznávanie pocitov a postojov ostatných a aktívnu starosť o ne. Dôraz kladiem na časť „aktívna starosť o ne“. Empatia totiž nie je len o tom, že sa dokázate vcítiť do situácie druhého človeka. Jej základom je aj snaha s tým niečo urobiť. Dotyčnej osobe pomôcť. Môžete si byť vedomí toho, že niekto trpí, keď je vám to však ľahostajné a nič s tým nespravíte, určite nie ste empatickí.

Práve empatia je v pozícii leadra zásadná. Prečo? V predchádzajúcej časti som spomínala, že šéf toho vie vždy najmenej. Len málo ľudí dokáže dávať priamu spätnú väzbu. Vďaka empatii dokáže leader spoznať meniace sa nálady v tíme a odvrátiť tak blížiaci sa problém či nehody.

Rovnako ako pri emocionálnej inteligencii aj tu platí, že keď spoznáte vzťahy v skupine a dokážete byť empatickí, nasleduje schopnosť manažovania vzťahov.

V kontexte riadenia ľudí by si mal leader osvojiť nasledovné kompetencie.

| Koučing a mentoring – vycítenie potrieb ostatných pre rozvoj a posilňovanie týchto potrieb. Nie, nehovoríme tu o mentoringu v zmysle „toto je naša predstava a takto ťa nasmerujeme, aby si do nej zapadol“. Hovoríme o koučingu so súcitom, keď sa snažíte zistiť, čo sú skutočné túžby a ciele danej osoby, a pomôcť mu ich dosiahnuť.

| Inšpirujúci leadership – inšpirovanie a vedenie ostatných ľudí alebo skupín. Ako povedal Ghandi: „*Bud' zmenou, ktorú chceš vidieť vo svete.*“ Alebo v tomto prípade vo svojej firme.

| Vplyv – využívanie taktík na presvedčanie.

| Manažment konfliktov – efektívne riešenie nezhôd a vyjednávanie (tejto téme sa venujem v poslednej „Bonusovej kapitole“).

| Tímová práca – práca s ostatnými k dosiahnutiu spoločného cieľa.

| Pozitívny pohľad, hľadanie pozitívneho vo veciach a v budúcnosti.

Čo som tým chcela povedať

Ak chcete byť skvelý leader alebo zamestnanec, nemusíte vynikať vo všetkých hore spomínaných kompetenciách. Výskumy ukázali, že najlepší leadri vynikajú v jednej kompetencii, zatiaľ čo v ostatných sú priemerní.

Tiež si treba uvedomiť, že každý človek prežíva svoje emócie inak. Ako vo svojom vnútri, tak aj navonok. Dá sa konštatovať pár všeobecných právd. Napríklad, že ženy sú vo všeobecnosti lepšie v empatii, zatiaľ čo muži lepšie zvládajú emócie ako zlosť a sú sebavedomejší. To však neznamená, že neexistuje muž, ktorý by bol empatický, alebo naopak žena, ktorá dokonale ovláda svoje emócie.

Pointou tejto časti malo byť uvedomenie. Uvedomenie toho, čo všetko okrem našich základných schopností vplýva na naše pracovné okolie. A tiež uvedomenie toho, že ak ste teraz výbušní a ťažko ovládáte svoje nálady, neznamená to, že to tak musí zostať navždy. IQ sa od EI líši v dvoch veciach:

1 | IQ je presne merateľné, zatiaľ čo EI zisťujeme skôr z praktického pozorovania a správania človeka. A je ťažké ho kvantifikovať.

2 | IQ je stabilné celý život. Emocionálna inteligencia sa však rozvíja a môžete na nej pracovať a zlepšovať ju po celý svoj život.

A čo ďalej?

Ako prvý krok odporúčam zrealizovať 360 stupňovú spätnú väzbu. Tá sa zameriava presne na vyššie spomínané schopnosti. My sme ju u nás vo Visibility absolvovali viacerí, pričom sme na to využili služby externej firmy. Určite odporúčam realizovať ju s odborníkmi.

Ak nemáte možnosť vykonať 360, tak sa aspoň skúste zamyslieť, akí ste podľa vás zdatní vo vyššie menovaných kompetenciách. Skúste sa o tom porozprávať so svojimi kamarátmi a kolegami, ktorým dôverujete. Dajú vám cennú spätnú väzbu (i keď v prípade blízkych osôb nemusí byť úplne objektívna a úprimná).

Následne si skúste vypracovať nasledovné body:

| Aký leader chcem byť?

| Kto som teraz?

| Ako sa dostanem odtiaľto tam? – V prvom rade je potrebné vypracovať akčný plán. Ten predstavuje konkrétne kroky a akcie. Napríklad, ak ste málo empatickí a kolegovia z vás majú pocit, že sa o nich nezaujímate, môžete si dať za úlohu, že s nimi aspoň raz za mesiac vybehnete na obed alebo na pivo a popýtate sa ich, ako sa im v súkromí darí.

| Ako zabezpečím, aby zmena pretrvala? V tomto bode je zásadné vytvoriť si podporný tím. Aspoň 2-3 ľudí, ktorým predstavíte svoj plán a poprosíte ich, aby na vás dozerali, či ho plníte. Ideálne by bolo, keby že ste skupina ľudí, ktorá sa rozhodla v tomto smere zlepšiť a navzájom sa podporujete a sledujete. Tiež si treba určiť presné termíny, kedy budete plnenie úloh kontrolovať.



3.1 |

NAUČTE SA PRACOVAŤ S EMÓCIAMI **A BUĎTE SKVELÝ LEADER**

Chcete zvládať prácu, šport, koníčky, rodinu aj kvalitný spánok a 24 hodín vám na to nestačí? Týchto 10 rád vám pomôže usporiadať si svoj pracovný a súkromný čas tak, aby ste sa stihli venovať všetkému podstatnému.

Tento článok vznikol v roku 2015. Rozhodla som sa ho aktualizovať a popísať, či tieto zásady dodržiavam a či reálne pomáhajú. Pri niektorých bodoch som doplnila časť „Po 2 rokoch“, kde opisujem, ako sa mi v danej činnosti (ne)darí.

1 | Život v rovnováhe



Keď budete spoľahlivo a lojálne pracovať osem hodín denne, môžete sa nakoniec stať šéfom a pracovať 12 hodín denne.

Robert Frost,
americký básnik a nositeľ Pulitzerovej ceny

V súčasnosti sa stále častejšie stretávame s propagáciou zdravého životného štýlu a viac sa hovorí o vyrovnanom pracovno-súkromnom živote. Aj napriek tomu mnohí ľudia (a hlavne zamestnávateľia) považujú workoholizmus za niečo pozitívne. Tých, ktorí robia „od nevidím do nevidím,“ obdivujú. Na kolegov, ktorí odišli z kancelárie pred šiestou, pozerajú krivo.

Pritom, ak chcete byť naozaj výkonní pri svojej práci a sústrediť sa na ňu, potrebujeme občas aj vypnúť. Načerpať energiu so svojou rodinou, kamarátmi alebo pri inej voľnočasovej aktivite.

Po 2 rokoch: *Túto zásadu sa snažím dodržiavať. I keď, ako sa dočítate v časti „Ako riadiť dve firmy naraz a nezblázniť sa“, toho pracovného času je viac a súkromného menej. Stále sa však venujem rôznym koníčkom, rodine, priateľom či cestovaniu.*

2 | Vedieť si určiť priority

Jedna z najväčších výziev v rámci time-managmentu je naučiť sa pracovať na tom, čo je najdôležitejšie, nie na tom, čo „najviac horí“. Hlavne, keď vám na chrbát dýcha nervózny šéf alebo kolega, ktorý tie podklady potrebuje teraz hneď!

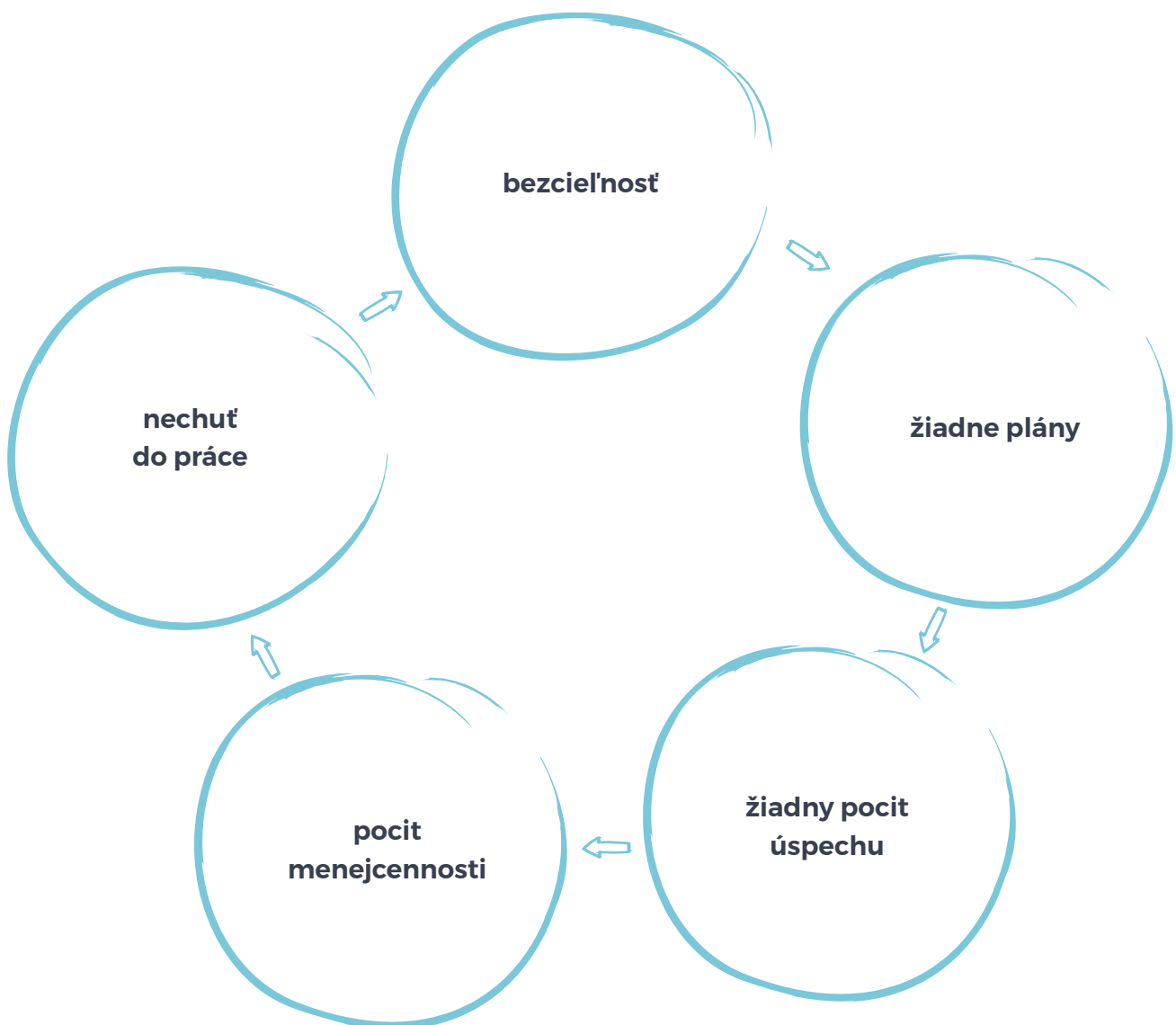
Na to, aby ste vedeli, čo je dôležité, si v prvom rade musíte vedieť určiť ciele. V súlade

s bodom číslo 1 by ste si pri určovaní cieľov mali okrem otázky „Aké sú moje profesijné ciele?“ odpovedať aj na otázky:

- | Aké sú moje duševné ciele (aké schopnosti sa chcem naučiť, čo chcem vedieť/ovládať)?
- | Aké sú moje rodinné a sociálne ciele?
- | Aké sú moje finančné ciele?
- | Aké sú moje ostatné osobné ciele? (napr. zabehnúť maratón, cestovať do Číny a pod.)

Stanovujeme ich, aby sme jednotlivým úlohám vedeli pri plánovaní určiť prioritu. Ich dosiahnutie nás zároveň motivuje a dodáva nám energiu k dosahovaniu ďalších, možno ešte väčších cieľov.

Nejasné (žiadne) určenie cieľov môže byť nebezpečné. Dostávate sa totiž do kolobehu bezcieľnosti:



Pri určovaní cieľov by ste sa mali držať nasledovných zásad:

| Ciele by mali byť **SMART**.

| Formulujte ich **pozitívne a motivujúco**. Vyhýbajte sa záporom a negatívám. Namiesto „Už nikdy nechcem prísť do práce neskoro“ napíšem „Chcem každý deň prísť do práce na čas.“

| **Všetky si zapíšte**. Ideálne na viditeľné miesto, kde sa s nimi budete pravidelne stretávať, alebo sa vám budú pripomínať (upozornenia v kalendári).

Pri vytváraní a realizácii akýchkoľvek plánov sa vždy pýtajte: „Pomôže mi táto činnosť k dosiahnutiu mojich cieľov?“ Ak nie, nie je pre vás prioritná.

Po 2 rokoch: *Určovanie cieľov a akčných krokov je základom môjho pracovného a súkromného plánovania dodnes.*

3 | Áno, aj tu platí Pareto princíp

Pri filtrovaní toho, čo je skutočne dôležité, sa uplatňuje známe pravidlo 80/20. **Pareto princíp** hovorí o tom, že 80 % nášho výsledku dosiahneme za 20 % nášho času. Keď to otočíme, zistíme, že 80 % nášho času trávime prácou na veciach, ktoré v konečnom dôsledku tvoria len 20 % našich výsledkov.

Preto je dôležité túto zbytočnú prácu odfiltrovať a prejsť od **účinnosti** (robím všetko, čo mám, čo najefektívnejšie) k **účelnosti** (robím len dôležité veci čo najefektívnejšie).

Tu sa veľa ľudí zastaví práve pri už spomínanom probléme. Rozlíšiť, čo je skutočne dôležité a čo je len naliehavé. Pomôcť vám môže takzvaný Eisenhowerov princíp. Podľa neho si úlohy rozčleníte na nasledovné kategórie:

| **Priorita A** – dôležité a naliehavé. Riešim okamžite dnes (napríklad kríza).

| **Priorita B** – dôležité pre dosahovanie určených cieľov.

| **Priorita C** – naliehavé. Zdanlivo pôsobia dôležito, lebo sú naliehavé. Pokiaľ to ide, odmietnite ich alebo delegujte na iných. Získate tým čas na A a B úlohy.

| **Priorita D** – ani jedno. Zahodím do koša, odmietnem, delegujem na iných.

4 | Naučte sa hovoriť NIE

Základné pravidlo manažmentu: *Hovorte NIE vždy, keď je to možné, a hovorte ÁNO, len keď je to nutné.*

Jedným z najčastejších dôvodov, prečo vám pribúdajú práve tasky zapadajúce do skupiny D je, že od vás vaši kolegovia, nadriadení, podriadení alebo kamaráti stále niečo chcú. Nehovorím, že odteraz nikomu s ničím nepomôžete. Treba však zvážiť, či vás dané úlohy len neoberajú o čas a energiu a či je skutočne nevyhnutné ich vykonať.

Po 2 rokoch: *Túto zásadu som v poslednej dobe zanedbávala a hneď sa to odrazilo na tom, že pracujem viac a stíham menej. Takže určite sa k nej musím vrátiť. :D*

5 | Plánovanie je základ

Odporcovia podrobného plánovania sú presvedčení, že zaberá príliš veľa času, ktorý by mohli použiť na prácu. Tiež podľa nich bráni spontánosti a kreativite.

Ak ste však zavalení prácou a úlohami, ktoré len operatívne riešite, nielenže vám neostane žiadny čas na kreativitu a spontánosť, ale hlavne vám neostane žiadna energia.



Pri akomkoľvek plánovaní by ste sa mali držať nasledovných zásad:

| Plánovanie nemôže byť bez termínu.

| Všetky svoje úlohy, aktivity a termíny si okamžite zapisujte do diára alebo kalendára. Zabudnite na vetu „To si zapamätám“ alebo „To si zapíšem neskôr.“ Verte mi, 80 % si nezapamätáte a nezapíšete neskôr.

Po 2 rokoch: *Občas sa mi stane, že ma zavalia tasky, zacyklím sa a nestíham. Okamžite sa to odrazí na mojom kalendári, kde vzniká chaos a ja sa dostávam do stresu. Vtedy sa stopnem a urobím hlboký nádych, výdych. Na hodinu zabudnem na to, čo všetko musím urobiť, vypnem mobil, zatvorím sa do tichej miestnosti a sústredím sa len na roztriedenie úloh. Všetky si spíšem, dám si k nim deadlines, určím priority a naplánujem v kalendári. Po tomto reštarte začnem opäť fungovať. V pohode a bez stresov.*

6 | Nechajte si rezervu

Nikdy by ste si nemali plánovať 100 % svojho pracovného času. Je potrebné si nechávať rezervu na tzv. požierače času a riešenie nečakaných situácií. Pokiaľ si túto rezervu nenecháte, čo i len malé vyrušenie vám úplne nabúra váš kalendár.

Odporúčané je plánovať 60 % svojho času a 40 % si nechať ako rezervu. Ak vám ostane voľný čas, jednoducho presuniete task z nasledujúceho dňa.

Po dvoch rokoch: *60 % sa mi javí ako utópia. Ja osobne si dokážem naplánovať a udržať 90 % času a 10 % nechávam rezervu. Niekedy na to aj doplatím.*

7 | Ako sa vysporiadať so žrútmí času

Pred tým, ako budete čítať ďalej, sa skúste zamyslieť. Čo je v pracovnom živote najväčší žrút času? Väčšina z vás určite odpovedala vybavovanie emailov (prípadne telefonátov alebo korešpondencie). Ako však s týmto problémom bojovať? Ignorovať emaily, keď sa nám nepáči ich obsah alebo množstvo, asi nie je najlepší nápad ;).

Prvá zásada znie: **neriešiť emaily priebežne počas celého dňa**. Vyhradte si časové úseky, keď budete svoje správy vybavovať. Ja osobne riešim maily ráno, poobede a večer. Inak mail box ani neotváram.

Zároveň však vždy, keď z mailu odchádzam, zatváram ho s nulovým počtom neprečítaných správ. Každý mail buď:

- | okamžite vybavím, ak ma to nestojí veľa času a námahy,
- | alebo si naplánujem jeho vybavenie do kalendára (v prípade, že mi jeho riešenie zaberie viac ako pol hodiny) a odosielateľovi odpíšem, kedy sa budem jeho požiadavke venovať,
- | mail prečítam a neodpovedám (ak som len na kópii a email nebol priamo adresovaný mne),
- | mail vymažem (spam, nepodstatné veci).

Po 2 rokoch: *Toto dodržiavam takmer na 100 %.*

8 | Správa kalendára

Ja osobne používam Google kalendár, kde mám napísané všetky činnosti.

Nech už používate akýkoľvek nástroj, existuje pár všeobecných zásad:

| V kalendári mám okrem pracovných povinností **aj súkromné udalosti** alebo **čas na cestovanie**.

| Veľa času tiež ušetríte, ak si do kalendára nastavíte **opakujúce sa úlohy**. Napríklad vždy ráno od 8:00 do 9:00 vybavovanie mailov alebo 4-krát do týždňa behanie.

| Rozlišujte činnosti v kalendári **farebne**. Môžete zvoliť prístup, keď budete rozlišovať meetings, prácu na projektoch či voľnočasové aktivity. Okrem tohto farebného rozlíšenia používam ešte jedno. Farebne odlišujem úlohy, ktoré ešte môžem preložiť, v prípade, že mi do toho niečo príde. A úlohy, ktoré už preložiť nemôžem, lebo nestihnem deadline.

| **Zabudnite na multitasking**. Vždy si naplánujte len jednu činnosť a menšie úlohy nechajte na blok určený pre emaily a administratívu.

| Treba myslieť na to, že po takmer **každom meetingu budú nasledovať nejaké úlohy**: odpoveď a sumarizácia, príprava ponuky alebo špecifikácie, vypracovanie dokumentu.

| Podobné tasky si plánujte hneď **po sebe** (zadávanie nových projektov a pod.).

| Snažte sa koncentrovať viac stretnutí **v rovnaký čas** a na rovnakom mieste (ušetríte čas pri cestovaní).

Po 2 rokoch: *Skúšala som rôzne tooly, ako napríklad Wunderlist či Trello. Vždy som sa však vrátila ku Google kalendáru a ten je môj najlepší kamarát. Čo v ňom nie je, to sa v mojom pracovnom živote nedeje.*

9| Naplánujte si dobu, kedy sa nenecháte vyrušovať

Kedykoľvek je to možné, vyhrad'te si denne minimálne jednu (ideálne 3 :) hodiny, keď budete môcť nerušene pracovať. Zavrite mail, vypnite telefón, zariad'te, aby vás kolegovia „neotravovali“, a potom sa v pokoji budete môcť venovať úlohám, na ktoré sa potrebujete sústrediť.

Vyrušovanie je najväčší nepriateľ efektivity. Mohlo by sa zdať, že tá minútka, kým odpoviete niekomu na otázku, je zanedbateľná. Keď sa človek dostane do určitého flow-u (napr. pri písaní článku) a niekto ho z toho vytrhne, trvá ďalšie desiatky minút, kým sa do toho stavu opäť dostane.

Po 2 rokoch: *Vyhradiť si denne 3 hodiny bez vyrušovania sa mi napriek viacerým pokusom nepodarilo zaviesť do praxe. Odkedy vediem slovenskú Visi a DASE, čo spoločne predstavuje cez 60 ľudí, je to už takmer nemožné. Každý druhý-tretí týždeň si však doprajem homeoffice, kde mám čas sa koncentrovať a nikým sa nenechám rušiť.*

10| Naučte sa delegovať

Mnohí manažéri na popredných pozíciách majú zásadný problém s delegovaním úloh. Buď to nevedia, nenapadne im to, alebo si povedia, že si to radšej spravia sami a dobre. Ani jeden z týchto prístupov nie je správny.

Každý leader by mal ako na prvú vec pri obdržaní úlohy myslieť na to, či neexistuje niekto kompetentný, na koho môže úlohu delegovať. Ak nemáte ako manažér pod sebou spoľahlivých ľudí, chyba bude asi niekde inde, nie v time-manažmente.

Avšak aj delegovanie úloh musí prebiehať takým spôsobom, aby bolo efektívne (výkonné, správne, proste super :)).

Delegovanie by sa malo plánovať podľa nasledovného modelu:

| Výsledky – Aké sú požadované výsledky?

| Motivácia – Aký prínos prinesie delegovanie konkrétnej úlohy mne a aký kolegovi, ktorému ho delegujem?

| Osoba – Aké (mimo)profesijné skúsenosti má kolega a sú tieto zdroje využívané?

| Poriadok – Na čo treba dávať pozor? Postup, rozsah, náklady, dôležité detaily.

| Nástroje a pomôcky – Aké pracovné nástroje a pomôcky budú potrebné?
Sú k dispozícii?

| Vybavenie.

Po 2 rokoch: *Keby som nedodržiavala túto zásadu, pracujem 12 hodín denne a cez víkendy. Naučila som sa nielen delegovať, ale hlavne ľuďom veriť, že prácu odvedú skvele.*

Rada na záver

Ak chcete byť výkonní vo svojej práci, musíte mať dobre nastavený time-manažment. Správne nastavený time-manažment si následne vyžaduje sebadisciplínu pri jeho dodržiavaní. K sebadisciplíne sa dopracujete (donútite), ak ste dostatočne motivovaní. Túto motiváciu musí v sebe nájsť každý sám. Pre mňa je dôležité to, že stihnem v práci všetko, čo chcem, potrebujem, musím a zároveň sa stíham venovať behaniu, tancovaniu, kamarátom a rodine :). Tých pár „ťažkých chvíľ“ pri plánovaní a prekonávaní sa v dodržiavaní plánu, mi za to rozhodne stoja.

Po 2 rokoch: *Platí na 100 % :).*

3.4 |

AKO VIEŠ 2 FIRMY NARAZ A NEZBLÁZNIŤ SA?

Už takmer rok vediem okrem Visibility ďalšiu firmu. Jej názov je DASE, s.r.o. a venuje sa pokročilej webovej analytike, hlavne pre zahraničné firmy. Mimo oboch firiem mám aj pár „bočných“ projektov. Napríklad som súčasťou tímu, ktorý realizuje kampaň pre Balet SND **Zaži vášeň.**

Najčastejšia otázka, ktorú v poslednej dobe počúvam, je: Ako to všetko stíhaš? Stručná odpoveď: Ťažko, ale dá sa to.

Tento ebook som začala veľmi osobne. Mojm kariérnym príbehom. Tiež ho chcem osobne ukončiť. V tejto časti nebudem opakovať poučky z kníh, ktoré som čítala. Proste zhrniem, čo pri riadení dvoch firiem funguje mne.

Čo je mojou úlohou vo firmách

Aby to však dávalo hlavu a pätu, najskôr vysvetlím, čo je náplňou mojej práce v jednotlivých firmách:

| Pre Visibility

Ak ste pozorne čítali ebook až potiaľto, asi je vám to jasné, no aj to zhrniem:

- | Tu sa venujem celkovému riadeniu firmy. Robím mesačný reporting financií, hodín strávených na projektoch a všetkých možných biznis ukazovateľov.
- | Mojou hlavnou úlohou je starať sa o ľudí, aby boli v rámci možností čo najspokojnejší. Venujem sa firemným benefitom, vzdelávaniu.
- | Ďalej riešim všetky problémy, ktoré vzniknú. Či už medzi ľuďmi, klientmi, alebo na projektoch.
- | Pracujem aj na VISImarketingu – píšem články, chodím prednášať na naše eventy, na školy, konfery a pod.
- | Robím tiež strategické poradenstvo pre našich kľúčových klientov.
- | Pomáham našim sales manažérom pri získavaní nových klientov.
- | VISItím má cez 50 členov.



| Pre DASE

V podstate robím to isté, čo pre Visi s výnimkou pár vecí.

| Tu nepracujem na klientských projektoch.

| Na druhej strane ako oficiálny konateľ všetko podpisujem, riešila som komplet administratívu ohľadom založenia firmy (založiť na Slovensku firmu, ktorej majitelia sú 2 zahraničné firmy, je byrokratická samovražda :D), riešim všetky platby, papierovačky a pod.

| V DASE na rozdiel od Visi zadávam ja osobne všetky tasky a projekty priamo našim ľuďom.

| DASEtím má 5 členov.



V mojich „bočných projektoch“ sa venujem hlavne strategickým konzultáciám ohľadom tvorby obsahu.

A teda k veci. Ako sa to všetko dá zvládať a nezbláznit' sa:

1| Kalendár

Čakali ste, že prvým bodom bude nejaký super mega trik. Niečo, čo ste ešte nikde nepočuli? Musím vás sklamať. Klúčom k zvládaniu návalu práce je jednoznačne na 100 % vyplnený a funkčný kalendár. Ako ste sa dozvedeli už v predchádzajúcej podkapitole, váš time manažment musí fičať lepšie ako švajčiarske hodinky.

2| Tabuľky, tabuľky, tabuľky

Ak vám prvý bod prišiel úplne nudný, tak tento budete nenávidieť. :D Ako som tiež spomínala v predchádzajúcej časti, na každý rok mám určené ciele. Tieto rozmieňam na drobné do cieľov na kvartál či mesiac.

Začiatkom každého mesiaca si sadnem a zhrniem si do tabuliek, čo všetko som spravila. Vyzerá to nasledovne:

A| Tabuľka: Meetingy

Zaznačím si všetky meetingy, ktoré som v jednotlivých týždňoch mala:

	2.1.-8.1.	9.1.-15.1.	16.1.-22.1.	23.1.-29.1.	30.1.-5.2.	6.2.-12.2.	13.2.-19.2.
VISI týždenný							
QM týždenný							
Copy1 meeting							
Copy2 meeting							
Account pivo							
PPC meeting							
SEO meeting							
Sales meeting							
Support meeting							
Face to face s QM							
Update s Jurom							
Mesačný marketingový HR							
Obchod		Klient- riešenie problému	Klient 2- návrh stratégie	Klient 3- riešenie problému	DNA pre klienta 5	DNA pre klienta 6	Potenciálny klient 2
				Klient 4- riešenia problému	Klient 2- meeting k návrhu stratégie	Tender- brainstorming	DNA pre klienta 6
Ďalšie	Janč	Romča- ako ďalej	Zaškolenie novej PPC	Iva	Romča- predstavenie produktu	Zaškolenie nových ľudí	Potenciálny klient 3
		Jakub- k Thajsku	Koučing Monika		K novému združeniu		
		Juro- feedback					
Pohovory	Senior PPC- kandidát 1	Sales- Andrej	2 kolo s obchodníkmi	PPC senior- kandidát 2			
	Senior PPC- kandidát 2						
	Sales- kandidát 1						
	Senior social- kandidát 1						
Výročné pohovory	Janč	Miki		Miška			
	Dano						
	Roman						
SPOLU		13	11	7	7	7	7

Vo Visi je mojou hlavnou úlohou starať sa o zamestnancov, pomáhať obchodu a riešiť akékoľvek problémy, čo vzniknú. Na to potrebujem byť v kontakte s ľuďmi, k čomu

mi slúži množstvo meetingov, ktoré som podrobne popisovala v časti "Meetingy: Nevyhnutné zlo alebo efektívny spôsob riadenia?". Okrem nich mám Face-to-face meeting aj s DASE ľuďmi a každý mesiac mám call s majiteľmi DASE ku stavu firmy.

Prečo to robím: Lebo som masochistka a tiež kvôli tomu, že vďaka tejto tabuľke mám presný prehľad o tom, ktorý z meetingov som už mala a ktorý ma ešte len čaká. Kalendár mi na to už nestačí. Pri takomto množstve rôznych stretnutí sa dá veľmi ľahko na niektoré zabudnúť.

B| Tabuľka: Marketing

Sem si značím všetky články, ktoré som napísala či už na VisiBlog, alebo Zaži vášeň, rozhovory, ktoré som dala, prednášky, workshopy...

Prečo to robím: Vďaka tejto tabuľke viem, že som za svoju kariéru viedla viac ako 55 prednášok a workshopov, napísala cez 80 článkov a natočila 5 videoblogov. Okrem vychvaľovania sa mi slúži aj ako motivácia. Je skvelý pocit, keď vidím, že za sebou nechávam kus práce. ;)

C| Tabuľka: Tasky

Mojou úlohou je byť tu pre Visi a DASE ľudí vždy (alebo aspoň väčšinou), keď ma potrebujú. Veľkú časť mojej práce preto tvorí odpovedanie na rôzne otázky, riešenie nečakaných problémov a situácií. Do toho meetingy, riešenie bežných administratívnych záležitostí, reporty...

Niekedy je toho toľko, až mám pocit, že som v podstate nič dokopy neurobila. „Len“ som sa stretávala a riešila čiastkové úlohy. Ja však pre moju osobnú pohodu potrebujem vidieť celkové výsledky mojej práce, inak sa cítim demotivovaná.

Preto sa vždy pozriem na mesiac, ktorý uplynul a spíšem si veci, ktoré som urobila. Za január som napríklad stihla vypracovať:

- | celkový rozpočet pre obe firmy na rok 2017,
- | biznis plány pre obe firmy,
- | spolu s HR kolegyňou individuálny rozvojový plán pre každého zamestnanca vo Visi,
- | novú kategorizáciu príjmov a výdavkov pre Visi účtovníctvo,
- | 2 návrhy content stratégií pre klientov...

Činnosti, ktoré mám mimo Visi a DASE, si zapisujem zvlášť aj s počtom hodín, ktoré som na nich strávila.

Prečo to robím: Slúži mi to hlavne na motiváciu. Keď mám pocit, že je toho priveľa a ja som robila všetko a zároveň nič, táto tabuľka vždy ukáže, že sa mýlim. Ešte jedna jej výhoda: keby že sa ma opýtate, na čom som pracovala takto pred rokom, úplne presne vám viem odpovedať. :D

Koľko mi toto tabuľkové šialenstvo zaberie času?

Nie tak veľa, ako by sa zdalo. Za mesiac sú to tak 2-3 hodiny. Často však vďaka tomuto systému zistím, že som na niečo pozabudla a mám sa k tomu vrátiť. Stihnem vďaka nemu väčšinu vecí, ktoré musím a ako som spomínala vyššie, tento systém je pre mňa mega motivujúci.

3| Ľudia, ktorými som obklopená

Môj systém fungovania a time-managmentu by mohol byť perfektný, no nikdy by nefungoval, keby že nemám vo firmách ľudí, na ktorých sa môžem spoľahnúť. Naši QM sú skvelí manažéri, ktorým sa nebojím delegovať dôležité úlohy, pýtať sa na ich názory a o všetkom podstatnom s nimi diskutovať. Viem, že sa o svoje tímy špičkovito postarajú.

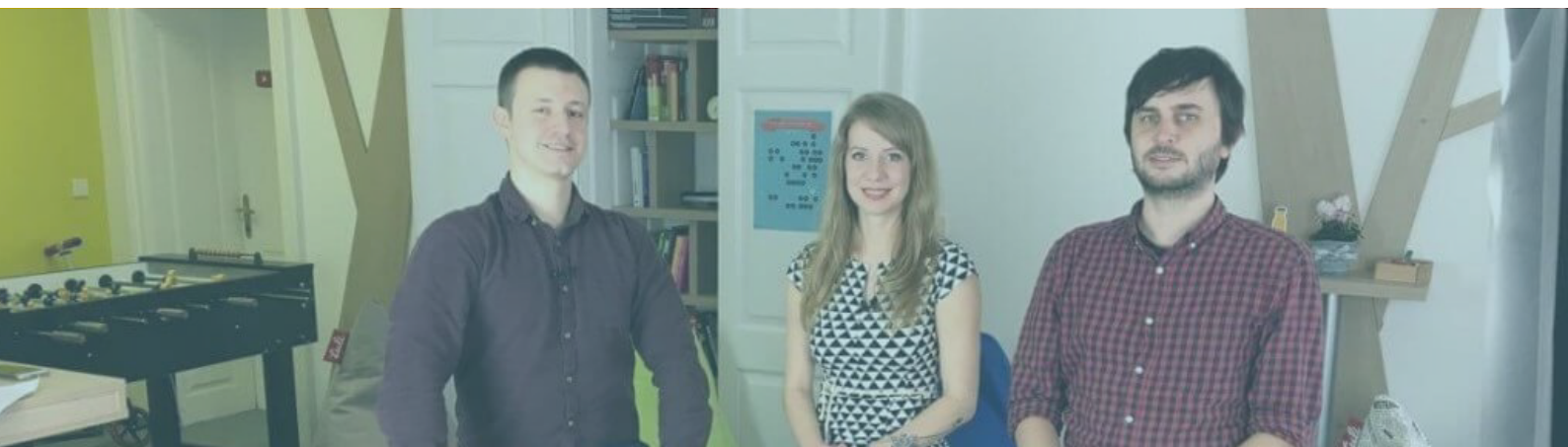
Rovnako sa môžem spoľahnúť aj na zamestnancov Visi a DASE, že odvádzajú najlepšiu prácu, akú vedia.



Visi na odovzdávaní cien Digital pie 2017

Obrovský support ide aj od Juraja a Mareka, s ktorými pracujem už takmer 7 rokov. Viem, že na nich sa môžem vždy spoľahnúť.

A, samozrejme, kamaráti a rodina. Nech som akokoľvek zaneprázdnená, tak mi to rodina nevyčíta, ale skôr ma podporuje. S kamarátmi zase pravidelne vykonávam reset v podobe večera (noci...) pri pive či inom „veselom nápoji“.



Juraj, ja a Marek pri natáčaní nášho prvého spoločného videoblogu

Tiež som si istá tým, že keby že to s prácou začnem preháňať, mám okolo seba kopec ľudí, ktorí ma na to upozornia.

4| Tréningy a regenerácia

Keď som mala len Visi, stíhala som 5-6 tréningov do týždňa. To je aktuálne nemožné. Avšak, minimálne 4 tréningy musia byť! Tanec a beh mi pomáhajú vyčistiť hlavu, udržiavajú ma v kondícii a hlavne ma to neskutočne baví a robí šťastnou.

4| Tréningy a regenerácia

Keď som mala len Visi, stíhala som 5-6 tréningov do týždňa. To je aktuálne nemožné. Avšak minimálne 4 tréningy musia byť! Tanec a beh mi pomáhajú vyčistiť hlavu, udržiavajú ma v kondícii a hlavne ma to neskutočne baví a robí šťastnou.

5| Meditácia

K meditácii som sa dostala vďaka knihe Hľadaj vo svojom vnútri. Odporučila mi ju skvelá odborníčka na neverbálnu komunikáciu a reč tela **Monika Stehlíková**. Keď som však prvýkrát videla obal a počula názov, pomyslela som si „OK, toto bude nejaká spirituálna hovadina.“ Opak sa však ukázal pravdou.

Knihu napísal Meng, 107. zamestnanec, ktorého v roku 2000 prijali do Googlu. 8 rokov pracoval ako vývojár a neskôr prešiel na pozíciu „Jolly Good Fellow“, kde sa staral o šťastie ako zamestnancov, tak aj hostí, ktorí do Google zavítali.

Jeho životným cieľom je dosiahnuť svetový mier. Ako by to chcel dokázať? Tým, že bude medzi ľuďmi šíriť osvetu o tom, ako byť dostatočne všímavý (mindfulness) voči svojim emóciám a tiež emóciám druhých.

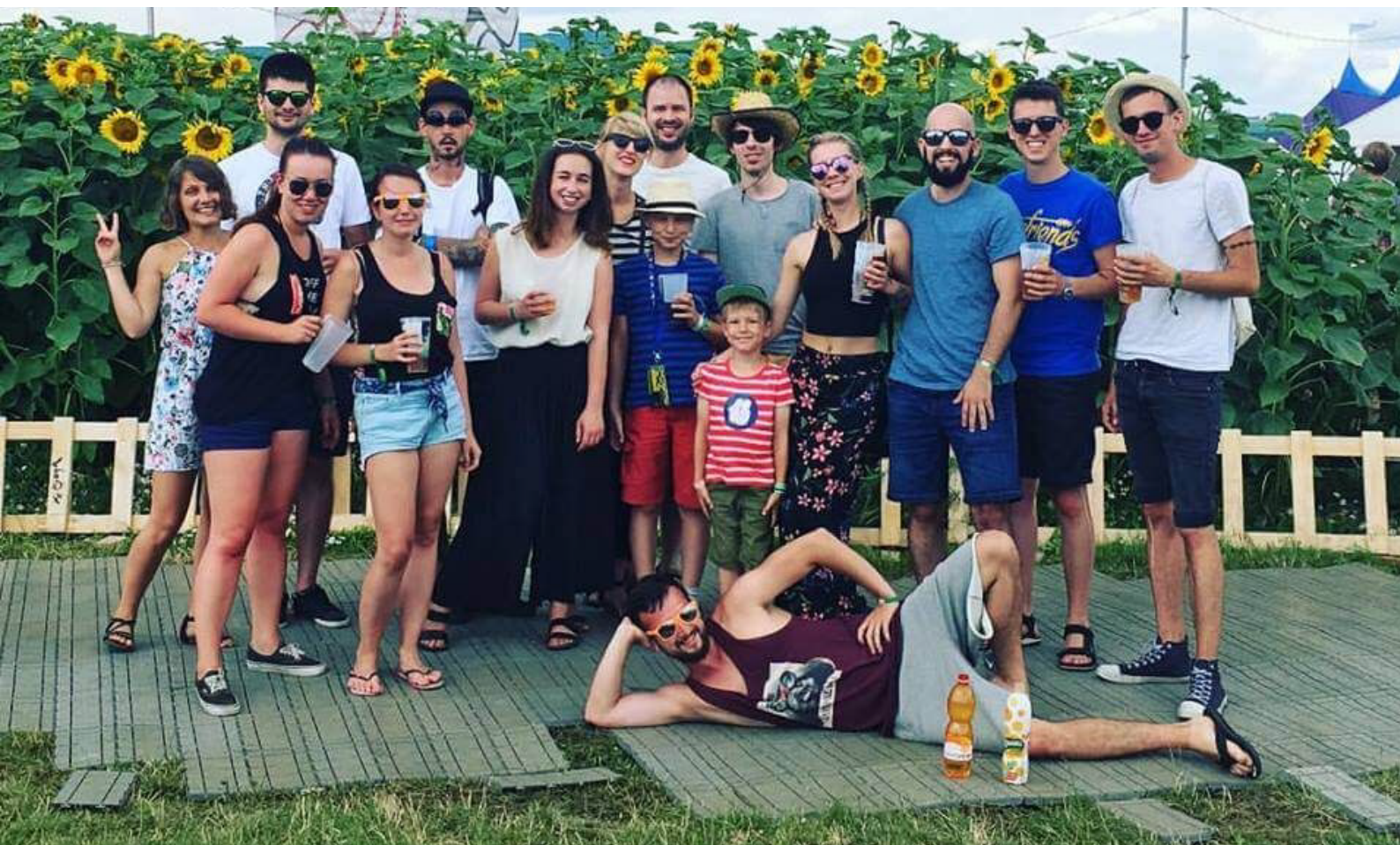
Ako sa v knihe dočítate, názov „Hľadaj vo svojom vnútri“ spočiatku vznikol skôr ako vtip a recesia. Nakoniec tak pomenovali sériu kurzov zameraných na rozvoj koncentrácie a emociálnej inteligencie zamestnancov Google.

Kniha je v podstate slovný popis týchto kurzov. Nenájdete v nej žiadne spirituálne bla bla, pri ktorom by sa vám otáčali oči o 360 stupňov. Je nielen poučná a praktická, ale aj vtipná. Texty sú dopĺňané super ilustráciami. Naučí vás, ako sa stať všímavejším, pozornejším a koncentrovanejším **pomocou meditácie**.

Ja osobne som predtým netušila, čo meditácia naozaj je a čo by mi mohla priniesť. Vďaka tejto knihe som sa to dozvedela a vďaka aplikácii **Headspace**, som sa ju naučila praktizovať. Odvtedy na jej priaznivé účinky nedám dopustiť. Pomáha mi lepšie sa sústrediť, byť empatickejšia a menej sa rozčulovať ;).

6 | Voľný čas a dovolenky

I keď už nemôžem povedať, že by som nerobila po víkendoch, stále si nájdem čas na to, aby som prečítala aspoň jednu-dve knihy mesačne, pozrela si nejaký ten film či seriál a hlavne vypočula si nejakú novú hudbu. To všetko sú pre mňa veľmi inšpiratívne veci.

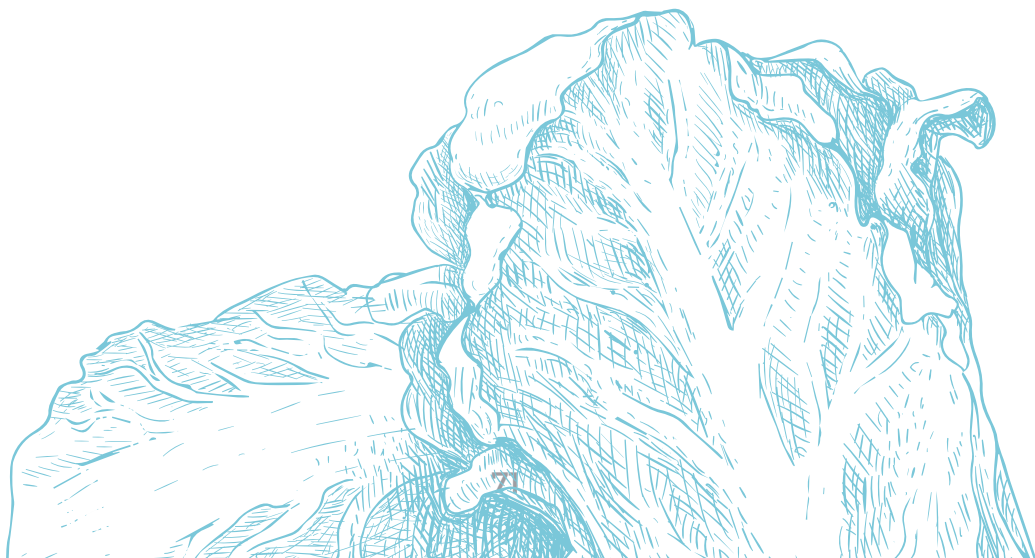


Visi na Pohode 2016

7| Nebude to nadhlo

Veľmi dobre si uvedomujem riziko vyhorenia. Tiež som bola vždy zástancom myšlienky, že manažér firmy by sa mal venovať len jej a to na 100 %. Sama neviem, ako sa mi podarilo dostať do tejto situácie. :D

V každom prípade si uvedomujem, že to takto nebude nadhlo a niektorých aktivít sa bude treba po čase vzdať.



4. kapitola
BONUSOVÁ KAPITOLA



4.1 |

13 pravidiel úspešného vyjednávania

Čaká vás dôležité vyjednanie? O plate, zmluve či nájomných podmienkach? Alebo ste obchodník a potrebujete uzavrieť dohodu?

Takmer každý z nás sa v živote stretne so situáciou, keď sa s niekým nezhodne alebo potrebuje od druhej strany dosiahnuť súhlas. Pre mňa to bolo asi 5 rokov dozadu. Nechcela som ísť na stretnutie nepripravená, a tak som si prečítala knihu s názvom **Jak dosáhnout súhlasu.**

Ako to už u mňa býva zvykom, spravila som z nej celkom podrobné poznámky :). Odvtedy som prešla viacerými vyjednaniami. V tejto kapitole vám prinášam (pre mňa) najdôležitejšie postrehy z knihy, obohatené o moje vlastné skúsenosti.

Neúspešné vyjednanie začína takto...

„Toto je jediná ponuka, ktorú odo mňa dostanete...“ A pokračuje takto: „To v žiadnom prípade nikdy neprijmem. S týmto budem súhlasiť iba cez moju mŕtvolu.“

Ide o príklad takzvaného pozičného vyjednávania. Keď si jedna alebo obe strany tvrdohlavo stoja za svojím a nie sú vôbec ochotné „opustiť svoje pozície“. Takéto vyjednanie obyčajne končí hádkou alebo rozkolom aj dlhoročného partnerstva.

Výmena pozície za princíp

„Rozumné riešenie zmieruje záujmy, nie postoje. Záujmy motivujú jednanie ľudí, sú nevysloveným zdrojom jednania, ktoré sa nachádza v pozadí spleti postojov. Vaše postoje predstavujú niečo, pre čo ste sa rozhodli, a záujmy zas to, čo vás k tomuto rozhodnutiu priviedlo.“

Je teda jasné, že pozičné vyjednanie nevedie k úspechu. Preto, ak chcete dosiahnuť spokojnosť oboch strán, mali by ste prejsť na principiálne vyjednanie, keď postupujete takto:

| **Ludia:** Oddelíte ľudí od problému.

| **Zájmy:** Zameriavate sa na záujmy, nie postoje.

| **Alternatívy:** Kým sa rozhodnete, tak si vytvoríte alternatívy.

| **Kritériá:** Požadujete, aby výsledok vychádzal z určitých objektívnych kritérií.

Priznávam, toto znie veľmi teoreticky. A tak rovno prejdem k praktickým príkladom.

Základné pravidlá komunikácie

Pravidlo č. 1

Nikdy neobviňujte ľudí priamo, ale vyslovte to ako svoj pohľad/pocit. Hovorte o sebe, nie o druhej strane.

Zle	Dobre
Porušili ste svoje slovo.	Cítim sa oklamany.
Platíte málo.	Mám pocit, že som podhodnotená.
Ste rasista.	Máme pocit, že sme diskriminovaní.

Pravidlo č. 2

Zainteresujte druhú stranu do procesu vyjednávania. Môžete to urobiť napríklad tak, že ju poprosíte, aby aj ona našla alebo určila objektívnu normu.

Napríklad pri vyjednávaní platu poprosíte svojho nadriadeného, aby zistil, aký je priemerný plat na vašej pozícii v iných firmách.

Pravidlo č. 3

Je v poriadku (dokonca by sa malo) hovoriť o emóciách a pocitoch.

Pravidlo č. 4

Väčšina ľudí má jednu spoločnú tendenciu. A to, že v momente, keď druhá strana povie niečo, čo sa im nepáči, prestanú počúvať a v hlave si začnú tvoriť obranu.

Výsledkom je, že si nevypočujú druhú stranu až do konca. Snažte sa tomuto vyhnúť. Aktívne počúvajte a uvedomujte si, čo druhá strana hovorí.

Príklad: V takýchto situáciách je občas vhodné prerušiť druhú stranu otázkou: „Rozumiem tomu dobre...?“

Pravidlo č. 5

Miesto toho, aby ste následne začali obhajovať svoj postoj, ukážte druhej strane, že ste načúvali.

Príklad: „Ak tomu rozumiem správne, vyzerá situácia z vášho pohľadu nasledovne...“

Pravidlo č. 6

Môžete ukázať porozumenie s postojom druhej strany bez toho, aby ste s ním súhlasili. Čiže najskôr zopakujete, čo druhá strana povedala a potom začnete hodnotiť, aké nedostatky v tom vidíte.

Príklad: Ukážte porozumenie vetou: „Áno, to je vážna vec. Dovoľte mi vysvetliť, ako to vnímam ja...“

Príprava na úspešné vyjednávanie

Ako už bolo spomínané, pozičné vyjednávanie je o obrane záujmov, nie postojov. Aby ste tieto záujmy mohli brániť, musíte ich v prvom rade poznať. A to nielen svoje, ale aj druhej strany.

Pravidlo č. 7

Urobte si zoznam záujmov, ktoré sa skrývajú za vašimi postojmi.

Ak neviete, kde začať, tak si uvedomte, že najsilnejšími záujmami bývajú:

- | bezpečie
- | dobrá ekonomická situácia,
- | pocit porozumenia,
- | uznanie,
- | možnosť rozhodovať o vlastnom živote.

Taktiež sa spýtajte sami seba:

| **Chcem zachovať vzájomné vzťahy? Bude to chcieť aj môj šéf?**

| **Aké máme možnosti spolupráce?**

| **Ako draho nás vyjde neúspešné vyjednanie?**

Vyjadrujte svoje záujmy

Pravidlo č. 8

Ukážte svoju otvorenosť a vyjadrite svoje záujmy napríklad použitím vety: *„Opravte ma, ak sa mýlim...“*

Pravidlo č. 9

Potrebujete tiež presvedčiť druhú stranu o tom, že by na vašom mieste konala rovnako.

„Máš rodinu? Chceš jej aj sebe zabezpečiť dobrý život plný zážitkov a pohodlia? To isté chcem aj ja zabezpečiť pre seba.“

„Teší ťa, keď dostaneš ocenenie alebo keď ťa ľudia poznajú ako majiteľa úspešnej firmy? Rovnaký pocit uznania by sme chceli zažiť aj my.“

Pravidlo č. 10

Nehádajte sa o minulosti. Nevyťahujte staré spory. Radšej sa sústreďujte na budúcnosť.

Vytvorte vzájomne výhodné alternatívy

Pravidlo č. 11

Hovorí sa, že ľudia nemajú radi, keď majú príliš veľa možností. A je to pravda! Preto je pre nás vytváranie alternatív neprírodná činnosť a mnohí s tým urputne bojujeme. Pre úspešné vyjednanie je však toto nevyhnutný krok. Tak sa zatnite a podte na to:

| Oddel'te tvorivý proces vymýšľania alternatív od ich posudzovania. Ide o podobný princíp ako pri brainstormingu.

| Identifikujte spoločné a odlišné záujmy – pre niekoho je dôležitejšia forma, pre iného obsah, pre niekoho postavenie, pre iného peniaze a pod.

Hľadajte veci, ktoré pre vás veľa neznamenaajú, druhej strane však prinášajú značný prospech.

- | Pri vytvorení variantov si vždy napíšte aj 2-3 vety o tom, ako predpokladáte, že bude druhá strana reagovať.
- | Potom spíšte protiargumenty.

Vytvorte vzájomne výhodné alternatívy

„To je vec princípu“, tak začína bojový pokrik vo svätej vojne ideológií.

Pravidlo č. 11

Snažte sa, aby každé vyjednávanie bolo spoločným hľadaním objektívnych kritérií. Načúvajte argumentom druhej strany, **ustupujte však len objektívnym kritériám!**

Pravidlo č. 12

Pri tvorbe alternatív by ste si vždy mali vytvoriť vašu:

| **BATNA - best alternative to a negotiated agreement (najlepšia alternatíva vyjednávania),**

| **WATNA - worst alternative to a negotiated agreement (najhoršia alternatíva vyjednávania).**

Najhoršia možná alternatíva však musí byť pre vás stále uspokojujúca. Je to latka, ktorú keď podleziete, budete s výsledkom nespokojný.

Ťahák na záver

Tieto pravidlá, ktoré som spísala, si prechádzam vždy, keď idem o čomkoľvek vyjednávať. Nie je ľahké sa všetkých zásad pridržovať, ale toto mi vždy pomôže.

Na záver ponúkam tiež ťahák v podobe niekoľkých viet, ktoré je vhodné pri vyjednávaní používať.

- | Oprav ma, prosím, pokiaľ sa mýlim.
- | Mám pocit, že som...
- | Rozumiem tomu dobre...?
- | Ak tomu rozumiem správne, vyzerá situácia z vášho pohľadu nasledovne...
- | Rozumiem, ako si prišiel k tejto sume? Na základe akých princípov či kritérií?
- | Áno, to je vážna vec. Dovoľte mi vysvetliť, ako to vnímam ja...
- | Vážime si všetko, čo ste pre nás urobili.

- | Ide nám o spravodlivé riešenie.
- | Pokiaľ preukážete, že plat, ktorý dostávame, je primeraný našim zodpovednostiam, vyjednávanie ukončíme.
- | Dôvera je iná vec. O dôveru tu nejde.
- | Môžeme vám položiť zopár otázok, aby sme zistili, či sú naše údaje správne?
- | Z akého princípu vychádza vaše jednanie?
- | Pokiaľ sa dohodneme, pokiaľ nie...

4.2 |

Odporúčaná literatúra

Mnohé z vecí, ktoré som v tomto ebooku napísala, som sa naučila z kníh. Ponúkam preto zoznam 15 kníh, ktoré som čítala a mohli by byť užitočné aj pre vás. Názvy sú buď v slovenčine, češtine, alebo angličtine, podľa toho, v akom jazyku som knihu čítala.

- 1| **Emoční inteligence, Daniel Goleman**
- 2| **Primal Leadership: Learning to lead with Emotional Intelligence, Daniel Goleman**
- 3| **Thinking, Fast and Slow, Daniel Kahneman**
- 4| **Jak dosáhnout souhlasu, Roger Fisher, William Ury a Bruce Patton**
- 5| **Hľadaj vo svojom vnútri, Chade-Meng Tan**
- 6| **Od nuly k jednotke, Peter Thiel a Blake Masters**
- 7| **Remote, Jason Fried a David Heinemeier Hansson**
- 8| **Restart, Jason Fried a David Heinemeier Hansson**
- 9| **Good to great, Jim Collins**
- 10| **Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose, Tony Hsieh**
- 11| **Konec prokrastinace- PETR LUDWIG**
- 12| **Krad' jako umělec - AUSTIN KLEON**
- 13| **Moderné kmene - SETH GODIN**
- 14| **Odkud se berou dobré nápady- STEVEN JOHNSON**
- 15| **The Hard Thing about Hard Things, Ben Horowitz**



ZÁVER

Za tie roky som sa toho naučila omnoho viac, ako je tu popísané. A učím sa každý deň. Či už praxou, alebo čítaním rôznych článkov a kníh. Som vďačná, že som dostala v živote príležitosť riadiť takéto skvelé firmy a hlavne pracovať s úžasnými ľuďmi. <3



visibility

Visibility je medzinárodná internetová marketingová agentúra. Naším poslaním je zvyšovať hodnotu vašej firmy a značky a starať sa o vašu reputáciu v online prostredí.

/ see you digitALL!

**info@visibility.sk
www.visibility.sk
www.reputation.sk**