

KARIÉRA

PRÍLOHA PRE VÁŠ OSOBNÝ RAST



RIADENIE V MALÝCH FIRMÁCH

Podnikaniu pomáha, ak je manažér dôsledný a slušný človek, ak sa nepovyšuje nad ostatných, ale je pre ľudí vzorom

s. 22

Vychádza každý štvrtok

HOSPODÁRSKE NOVINY

štvrtok 15. februára 2007

MANAŽMENT. Komunikácia je viac ako odbornosť – potvrdil medzinárodný prieskum.

Šéfa robí prístup k ľuďom

HOSPODÁRSKE NOVINY

Manažérovi už nestačia iba jeho odborné znalosti. Sociálne čítanie a schopnosť komunikovať s ľuďmi sa na trhu práce cenia čím ďalej viac.

Aj počúvať druhých

Šéf, ktorý nekomunikuje so zamestnancami, akoby ani nebol. Tlak konkurencie a neustála potreba zmien si vyžaduje pružnú spoluprácu vedenia a jeho ľudí. Preto je na trhu práce čoraz žiadanejšou devízou schopnosť jasne formulovať a odovzdávať predstavy a ciele. Ale tiež počúvať a venovať pozornosť názorom druhých.

„Kedysi platilo, že ľudia sú na vedúcich pozíciách vďaka svojim vynikajúcim odborným znalostiam a schopnostiam. Dnes už to nestačí,“ hovorí manažér spoločnosti Robert Half International Aleš Křížek. Tento trend potvrdil i medzinárodný prieskum Financial Directions Survey, ktorý sa s otázkou obrátil na viac než 2 500 finančných a účtovných odborníkov v trinástich krajinách sveta. Z odpovedí profesionálov vyplýva, že komunikačné schopnosti považujú za dôležitejšie než vodcovské schopnosti.

„Napríklad dodávatelia IT riešenia chcú zamestnávať odborne dobre pripravených profesionálov, ktorí sú zároveň schopní komunikovať s klientmi a získavať od nich dôležité informácie.

A nerobí im problémy zrozumiteľne vysvetliť výhody navrhovaného riešenia,“ podotýka manažér divízie Robert Half Technology v Českej republike Jan Bílek.

Bez slov to nejde

So závermi štúdie súhlasí generálny riaditeľ Siemensu a Manažér roku 2005 Petr Kafka. „Rozhodnutie šéfa sa musí opierať o know-how jeho podriadených. Žiadny manažér nie je a nemôže byť vševedom,“ hovorí. Dodáva, že, samozrejme, nejde o automatické prevzatie názorov, ale ich „šéfovské“ spracovanie. „Aby tento proces mohol dobre uskutočniť, musí byť vo firme vytvorená zodpovedajúca komunikačná klíma.“

Najlepšie riešenie sa totiž málokedy zrodí len v jednej hlave. Keď sa však o svoje názory podelí viacero ľudí, šanca na vznik originálnej myšlienky sa zvýši. A čo dnes prevažuje v konkurenčnom boji? Jedinečnosť.

Manažér musí vedieť rozprávať

„Komunikačné schopnosti patria k schopnostiam vodcu. Ten, kto ich má, nemusí však ním byť. Vodca však musí vedieť komunikovať,“ zdôrazňuje Alena Chlumská z poradenskej spoločnosti Billanc Partners.

Nejde pritom len o schopnosti označovať, ale vedieť i posúvať veci dopredu, jasne ich riešiť. Ku komunikácii s podriadeným patrí i to, že sa na neho manažér usmeje v správe

nom čase a pochváli ho. Vie povedať ďakujem. „Neberie podriadených ako hmotu, ktorá iba pracuje a na nič iné nemá nárok,“ dodáva Chlumská.

Dobrá šéf musí vedieť posúdiť vhodný spôsob odovzdávania svojich myšlienok. Aj keby bol akokoľvek presvedčený o svojej pravde, uvádzaním jedného vecného argumentu za druhým svojich podriadených nepresvedčí. Nikto nechce byť hlupákom, ktorému treba všetko vysvetľovať. „Je preto dobré vysloviť najskôr všetky argumenty druhej strany a nechať priestor prípadným emóciám,“ radí lektor komunikácie Da-

vid Gruber. „A potom by mala druhá strana zasa vysloviť vás.“ Ako ju k tomu prinútiť? Napríklad poďakovaním za to, že vám ten druhý objasnením svojho názoru umožnil pochopiť, o čo mu ide. „A teraz, pretože je určite nielen dobrý rečník, ale i poslucháč, umožní zasa on vám predložiť vaše argumenty,“ dodáva Gruber.

Ak je pre manažéra komunikácia tvrdým orieškom, alebo nevyhovuje jeho introvertnej povahe, mal by mať vo vlastnom záujme v tíme niekoho, kto s ľuďmi hovorí dokáže a vie ich nadchnúť.

Tým sa však nemyslí mať svojho tlačového hovorcu či asistentku, ktorá všetko, najmä to nepríjemné, povie za šéfa. Na druhej strane je niekedy vhodnejšie pustiť informáciu cez iného človeka, cez ktorého lepšie prejde k ostatným. „Lenže aj toto, keď si šéf uvedomí, patrí k schopnosti vychádzať s inými,“ hovorí Chlumská.

Čo nie je komunikáciou

„K šéfovým kladným schopnostiam hovorí s ľuďmi nemožno priradiť to, že ich zdržuje zbytočným rozprávaním či objasňovaním, o tom, že práve on je šéf dobrý, alebo koľko má práce,“ pripomína Chlumská.

Manažér by tiež nemal byť hlavným hrdinom prehliadky vlastného ega na porade, aby sa potom závažné veci nemuseli riešiť niekde pri kávozare v kuchynke. KAROLÍNA ŠVIDRNOCHOVÁ



Kresba Dušan Blažek

anketa hn

Čo sa vám ako manažérovi osvedčilo pri komunikácii s ľuďmi?

ZOLTÁN DEMJÁN predseda Dozornej rady Holcim (Slovensko)

Otvorenosť, pravdivosť, úprimná snaha a ochota najprv porozumieť ich pohľadu a názoru,



a najmä váženie si každého v prvom rade ako človeka. Dlhý som sa musel učiť, aby som ľuďom nepomáhal, keď ma o to nepožiadajú. Dosť dlho mi trvalo, kým som si uvedomil, ako často sa snažíme niekomu s „dobrým úmyslom“ pomôcť, lebo to „vieme lepšie“ a chceme urýchliť cestu k výsledku. Takáto skratka, ktorú nazývame pomoc, sa však v skutočnosti volá kontrola a je to niečo, čo ubíja iniciatívu a z ľudí robí viac alebo menej len slepo poslúchajúce bytosti. Všetky skratky sú vlastne porušením princípov. Roľníkovi by nezišlo na um jeden deň zasieť a o týždeň očakávať úrodu – v prírode skratky neexistujú, lebo funguje na základe princípov. V prostredí,

kde porušujeme princípy, je naivné očakávať, že vznikne zázrak vytvárania niečoho nepoznaného, čo nazývame synergia.

JARMILA GRUJBÁROVÁ riaditeľka Divízie obchodu Castor & Pollux

Priama a taktická komunikácia, troška humoru a podľa možnosti aj úsmev na tvári šéfa – to všet-



ko vytvára predpoklady dobrého ovzdušia na pracovisku. Vždy som sa s ľuďmi na pracovisku snažila komunikovať tak, ako som chcela, aby sa pristupovalo ku mne – teda priamo a slušne. Každý chce mať pocit, že má pre zamestnávateľa hodnotu aj ako človek, a nielen ako zamestnanec. Ak má teda práca fungovať čo najlepšie, každý zamestnanec musí vedieť, čo má robiť, prečo to má robiť a akým spôsobom bude odmenený za svoj výkon.

JÁN TOMÁŠ podpredseda predstavenstva spoločnosti Nay

– Za najdôležitejší v komunikácii považujem osobný kontakt. Radšej idem za človekom osobne riešiť problémy, ako aj úspešne kroky. Veľmi sa nám osvedčilo kolektívne riadenie cez pravidelné porady vedenia a bazírujeme na podobnom spôsobe riadenia



vo všetkých štruktúrach spoločnosti.

Myslím si, že je veľmi dôležité nechať ľudí tvoriť a rozhodovať, ale tiež veľmi rázne zakročiť a rozhodnúť, ak sa vám ich riešenia zdajú intuitívne proti záujmom firmy a zákazníka. Ako sa hovorí, demokracia áno, ale len odtiaľ potiaľ.

VOJTECH GOSSÁNYI

SNÍMKY ARCHÍV (2) A ŠTEFAN LAKTIŠ

MANAŽÉRI V POHYBE PLUS

Od januára tohto roku sa ujal riadenia bratislavskej pobočky advokátskej kancelárie Peterka & Partners. Slovenskú pobočku zakladal a do Bratislavy sa vracia po troch rokoch. Právo je podľa neho beh na dlhé trate. Právnickou veličinou sa



PŘEMYSL MAREK

právnik môže stať tak zhruba po dvadsiatich či tridsiatich rokoch. Vtedy by už mohol mať na to dostatočné skúsenosti. Ako hovorí, pre mladého človeka to nie je veľmi príjemné zistenie, no treba prijať tento fakt a snažiť sa byť šikovný v oblastiach, kde je čas – vzhľadom na získanú prax – primerane určujúcou veličinou. Přemysl Marek.

EDITOR PRÍLOHY VOJTECH GOSSÁNYI
vgossanyi@hnonline.sk

Stratégia celoživotného vzdelávania

BRATISLAVA – Ministerstvo školstva predloží asi koncom týždňa do pripomienkového konania stratégiu celoživotného vzdelávania.

Potvrdil to štátny tajomník rezortu Jozef Habánik s tým, že materiál je vo vnútornom pripomienkovom konaní. Podľa rezortu stratégia vychádza z princípov vzdelávacieho procesu Európskej únie i svetových trendov v rámci globalizácie ekonomiky. „Značná časť pracovnej sily musí v určitých obdobiach prejsť príslušným vzdelávaním, aby sa dokázala prispôsobiť požiadavkám trhu práce. A to je hlavný cieľ stratégie celoživotného vzdelávania. Pracovná sila musí byť pripravená reagovať na dopytovú stránku trhu práce, vzdelávací systém musí byť previazaný s jeho potrebami či už lokálneho, regionálneho, národného, ale aj medzinárodného charakteru,“ vysvetlil zámerný Habánik.

O tomto dokumente sa tento týždeň hovorilo aj na Výbore Národnej rady SR pre európske záležitosti, kde štátny tajomník ministerstva školstva poznamenal, že celoživotné vzdelávanie sa bude týkať viacerých odvetví slovenského hospodárstva. „My zodpovedáme za to, aby úroveň poznania a vzdelania zodpovedala požiadavkám podnikateľskej i nepodnikateľskej sféry. Pôjde o prierezový dokument,“ dodal Habánik. TASR

MANAŽÉRI V POHYBE PLUS. Vedúci slovenskej pobočky advokátskej kancelárie Peterka & Partners Přemysl Marek pre HN:

Hľadáme logicky mysliacich ľudí

BRATISLAVA – Boli ste pri začiatkoch vašej kancelárie na Slovensku. Zakladali ste pobočku v Bratislave. Po niekoľkých rokoch sa na Slovensko vraciate. Prečo?

– Lákalo ma robiť niečo iné ako čisto právnickú profesiu, čiže starostlivosť o určitú klientelu. Na poste šéfa kancelárie viac komunikujete s ľuďmi, viac sa staráte o iné ako o právne veci, napríklad financie či marketing.

Stali ste sa tu šéfom pobočky. Dá sa povedať, že ste postúpili?

– Dá sa to síce tak povedať, ale nie je to celkom tak vzhľadom na vlastníku štruktúru našej spoločnosti. Vysvetlím to. Patrím totiž medzi deviatich partnerov – vlastníkov spoločnosti Peterka & Partners. Máme tri kancelárie, a to v Prahe, kde sídli aj naša centrála, v Bratislave a v Kyjeve. Jednotlivé kancelárie strategicky riadia partneri spoločne. Vedúci pobočky koordinuje výkonnú, organizačnú, manažérsku prácu v konkrétnej krajine.

Čiže manažérska poloha vám vyhovuje...

– Je iná. Asi mi vyhovuje. Je dynamickejšia, ponúka zaujímavejší spôsob práce a asi aj náročnejšiu, určite zodpovednejšiu a časovo náročnejšiu prácu. Možno preto, že je diverzifikovanejšia, komplexnejšia a nemá takú tú jednostrannú, rutinnú zložku, ktorú skôr alebo neskôr v klasickej práve človek nájde.

Je teda právnická robota príliš jednotvárna, suchá?

– To záleží na konkrétnom človeku, na jeho prístupe. Poznáam kolegov, ktorí sa pri nej nikdy nudiť nebudú. Právo je ich hoby, venujú mu aj veľa voľného času. Zároveň však poznám ľudí, ktorí si večer namiesto čítania zákonov a komentárov radšej pôjdu zahrať hokej. To však neznamená, že by mali byť vo svojom zamestnaní oproti tej prvej skupine slabšími. Samozrejme, že kto viac číta,

môže sa aj viac dozvedieť. V našom remesle potrebujete veľmi veľa čítať a stále sa učiť. Dobrým právnikom nemôže byť človek po piatich rokoch praxe. Je to dlhý beh.

No dobre, a čo potom taký absolvent právnickej fakulty? Ako sa dívate na neho?

– Po skončení fakulty človek v žiadnom prípade ešte nie je právnik, má prakticky iba diplom. Pre prax toho vie len veľmi málo. Naučil sa to, čo od neho chceli pedagógovia a má nejaký čiastočný právny rozhľad. Je len na začiatku, musí na sebe veľa pracovať.

Na základe čoho si teda vyberáte mladú krv?

– To, čo sa počas pohovorov od koncipientov snažíme zistiť, nie sú ani tak vedomosti. Snažíme sa vidieť reakcie uchádzača na otázky, sledujeme, ako uvažuje, či vie logicky myslieť. Mám radšej človeka, ktorý vie rozmýšľať, analyzovať, ako takého, ktorý síce veľa hovorí, ale len preto, aby hovoril. No existuje ešte aj takzvaný právnický inštinkt, čuch. Ten však má len veľmi málo právnikov alebo advokátov, s tým sa človek musí narodiť. Natrafiť na takto nadaného adepta je podobne, ako aj v inej brandži, veľká náhoda a šťastie pre tú ktorú kanceláriu.

Čo si môžeme vysvetliť pod právnickým čuchom?

– Pri poskytovaní služieb klientom sa my právnici väčšinou snažíme nájsť potenciálny alebo existujúci problém, alebo tento problém riešiť. Človek so spomínaným čuchom problém vie vycítiť, rýchlo odhalí základné body, na ktoré sa treba zamerať a klienta nezaťažuje detailmi.

Hovoríte, že právo je beh na dlhé trate. Kedy sa teda človek môže stať právnickou veličinou?

– Tak zhruba po dvadsiatich či tridsiatich rokoch, vtedy by už mohol mať na to dostatočné skúsenosti. Znie to síce ako klišé, ale



PŘEMYSL MAREK

Snímka Štefan Laktiš

trvá to tak dlho. Odborníkom s veľkým rozhľadom sa človek stáva nielen tým, že veľa študuje, ale najmä tým, že spracuje veľa právnych prípadov, a získa mnoho praktických skúseností.

Ste ešte vekom mladý človek. Ako sa vy osobne vyrovnávate s tým, čo ste práve povedali?

– Nie je to veľmi príjemné poznanie, čas neoklamete. Treba vedieť byť trpezlivý a prijať tento fakt. Čo môžete robiť je snažiť sa byť šikovný v oblastiach, kde je čas – vzhľadom na vašu prax – primerane určujúcou veličinou.

Vaša bratislavská kancelária zastrešuje pätnásť právnikov. Práv-

kdy nepracuje sám. Konkrétny projekt vždy vedie líder projektu či spoločník a s ním pracuje ďalší advokát či koncipient. Podľa potreby si môžu pribrať aj ďalších ľudí.

Takto veľká kancelária nie je asi typickým zjavom na slovenskom trhu...

– Na trhu právnych služieb sme niekde uprostred, čiže medzi na jednej strane dominujúcimi malými kanceláriami väčšinou s jedným advokátom a niekoľkými koncipientmi či väčšími slovenskými kanceláriami a na druhej strane veľkými anglosaskými kanceláriami. Naším cieľom je vybudovať silnú východoeurópsku kanceláriu so zastúpeniami v čo najväčšom počte krajín.

Nakoľko vašu prácu ovplyvňujú medzinárodné právne kolosy?

– Ich vplyvom sa prístup k právu a vôbec ku klientom v Českej

republike i na Slovensku veľmi rýchlo mení. Totiž, veľké anglosaské kancelárie majú úplne iný spôsob chápania tejto profesie. Pre nich je omnoho viac biznisom, ako pre individuálnych právnikov. Je to jednoducho už firma zastrešujúca po celom svete napríklad aj štyritisíc právnikov. Má svojich manažérov, ktorí sa sústreďujú na dosiahnutie čo najlepších výsledkov. Pokiaľ chcete budovať kanceláriu nášho typu, musíte sa tomu snažiť prispôbovať a voliť iné, pre klasickeho advokáta nie bežné metódy práce.

Aké?

– Napríklad musíte sa snažiť robiť veľmi dobrý, citlivý marketing, musíte sa zdvihnúť od stola a ísť medzi ľudí, snažiť sa dostať do spoločnosti, do povedomia tých, ktorí rozhodujú o kontraktach. Musí byť o vás počuť, musí vás byť vidieť.

VOJTECH GOSSÁNYI

KTO JE PŘEMYSL MAREK

Přemysl Marek je partnerom advokátskej kancelárie Peterka & Partners a od januára tohto roku sa ujal riadenia jej slovenskej pobočky. Slovenskú pobočku zakladal a do Bratislavy sa vracia po troch rokoch. Vyštudoval Právnickú fakultu Karlovej Univerzity v Prahe. Študo-

val aj na právnickej fakulte v Toulouse vo Francúzsku. Přemysl Marek je členom Českej a Slovenskej advokátskej komory. V rámci poradenstva klientom sa špecializuje predovšetkým na nehnuteľnosti, obchodné právo, fúzie a akvizície, ako aj pracovné právo.

INZERCIA

INZERCIA