

MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV A PSYCHOHYGIENA PERSONALISTU



PhDr. Daniela Mináčová

CIEĽ TRÉNINGU

- Ako podporiť výkonnosť zamestnancov prostredníctvom motivácie
 - Odhaliť vlastné kariérové kotvy
- Mať nové impulzy pre prácu HR špecialistu



ČO JE MOTIVÁCIA

VNÚTORNÁ HYBNÁ SILA,

ktorá nás aktivizuje,
dodáva nám vitalitu
a smeruje k dosahovaniu cieľov,
ktoré uspokojujú naše potreby.

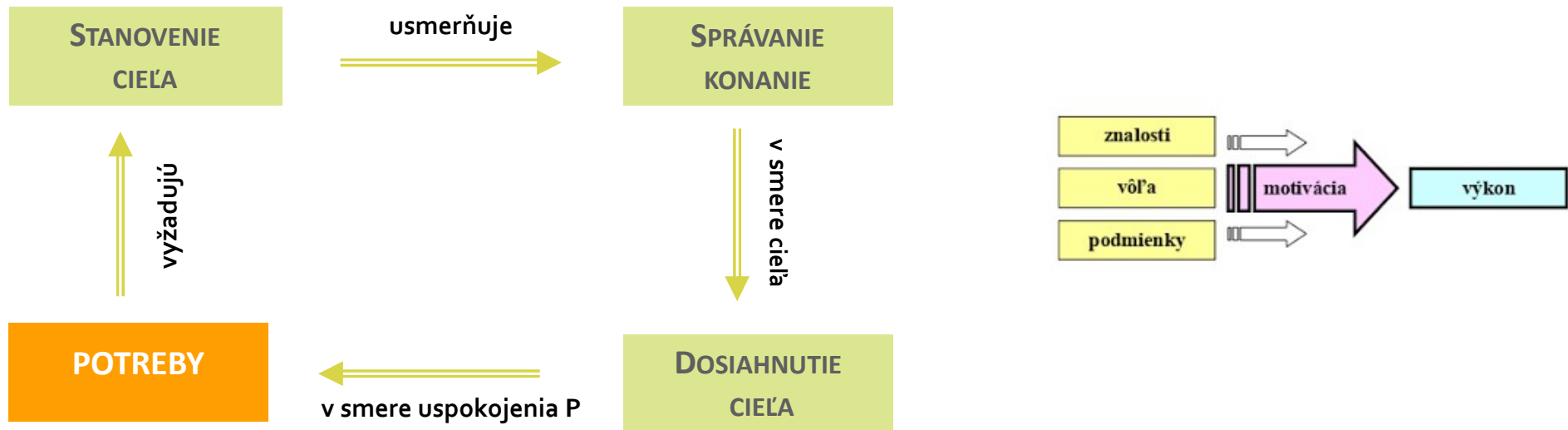
STIMULÁCIA :

Vonkajší podnet, ktorý sa môže,
alebo nemusí stať motívom...



*Je to vnútorný stav duše,
ktorý zahŕňa úsilie, vytrvalosť
a orientáciu na dôležité ciele...*

MOTIVAČNÝ CYKLUS



POTREBY ĽUDÍ NIE SÚ STATICKÉ – MENIA SA V ČASE. VNÚTORNÉ POTREBY SA STÁVAJÚ MOTÍVOM...

POZNÁVANIE ĽUDÍ A ICH POTRIEB NÁM UMOŽNÍ NÁJSŤ TIE SPRÁVNE STIMULY, KTORÉ MOTIVUJÚ ĽUDÍ V ICH AKTIVITÁCH V DANEJ SITUÁCII A V DANOM ČASE.

MOTÍVY ĽUDÍ (ZAMESTNANCOV)

- **Peniaze** – ľudia silne motivovaní peniazmi sú pre vedúcich značným prínosom – ak má financie k dispozícii, dostane z nich maximum.
- **Osobné postavenie** – potreba viesť ľudí, rozhodovať, riadiť chod vecí a určitá „pýcha“ na dosiahnuté postavenie. (Nebezpečenstvo: ak sa o osobné postavenie neusiluje prácou, ale nekalými praktikami, intrigami...)
- **Pracovné výsledky, výkon** – títo ľudia sú motorom, energiou firmy. Sú súťaživí, radi sa porovnávajú s ostatnými a snažia sa byť lepší, než iní. Ak sa im nedarí, robia všetko pre to, aby to prekonal.
- **Priateľstvo** – najdôležitejšia je dobrá atmosféra na pracovisku. Majú radi ľudí a ďaleko viac im záleží na priateľských vzťahoch, než na pracovných výsledkoch, alebo peniazoch. Neradi idú do konfliktov, radšej ustúpia.
- **Istota** – ľudia zameraní na istotu, netúžia po mimoriadnych príjmoch ani po vysokom postavení. Sú spokojní s málom, avšak musia to mať isté. Dost' sa riadia predpismi, neradi riskujú.
- **Odbornosť** – je rozhodujúcim motívom tých, ktorí preferujú svoj profesionálny život. Chcú o všetkom rozhodovať sami a ťažko znášajú, keď im do toho niekto zasahuje – nakoniec si aj tak urobia po svojom...
- **Tvorivosť (kreativita)** – je potreba človeka, ktorý chce vytvárať niečo nové. Takýto človek má rád tvorivú prácu, pri ktorej môže premýšľať a vymýšľať nové veci.
- **Life balance** – potreba vyrovnanosti práce a osobného života. Mať dostatok času na relax, koníčky, rodinu...

MOTIVOVANÝ ZAMESTNANEC

Z HĽADISKA MANAŽÉRA OSOBA, KTORÁ JE MOTIVOVANÁ :

- usilovne pracuje
- pracuje vytrvalo a nemá výkyvy
- je automaticky orientovaná na dôležité ciele

USILOVNOSŤ

VYTRVALOSŤ

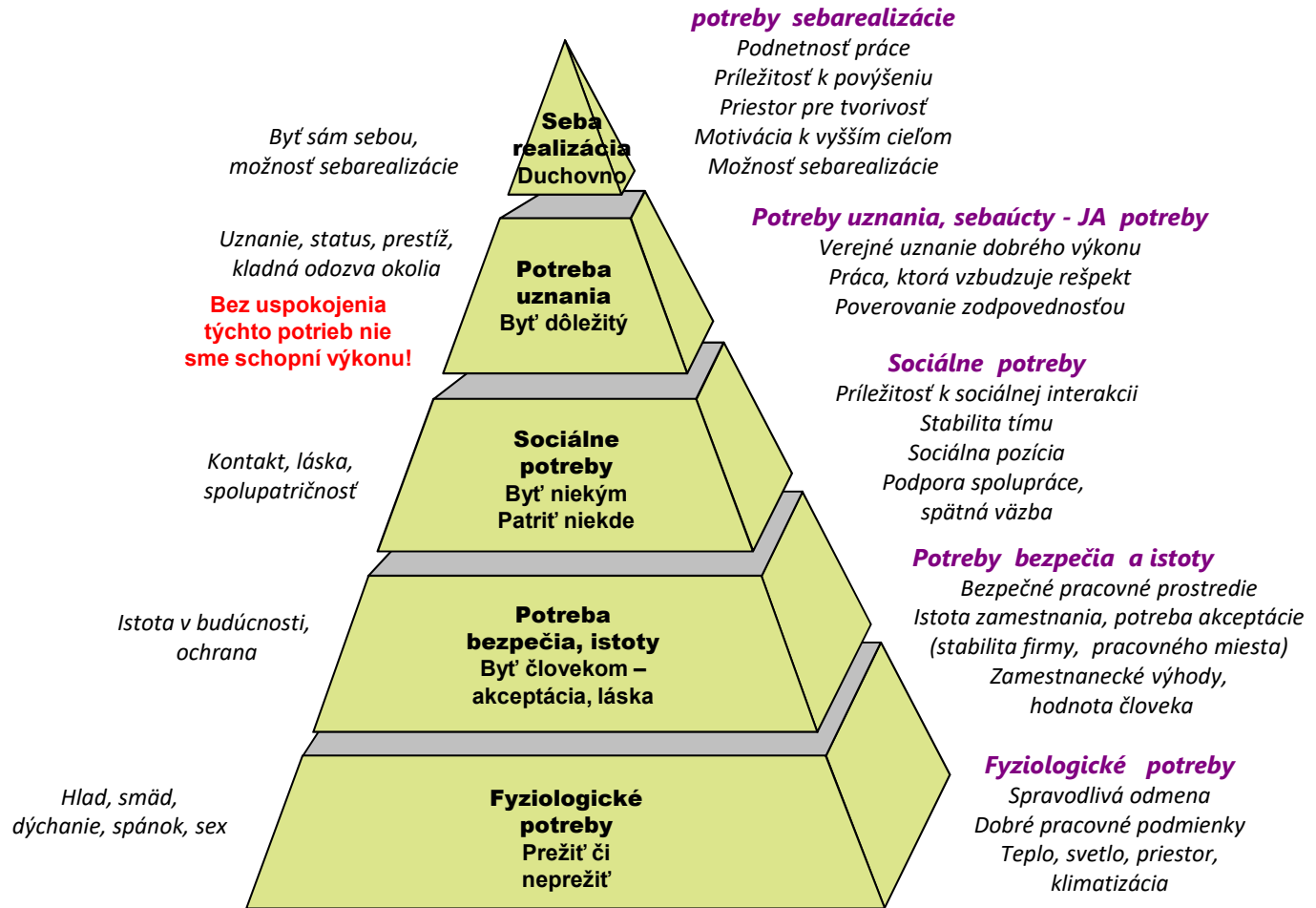
ORIENTÁCIA NA CIEĽ





ČO HOVORIA ODBORNÍCI

MASLOW – PYRAMÍDA POTRIEB



HERZBERG – PRACOVNÉ MOTIVÁTORY

1.

FAKTORY, KTORÝCH PRÍTOMNOSŤ VEDIE
K SPOKOJNOSTI V PRÁCI A K ZVÝŠENIU VÝKONU
(reálne motivátory)

- ÚSPECH
- UZNANIE
- ZMYSLUPLNÁ ZAUJÍMAVÁ PRÁCA
- RASTÚCA SAMOSTATNOSŤ, ZODPOVEDNOSŤ
- RAST A POVÝŠENIE
- POZITÍVNA SPÄTNÁ VÄZBA (CHCÚ MŇA ...)
- POZNANIE VLASTNÝCH KVALÍT
- KOMUNIKÁCIA



2.

FAKTORY, KTORÝCH NEPRÍTOMNOSŤ VEDIE
K NESPOKOJNOSTI V PRÁCI A STRATE VÝKONU
(hygienické faktory – demotivátory)

- PRACOVNÁ HYGIENA
- VZŤAHY NA PRACOVISKU
- IMIDŽ FIRMY
- MOŽNOSŤ POSTUPU
- MOŽNOSŤ SPOLUROZHODOVAŤ
- JASNÁ PRACOVNÁ NÁPLŇ
- SPRAVODLIVÝ A ZROZUMITEĽNÝ SYSTÉM HODNOTENIA A ODMEŇOVANIA
- KONTROLNÁ SPÄTNÁ VÄZBA

MC. GREGOR



TEÓRIA X

- ľudia sú v podstate leniví a nemajú radi prácu
- ľudia sú nechápaví a naivní
- ľudia sú egocentrickí a vyhýbajú sa zodpovednosti
- ľudia sa poddávajú autorite
- ľudia chcú, aby ich niekto riadil
- ľudia sa prirodzene bránia zmene

TEÓRIA Y

- ľudia potrebujú robiť zmysluplnú prácu
- ľudia sú bystrí a tvoriví
- ľudia chcú robiť dobrú prácu a byť lojálni
- ľudia chcú mať slovo pri rozhodovaní
- ľudia chcú riadiť svoju vlastnú prácu
- ľudia podnecujú výzvy a vyhľadávajú príležitosti učiť sa

PRIMÁRNE SÚ ĽUDIA ORIENTOVANÍ PODĽA **TEÓRIE Y**, AVŠAK POTREBUJÚ, ABY K NIM AJ VEDÚCI PRISTUPOVAL ŠTÝLOM, KTORÝ KOREŠPONDUJE S PRÍSTUPOM Y...
ABY VEDÚCI PODPOROVAL ZMYSLUPLNÚ PRÁCU A OCEŇOVAL ĽUDÍ...

MANAŽÉRSKE PRÍSTUPY X-Y

MANAŽÉRSKY PRÍSTUP TEÓRIA X

- Manažéri jednajú s ľuďmi ako s číslami, či strojmi
- Manažéri pozorne sledujú prácu a chyby trestajú
- Manažéri dávajú podrobné pokyny ako robiť prácu
- Manažéri dávajú plat a istoty na prvé miesto
- Manažéri preferujú rutinnú a opakujúcu sa prácu

MANAŽÉRSKY PRÍSTUP TEÓRIA Y

- Manažéri sú zdvorilí ku každému a rešpektujú práva jednotlivca
- Manažéri dôverujú ľuďom, ktorých vedú a snažia sa poučiť z chýb
- Manažéri dovoľia ľuďom aby sami robili svoju prácu a rozvíjali potenciál
- Manažéri podnecujú ľudí a vyhľadávajú nápady pre zmenu a zlepšenie
- Manažéri hľadajú nové spôsoby ako urobiť prácu zaujímavejšou

SKÚSENOSTI ÚSPEŠNÝCH



- Vytvorte malé pracovné tímy (5 – 7) ľudí
- Stanovte im krátkodobé ciele (1 – 2 týždne)
- Stanovte jasnú filozofiu každému tímu
- Odstráňte hierarchiu v tímoch – i tak sa vytvorí sama
- Svoje úlohy a problémy si tímy riešia samé – až s väčším problémom sa obrátia na manažéra
- Odstráňte pravidlá – nastavte autonómiu (nechajte vašim zamestnancom priestor, aby sa správali ako dospelí a ponúknite im voľnosť aby splnili ciele.
- Vedzte, ale nemanážujte – preneste zodpovednosť na jednotlivých členov tímu, aby si merali vlastný úspech
- Neopravujte a v žiadnom prípade neriešte chyby po zamestnancoch. Namiesto toho ich privedte k vyriešeniu problému a poskytnite im podporu.
- Zakomponujte ľudí do veľkých rozhodnutí

MOTIVÁTORY A DEMOTIVÁTORY V PRÁCI



AKO MOTIVOVAŤ SVOJICH ZAMESTNANCOV

- Poznávajte POTREBY
 - Využívajte ODMENY
 - Stanovujte jasné CIELE
 - ZAPÁJAJTE ľudí
 - OCEŇUJTE výsledky
- Poskytujte SV
 - Rozhodujte SPOLOČNE
 - Využívajte SILU SKUPINY
 - Poskytujte INFORMÁCIE
(Čo, Prečo, Ako, Aktuálne, Dostatok)



DEMOTIVÁTORY FIRMY



1. CHÝBA SPRAVODLIVÝ SYSTÉM HODNOTENIA A ODMEŇOVANIA
2. NEMOŽNOSŤ POSTUPU
3. NEJASNÁ PRACOVNÁ NÁPLŇ
4. NEMOŽNOSŤ SPOLUROZHODOVAŤ
5. CHÝBA KONTROLNÁ SV
6. ROZPORNÉ OČAKÁVANIA
7. NEUSTÁLE A NEÚČELNÉ ZMENY
8. UTAJOVANIE / ZADRŽIAVANIE INFO
9. NEVHODNÉ PODMIENKY PRÁCE (fyzické, materiálne a nemateriálne – istota postavenia, vplyv na os. život)
10. NAPÄTÉ VZŤAHY NA PRACOVISKU
11. NEPRODUKTÍVNE PORADY
12. ZLÝ IMIDŽ FIRMY NA TRHU

DEMOTIVAČNÉ PRÍSTUPY VEDÚCEHO



- **STRATEGICKÉ ODMIETANIE** – vedúci je sebaistý a mocný a odmieta správu.
- **ZASÚVANIE DO SPODNEJ ZÁSUVKY** – odkladanie vecí, neriešenie...
- **MOBILIZÁCIA POLITICKEJ PODPORY** – dovolávané sa dôvery svojich kolegov.
- **PUNTIČKÁRSKA TAKTIKA** – detaily sú použité k diskreditovaniu celej správy.
- **EMOTÍVNA TAKTIKA** – spoliehanie na osobné následky určitého činu.
- **NEVIDITEĽNÝ** – vyhýba sa, takže nemôže dôjsť k žiadnej diskusii.
- **POŽADOVANIE DOPLŇUJÚCICH INFORMÁCIÍ** – žiadosť o bližšiu špecifikáciu.
- **ODBOČOVANIE** – diskusia mimo hlavný predmet, riešenie nedôležitých vecí...

9 ZÁKONOV MOTIVÁCIE

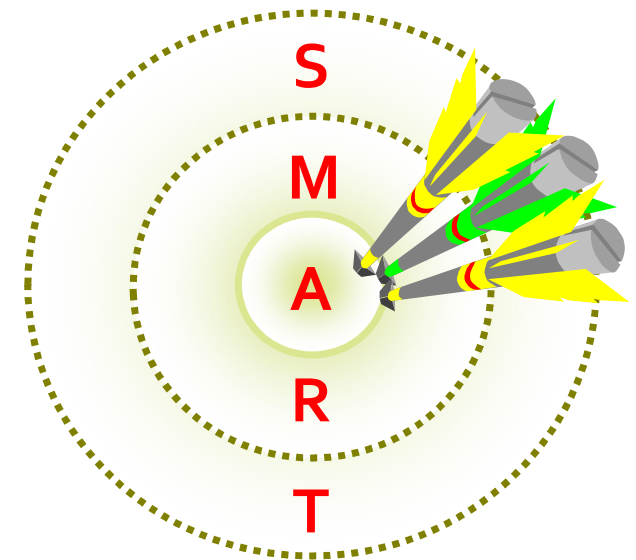
- ZÁKON 1 ABY STE MOTIVOVALI, MUSÍTE BYŤ MOTIVOVANÝ
- ZÁKON 2 MOTIVÁCIA SI VYŽADUJE CIEĽ
- ZÁKON 3 MOTIVÁCIA MÁ DVE ŠTÁDIÁ :
1) nájdenie cieľa 2) ukážka, ako tento cieľ dosiahnuť
- ZÁKON 4 MOTIVÁCIA NIKDY NETRVÁ STÁLE
- ZÁKON 5 MOTIVÁCIA SI VYŽADUJE UZNANIE
- ZÁKON 6 SPOLUÚČASŤ MOTIVUJE
- ZÁKON 7 POKROK MUSÍ BYŤ VIDITEĽNÝ
- ZÁKON 8 VÝZVA DO BOJA MOTIVUJE LEN VTEDY, AK MOŽNO V TOMTO BOJI ZVÍŤAZIŤ
- ZÁKON 9 STOTOŽNENIE SA SO SKUPINOU MOTIVUJE



CIELE

STANOVUJTE CIELE, KTORÉ :

- zodpovedajú oblasti, za ktorú je zamestnanec zodpovedný
- sú splniteľné s primeraným vypätím síl
- sú v dohľadnom časovom horizonte
- na ktorých určení sa môže človek sám podieľať
- korešpondujú s vnútorným presvedčením (motiváciou) zamestnanca



**DOBRE STANOVENÉ CIELE MAJÚ NAJSILNEJŠÍ MOTIVAČNÝ ÚČINOK.
VYUŽITE TO!**

AKO DOSIAHNUŤ CIELE

SPRÁVNE DELEGOVANIE

- Delegovať včas
- Delegovať úlohy, kompetencie a zodpovednosti
- Pokiaľ možno, využiť spolupracovníkov pri určení cieľov
- Tolerovať počiatočné chyby, nežiadať perfektné vykonanie
- Tak veľa kontrolovať ako je nutné, tak málo ako je možné
- Pozor na spätné delegovanie!



SPRÁVNA KONTROLA

- Kontrolovať výsledky a nie človeka a jeho správanie
- Tak veľa cudzej kontroly ako je nevyhnutné, tak veľa samokontroly ako je možné
- Priebežné a nie úplné kontroly (monitoring)
- Dohovoriť kontroly predtým (druh, termín)
- Definovať kontrolné body čiastkovým rozhodnutím
- Management by exception: pri veľkých a nečakaných odchýlkach žiadať informáciu

SPÄTNÁ VÄZBA

“SPÄTNÁ VÄZBA SÚ RAŇAJKY ŠAMPIÓNOV.”

Ken Blanchard a Spencer Johnson

- Spätná väzba je náš najvernejší spoločník a ÚČINNÝ PROSTRIEDOK MOTIVÁCIE.
 - **ĽUDIA POTREBUJÚ VEDIEŤ AKO SIVEDÚ...**
 - Pozitívna spätná väzba rozvíja potenciál zamestnanca!
 - Z hľadiska motivácie je aj negatívna spätná väzba lepšia ako žiadna!
- JE TO OZNÁMENIE DRUHEJ OSOBE, AKO VNÍMAM, CHÁPEM A PREŽÍVAM JEJ SPRÁVANIE.
- JE TO ZHRNUTIE REAKCIÍ, KTORÉ VO MNE SPRÁVANIE SA DRUHEJ OSOBY VYVOLALO.
- ORIENTUJE SA NA KONKRÉTNE, POZOROVATEĽNÉ PRVKY SPRÁVANIA.
- PODÁVA SA ČO NASKÔR A V PRVEJ OSOBE (JA).



MOTIVÁTORY – ZHRNUTIE

VNÚTORNÉ (Z PRÁCE)


ÚSPECH, UZNANIE,
ZODPOVEDNOSŤ, RAST,
KREATIVITA, SLOBODA,
ROZVOJ...

VONKAJŠIE

MZDA, PRACOVNÉ
PODMIENKY, BENEFITY...

PROCESNÉ

SPRAVODLIVÝ PRÍSTUP, PRIMERANOSŤ
CIEĽOV A POŽIADAVIEK, RENOMÉ PRÁCE A
FIRMY , VÝKON-ODMENA



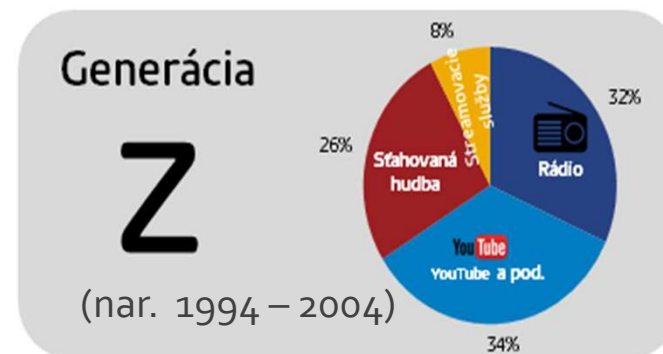
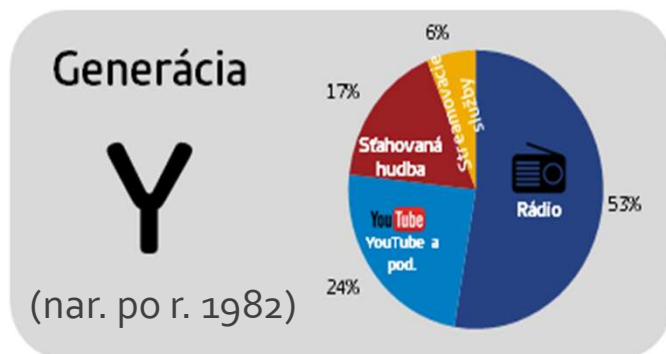
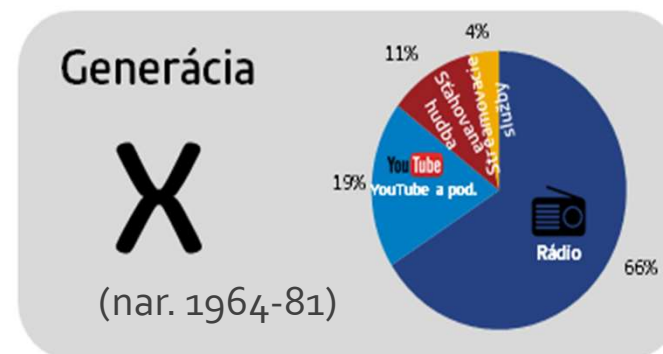
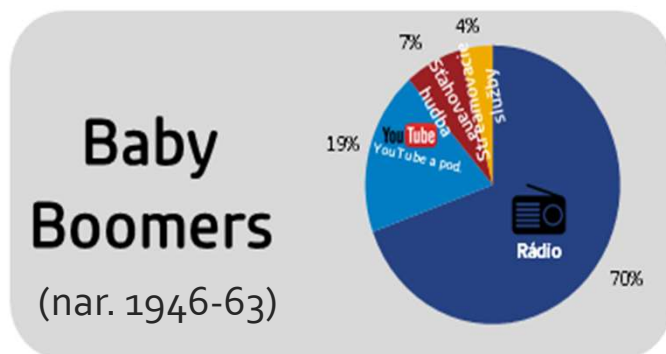
Vieť ostatných
znamená dať ich
práci zmysel.

Paul Birch



GENERÁCIE X-Y-Z

HLAVNÉ GENERÁCIE 20. STOROČIA



Báza: celá vzorka | N=1027 | G6. Koľko hodín denne trávite počúvaním hudby cez tieto kanály? – Pomer používania rôznych kanálov v priemerný deň

© GfK | GfK prieskum pre Marketing Trend 2016 | 16. jún 2016

2

GENERÁCIA X

DIGITAL GENERATION, MTV GENERATION (nar. 1964-81)

POZITÍVA

- Porovnávanie
- Otvorenie možností
- Cenenie slobody
- Možnosť budovania kariéry
- Túžba po finančnej nezávislosti
- Súťaživosť, dravosť, pribojnosť
- Materiálne hodnoty
- Lojalita voči zamestnávateľovi

????

- Sklamanie
- Rozčarovanie
- Znechutenie
- Pesimizmus
- Workoholizmus



**STABILITA, ISTOTA PRÁCE A ŽIVOTNEJ ÚROVNE SÚ ATRIBÚTY,
KTORÉ BOLI NAJDÔLEŽITEJŠIE PRE GENERÁCIU X.**

GENERÁCIA Y

GENERÁCIA MILÉNIA, MILLENNIALS (nar. po roku 1982)

POZITÍVA

- Flexibilita a mobilita
- Záujem o spoločnosť a dianie v nej
- Poznávanie nového – neboja sa výziev!
- Práca a voľný čas musia byť vyvážené - strážia si tzv. „work-life balance
- Dobre pracujú na nových projektoch
- Preferujú flexibilné formy zamestnania
- Sú orientovaní na tím a spoluprácu viac než na karierizmus
- V práci hľadajú zmysel a osobný rast



????

- Egocentrizmus
- Hedonizmus
- Prehnané sebavedomie
- Nezodpovednosť
- Dezilúzia z materializmu
- Nadmerné používanie o sociálnych sietí
- Rebelantstvo, odmietanie nadčasov

GENERÁCIA Y JE VO VŠEOBECNOSTI DRUHOU NAJVÄČŠOU GENERÁCIU (PO GENERÁCIU „BABY BOOMERS“) A ČOSKORO SA STANE NAJPOČETNEJŠOU SKUPINOU NA TRHU PRÁCE.

GENERÁCIA Z



(nar. 1994 – 2004)

POZITÍVA

????

- Technologická vyspelosť – objavujú nové INFO
- Kontakty a vzťahy nelimitované geografiou.
- Tímová orientácia – komunikujú a zisťujú názory ostatných – práca v tíme.
- Multitasking – iPod počas práce zvyšuje ich spokojnosť a produktivitu.
- Morálny kódex – sú zástancami ľudských práv a antidiskriminačných zákonov. Chcú žiť v podmienkach, kde sú tieto hodnoty prítomné.
- Vyhľadávanie nových skúseností
- Nevedia, čo je diskretnosť – otvorene sa vyjadrujú a zverejňujú svoje súkromie...
- Nebezpečná nezávislosť - túžia po maximálnej nezávislosti a na druhej strane potrebujú usmerňovanie - pomôže rodič, kamarát, internet.
- Nedostatok niektorých vedomostí – gramatika a stretnutia tvárou v tvár nie sú ich silnou stránkou.
- Konanie prevažne v osobnom záujme, egocentrizmus

IDE O TECHNICKY NAJBYSTREJŠIU GENERÁCIU VŠETKÝCH ČIAS...

AKO PRISTUPOVAŤ KU GENERÁCII Y?

- **Je to generácia s mimoriadnym potenciálom.** Ak sa tvorivý potenciál bude prehliadať, vyústi do frustrácie a straty záujmu.
- GY požaduje **úzky vzťah so nadriadenými** a očakáva častú **spätnú väzbu a uznanie** za svoj výkon. Nechcú byť na vedľajšej koľaji a očakávajú, že sa s nimi bude konzultovať pri rozhodovaní. Potrebujú vedieť, že ich práca má zmysel!
- Nemajú radi nejasnosti a v rámci firmy očakávajú **férový prístup**.
- Kľúčovým faktorom je **rovnováha medzi prácou a osobným životom** - očakávajú, že im zamestnávateľ ponúkne riešenie.
- Dôležitá pre nich je **sloboda v práci, flexibilita času a napojenie na najmodernejšie technológie**. V danej chvíli sú pre firmu pripravení urobiť maximum, avšak nechcú tu zotrvať večne.
- Manažér potrebuje voliť namiesto príkazov **koučovací prístup** – vyjsť z role experta, klásť otázky a počúvať..

HLAVNÉ ATRIBÚTY PRÁCE SÚ PRÍJEMNÉ PRACOVNÉ PROSTREDIE, MOŽNOSŤ SA ROZVÍJAŤ A DOSTAŤ ZAUJÍMAVÉ FINANČNÉ OHODNOTENIE (NA 3. MIESTE)



AKO ZAUJAŤ MILLENNIALS?

- Oslava úspechov (party pre partákov)
- Turbo internet
- Odmena z projekt
- Neformálne debaty s členmi predstavenstva (Roadshows)
- Neformálny jazyk v komunikácii
- Relax zóny
- Red office, Home office
- Corporate Social Responsibility (CSR activity)



ČO VLASTNE POTREBUJÚ MILLENIALS?

GENERATION



Od šéfa

- Poskytne mi jasnú spätnú väzbu
- Bude mojím koučom a mentorom
- Stanoví mi jasný kariérny plán
- Umožní mi flexibilnú pracovnú dobu
- Priestor vyjadriť svoje názory aj ku kontroverzným témam

GENERÁCIA Y



Od spoločnosti

- Rozvíja moje schopnosti
- Vyznáva pevné hodnoty
- Ponúka možnosť kariérneho rastu
- Reálny balíček benefitov a odmien
- Etický a férový prístup
- Dôveru a osobnú komunikáciu

PSYCHOHYGIENA PERSONALISTU



DUŠEVNÉ ZDRAVIE

ZO ŠIRŠIEHO HĽADISKA DUŠEVNE ZDRAVÝ ČLOVEK :

- je si vedomý slabých aj silných stránok svojej osobnosti a v zmysle toho koná a stanovuje si svoje ciele
- je spokojný sám so sebou a prijíma sa taký, aký je, pričom sa snaží vo svojom živote stále napredovať
- nachádza zmysel svojho života a každej svojej činnosti
- dokáže bez problémov prekonávať záťaž každý deň
- vie vytvárať trvalé sociálne vzťahy a efektívne riešiť interpersonálne konflikty
- dokáže milovať a odpúšťať



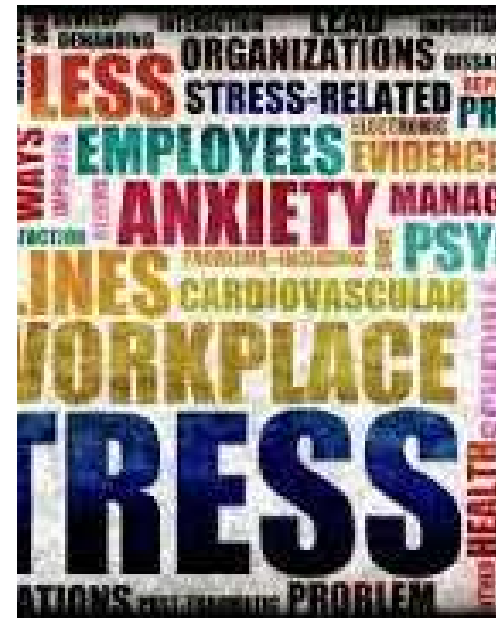
PRODUKTIVITA

- Mnohí ľudia si myslia, že niekoľkohodinovou nepretržitou prácou dosiahnu viac, než by spravili za rovnaký čas, no s prestávkami.
- Nie je to však pravda. Naša produktivita je ako pružná guma. Môžeš ju natiahnuť, no ak to preženieš, praskne a je nepoužiteľná. To isté sa stane aj s vašou produktivitou, ak pracujete bez relaxu a bez prestávok.
- Hrozí SYNDRÓM VYHORENIA!



BURN OUT – SYNDRÓM VYHORENIA

- IDE O STAV CITOVÉHO A DUŠEVNÉHO VYČERPANIA.
- Týka sa predovšetkým ľudí, ktorí sú zapálení pre svoju prácu, venujú sa jej celou svojou bytosťou, nevedia odpočívať...
 - **OHROZENÉ SÚ NAJMÄ PROFESIE, KDE SA PRACUJE S ĽUĎMI...**



PRÍZNAKY SYNDRÓMU VYHORENIA

- cynizmus, nepriateľstvo ku kolegom
- vyhýbanie sa kontaktom s kolegami a sociálnym okolím
- nízka empatia, citový chlad, odstup
- konfliktné správanie
- zjavná nechúť k práci
- rast nezájmu, ľahostajnosť k okoliu
- strata záujmu o prácu
- ... neschopnosť plniť pracovné úlohy...



FÁZY SYNDRÓMU VYHORENIA



PROCES VYHORENIA MÁ ZVYČAJNE DLHODOBÝ CHARAKTER.

- 1. fáza: **NADŠENIE**
Vysoké očakávania, ideály a veľká dávka nadšenia...
- 2. fáza: **STAGNÁCIA**
Človek zisťuje určité obmedzenia v profesii – nenapĺňajú sa ideály...
- 3. fáza: **FRUSTRÁCIA**
Otázky vlastnej efektivity, prekážky, spory ...
- 4. fáza: **APATIA**
Človek už takmer rezignoval na akúkoľvek aktivitu, nepriateľská atmosféra...
- 5. fáza: **VYHORENIE**
Emocionálne vyčerpanie, nespokojnosť samého so sebou. Strata zmyslu pre prácu, strata radosti zo života, vysoká miera cynizmu a otvorené nepriateľstvo voči čomukoľvek, čo sa týka práce .

RIZIKOM JE, ŽE ČLOVEK SÁM NEZISTÍ, ŽE VYHORIEVA A POSTUPNE VYHASÍNA.

VAROVNÝM SIGNÁLOM JE STRATA RADOSTI Z PRÁCE, POCIT VLASTNEJ BEZMOCNOSTI, PSYCHICKÁ ÚNAVA AŽ DEPRESIA.

AKO Z TOHO VON?

- Vnímajte pocity preťaženia a napätia, nepodceňujte ich
- Plánujte si príjemné aktivity, užite si ich
- Vytýčte si CIELE, smerujte k ich naplneniu
- Nezabúdajte na pohyb a koníčky – tvorivosť posilňuje
- Využívajte dovolenku na oddych (minimálne 14 dní v kuse!)
- Naučte sa hovoriť „NIE“ (pokiaľ to situácia dovoľuje)
- Prejavujte si vzájomné uznanie, hovorte o svojich pocitoch
- Udržiavajte si určitý odstup od klientov
- Neustále sa rozvíjajte, vzdelávajte...



AKO SA VYROVNAŤ S ŤAŽKÝMI SITUÁCIAMI?

- Zmeňte postoj
- Nechajte to na „koňa“
- Odstúpte – vyjdite na „balkón“
- Požiadajte o pomoc
- Netlačte na pílu – odložte na neskôr
- Naučte sa myslieť POZITÍVNE



**ŽIADNA SITUÁCIA V ŽIVOTE NIE JE SAMA O SEBE ANI DOBRÁ, ANI ZLÁ.
JE NEUTRÁLNA. VÝZNAM JEJ DÁVAME AŽ MY, NA ZÁKLADE
SVOJICH NÁVYKOV A PRESVEDČENÍ.**

ČAS PRE SEBA

ÍRSKA MÚDROŠŤ

- Nájdi si čas na prácu
 - Nájdi si čas na rozmýšľanie
 - Nájdi si čas na priateľstvo
 - Nájdi si čas na čítanie
 - Nájdi si čas na hru
 - Nájdi si čas na snívanie
 - Nájdi si čas na radosť
 - Nájdi si čas na lásku
- je to cena úspechu.
 - je to zdroj sily.
 - je to brána ku šťastiu.
 - je to základ vedomosti.
 - je to tajomstvo mladosti.
 - je to cesta ku hviezdám.
 - je to hudba duše.
 - je to skutočná životná radosť...



MOŽNOSTI ZMENY

**STE TAM, KDE STE,
PRETOŽE TAM CHCETE BYŤ...
AK BY STE CHCELI BYŤ NIEKDE INDE,
ZVOLÍTE ZMENU.**

Canfield



SKVELÁ PRÁCA...

Práca zaberie veľkú časť vášho života a jediný spôsob ako byť skutočne spokojný je robiť to, čo považujete za SKVELÚ PRÁCU. A jediný spôsob ako robiť SKVELÚ PRÁCU je milovať to, čo robíte...

Ak ste ju doteraz nenašli, neprestávajte hľadať. Neuspokojte sa s ničím menším. Rovnako ako spoznáte každú „srdcovú záležitosť“, keď na ňu narazíte...

Steve Jobs, zakladateľ firmy Apple

