



*Firma má šancu na úspech, ak jej zamestnanci prichádzajú do práce so skvelou náladou a s ešte lepšími nápismi, spoločne rozhodujú o každodenných úlohách a každý z nich má svoje nenahraditeľné miesto a je súčasťou úspešného biznisu. Viac o tom, ako motivovať vašich zamestnancov sa dočítate na stranách 8 až 10.*

## Editoriál

Dôvera je dôležitá v každom vzťahu. Aj v tom medzi vedením a zamestnancami podnikov. Ruku na srdce, máte vo firme možnosť robiť prácu po svojom, alebo vaše rozhodovanie ohraničujú striktné pravidlá?

Zamestnanci amerického predajcu topánok Zappos (na titulnej fotografii), ktorého kultúra je postavená na slobode, kreativite a rodinnej atmosfére, sa tešia dôvere, ktorú im firma preukazuje.

O tom, ako sa to prejavuje v bežnom živote Zapposu, svedčí tento príbeh: Zákazníčka objednala topánky pre svojho manžela, ktorý však krátko nato umrel pri autonehode. Deň po tom, čo zavolala do centrály firmy, či môže topánky vrátiť, dostala zásielku kvetín. Pracovník call centra nielenže rýchlo vyhovel jej žiadosti, ale bez toho, aby si krok overil so svojím supervízorom, objednal v mene spoločnosti kvety

ako prejav sústrasti. Ľudské gesto získalo firme zákazníčku na celý život, ako aj 30 ďalších zákazníkov, ktorí sa zúčastnili pohrebu, kde im vdova porozprávala o nečakanom dare.

Hlavnú úlohu v tomto príbehu nehrajú peniaze, ale šťastie a spokojnosť zákazníka i samotného zamestnanca. Či sa to firme vypláca? Zappos patrí medzi najobľúbenejšie pracoviská v USA a firme sa darí aj finančne. Už v desiatom roku svojej existencie mala obrat vo výške miliardy dolárov.

Pridajte sa k Zapposu aj vy. Na stránkach nášho Newslettera nájdete niekoľko ďalších príkladov motivácie a zapájania zamestnancov. Prinášame vám aj tipy, ktorými sa môžete inšpirovať pri nastavení vášho HR a internej komunikácie, aby vaši zamestnanci cítili, že sú to najcennejšie, čo firma má.

Želám vám podnetné čítanie.

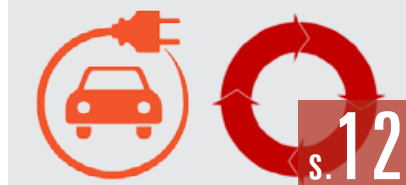
Slavomíra Urbanová

## Z obsahu

Ako zvýšiť motiváciu zamestnancov



Semináre o zodpovednom podnikaní



Partner Newslettera



**Editorka**

Slavomíra Urbanová  
slavomira.urbanova@nadaciapontis.sk

**Redakčná rada**

Lenka Surotchak  
Michal Kišša

**Grafika, DTP a tlač**

Ing. Peter Juriga – Grafické štúdio  
Hraničná 18, 821 05 Bratislava  
www.g-studio.sk

**Vydáva**

Nadácia Pontis  
Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2  
www.nadaciapontis.sk  
pontis@nadaciapontis.sk

**Členovia BLF**



aktivity členov združenia

# Tchibo je tretie v predaji biobavlny



Popri káve a dreve je bavlna ďalšou dôležitou surovinou využívanou v sortimente spoločnosti Tchibo.

Tchibo sa vyšvihlo zo 6. na 3. miesto v rebríčku najväčších dodávateľov výrobkov z biobavlny na svete. Túto informáciu začiatkom júna zverejnila nezisková organizácia Textile Exchange vo svojej „Správe o trhu s biobavlnou“. Správa prezentuje ešte ďalší skvelý výsledok. Tchibo zároveň obsadilo 4. miesto v „Pretekoch na vrchol“, čo je kategória sledujúca rýchlosť, s akou spoločnosti prechádzajú z konvenčne pestovanej bavlny na biobavlnu.

Čísla hovoria za všetko: ponuku textílií z udržateľne pestovanej bavlny Tchibo zvýšilo zo 40% v roku 2013 na súčasných viac než 80%. V praxi to znamená, že na výrobu oblečenia a bytového textilu firma len v minulom roku použila takmer 6 000 ton biobavlny.

Produkty z udržateľne pestovanej bavlny firma označuje logami neziskových organizácií Textile Exchange,

Cotton made in Africa (CmiA) a Aid by Trade Foundation. Organizáciu Textile Exchange podporuje Tchibo prostredníctvom rôznych spoločne realizovaných projektov. „Textile Exchange podporujeme napríklad tým, že sa angažujeme pri skvalitňovaní štruktúry globálneho dodávateľského reťazca biobavlny. Naším cieľom je získať 100% bavlny z udržateľných zdrojov, a to čo najskôr, ako to bude možné,“ uvádza Lenka Mašková, Corporate Social Responsibility Manager spoločnosti Tchibo Slovensko.

Keďže je v súčasnosti biobavlna na trhu dostupná iba v obmedzenom množstve, centrálné oddelenie nákupu a oddelenie vzťahov s dodávateľmi sa spoločne zameriavajú na rast produkcie biobavlny, čím zároveň podporujú ekologické poľnohospodárstvo. «



# Štart zamestnávateľskej značky Kaufland

Kaufland chce prilákať nové talenty a taktiež posilniť vzťah s existujúcimi zamestnancami. Preto firma začiatkom leta odštartovala projekt s názvom *Zamestnávateľská značka*.

Atraktivnosť spoločnosti v očiach uchádzačov o zamestnanie posilnia:

- zmena formátu a dizajnu inzercie voľných pracovných miest a imidžovej inzercie;
- nová imidžová brožúra;
- profil na sociálnej sieti LinkedIn;
- účasť na rôznych podujatiach;
- nová webová stránka [www.kauf-land.sk/zamestnavatel](http://www.kauf-land.sk/zamestnavatel).

Okrem tradičných komunikačných kanálov, cez ktoré je projekt *Zamestnávateľská značka* komunikovaný

v rámci firmy, bola inovovaná *Zamestnanecká karta*, prostredníctvom ktorej mali zamestnanci doteraz možnosť vyjadriť svoj názor k témam týkajúcim sa spoločnosti alebo poslať nápad k zníženiu nákladov či zefektívneniu pracovných procesov.

*Zamestnanecká karta* sa po novom rozdelila na dve časti, a to „K-hlasy“ a „K-nápady“. Nejde však iba o formálnu zmenu. S projektom *K-nápady* prichádza skvelá príležitosť, ako môžu zamestnanci zužitkovať svoje nápady a skúsenosti, a takto sa podieľať na rozvoji firmy či znížení nákladov. Za každý schválený nápad, bez ohľadu na to, či bude realizovaný, čaká na autora odmena. Čím je úspora väčšia, tým je odmena vyššia. Prostredníctvom *K-hlasov* sú riešené podnety zamestnancov, ktoré bežnou formou nie je možné vyriešiť. Garantujú 100% diskretnosť a promptnú odpoveď. «

**Tu som správne!**

**Voľné pracovné miesta**

**Sme viac než len medzinárodne úspešná obchodná spoločnosť:**  
Sme zamestnávateľom, u ktorého sa z kolegov vytvára jeden veľký tím, kde sa zo zamestnania stáva stabilné pracovné miesto a kde práca prináša ľuďom ozaistenú spokojnosť.

Ste silný tímový hráč, ktorý preferuje stabilitu, otvorenosť a spoľahlivosť? Potom ste ten pravý! Čaká na vás atraktívne finančné ohodnotenie, férové zásady vedenia a priateľskí kolegovia.

**Hľadáme kolegov na rôzne pracovné pozície na filiálkach, centrále a centrálnom sklade na plný aj čiastočný úväzok.**

Informujte sa o voľných pracovných pozíciách na informáciách alebo prostredníctvom našej internetovej stránky [www.kauf-land.sk](http://www.kauf-land.sk).

Staňte sa súčasťou nášho tímu!

**Uchádzajte sa teraz:**  
[www.kauf-land.sk/zamestnavatel](http://www.kauf-land.sk/zamestnavatel)

**Kaufland**  
Tu som správne!

*Spoločnosť Kaufland chce prostredníctvom novej kampane prilákať talentovaných zamestnancov.*

# Pohoda bola optimistická aj vďaka Nadácii Orange

Spoločnosť *Orange Slovensko* ako hlavný partner *Bažant Pohody 2015* priniesla na festival nielen kvalitnejšiu sieť, väčšie pokrytie, viac možností pre dobíjanie telefónov, expertné poradenstvo a kopec zážitkových aktivít, ale svoje brány otvoril aj *Optimistan Nadácie Orange*.

V programe *Optimistanu* si mohli „pohodači“ vypočuť napríklad diskusiu o mýtoch, ktoré môžu zatriasť školami či debatu Ligy za duševné zdravie o ADHD dospelých, ako aj diskusiu o transparentnosti firiem, neziskoviek a štátu, ktorú priniesla Nadácia Pontis.

„V *Optimistane Nadácie Orange* som prežil pozoruhodné pokračovanie témy „rodina“. Občianske združenie *Návrat* ukázalo, ako sa dokážu ľudia postarať o deti, ktorým nebolo umožnené vyrastať v rodine. *Vich letáčku* je napísané, že detstvo potrebuje rozprávku, hru a smiech. Ale najviac zo všetkého potrebuje rodiča. Festival *Pohoda* je teda nielen o zábave.



*Tento rok Orange spolu so svojou Nadáciou pripravili aj špeciálne Kvetinové výsadky, vďaka ktorým si mohli návštevníci festivalu namixovať vlastný mix semiačok kvetín, ktorý potom vypustili v ekobalóniku. Nadácia Orange za každý balón venovala 1 euro jednej z troch organizácií, pre ktorú sa návštevník rozhodol. Liga za duševné zdravie n.o., OZ Návrat a Autistické centrum Andreas získali 1000 eur na ďalšie aktivity.*

*Pozornosť ľudí priťahujú aj vážne témy, čo je veľmi dobre,“* zdieľal svoju skúse-

nosť zamestnanec Orangeu Vladimír Slobodník. «

## Deň otvorených dverí vo Whirlpoole zorganizovali samotní zamestnanci



Najväčším lákadlom bola exkurzia po popradskom výrobnom závode spoločnosti Whirlpool.

Pri príležitosti osláv svojich 23. narodenín spoločnosť *Whirlpool Slovakia* zorganizovala pre všetkých svojich zamestnancov, ich rodiny a priateľov *Deň otvorených dverí*. Na jeho prípravách sa podieľalo viac ako 120 dobrovoľníkov zo všetkých oddelení závodu.

Vyvrcholením dňa bol dar vyzbieraný od návštevníkov v hodnote 1 100 eur, ktorý putoval organizácii Progressfem pomáhajúcej týraným a ťažko skúšaným ženám.

Toto podujatie tiež preukázalo kvalitu obchodných vzťahov firmy, keďže sa ho zúčastnila aj väčšina dodávateľov, a to prostredníctvom rôznych foriem aktivít, materiálnej podpory či sponzorskými darmi. «

## Nepočujúcim na Slovensku budú pomáhať on-line tlmočníčky

Tlmočníčky budú Nepočujúcim na Slovensku pomáhať najnovšie prostredníctvom internetu. „*Ľuďom so sluchovým postihnutím budú radiť v bežných situáciách, ako je napríklad objednanie sa u lekára, návšteva úradov alebo komunikácia s rodinou cez službu Skype,*“ vysvetľuje Juraj Récky, programový koordinátor Nadácie Pontis, ktorá službu on-line tlmočník spúšťa s podporou Nadačného fondu Telekom.

Na Slovensku ide o prvý projekt tohto druhu. Úspešne funguje v Amerike, Maďarsku či v susednom Česku. „*Nepočujúci často potrebujú pri kontakte s počujúcimi osobného asistenta alebo tlmočníka. Na Slovensku je však tlmočnickov málo,*“ dodáva J. Récky.



Päť tlmočnícok posunkového jazyka bude už od septembra pomáhať nepočujúcim a ľuďom so sluchovým postihnutím cez službu on-line tlmočník.

Služba on-line tlmočník bude bezplatná a bude fungovať každý pondelok, stredu a piatok od 8.00 do 20.00 hodiny. Využívať ju budú môcť ako

Nepočujúci, tak aj počujúci, ktorí prídu do kontaktu s Nepočujúcim a budú potrebovať spoločne riešiť nejakú situáciu. «



# V detských jasličkách zelený raj aj vďaka e-faktúre od SSE

Záhradu pri detských jasličkách na Velkej Okružnej v Žiline zaplnili zamestnanci spoločností *Stredoslovenská energetika, a.s. (SSE) a Stredoslovenská energetika – Distribúcia, a.s.*, ktorí vďaka dosiahnutému počtu 83 000 zriadených elektronických faktúr zákazníkmi vysadili v areáli jasličiek zeleň. Spoločnosť sa totiž rozhodla premeniť každých 10-tisíc nových aktivácií služby *e-faktúra* na jeden zasadený strom.

„Náš prístup voči komunite sa nekončí len dodávkou elektrickej energie a plynu, ale snažíme sa aj o podporu a rozvoj aktivít v regióne, kde pôsobíme. Uvedomujeme si svoju spoločenskú zodpovednosť a pod mottom **„SSE – energia, ktorá pomáha,“** prispievame k zlepšovaniu kvality života, poskytujeme deťom možnosť sa hrať, športovo vyžiť a mladým ľuďom sa vzdelávať,“ uviedol generálny riaditeľ SSE Stanislav Coufal.

Stredoslovenská energetika prináša svojim zákazníkom viaceré *bezplatné elektronické služby*. Jednou z nich je od roku 2012 aj *e-faktúra*. Zákazníkovi prináša viaceré výhody, ako je rýchlejšie doručenie, lepšia kontrola, jedno-



Zamestnanci SSE a SSE-Distribúcia oživilí a upravili trávnaté plochy na vstupnej strane detských jasličiek.

duchú archivácia, efektívne vyhľadávanie a flexibilita. Okrem toho, úsporou

papiera prispievajú zákazníci k ochrane životného prostredia. «

## SERVICE STAR: V Telekomo oceňujú kolegovia kolegov

„Odvidel kus kvalitnej práce s osobitým ľudským prístupom, dal mi mimoriadne cennú radu, problém vyriešil nadštandardne rýchlo a spoľahlivo. Poznáte kolegu alebo kolegyniu, o ktorých môžete niečo z toho povedať? Tak ich za to pochváľte. :) Stačí len jeden klik a môžete im dať najavo, že si ich prístup ceníte.“

Týmito slovami začala v júni v Telekomo interná kampaň zameraná na oceňovanie výnimočného prozákazníckeho prístupu kolegov. Kolega môže oceňovať kolegu bez ohľadu na pozíciu či

organizačné zaradenie a udeliť mu lajk v piatich kategóriách: za radu, za rýchle vybavenie, za kvalitnú prácu, za prístup a za spoľahlivosť.

O tom, že kolegovia v Telekomo oceňujú prácu druhých, svedčí, že do 2 hodín od spustenia kampane zahlasovalo 350 kolegov, ktorí dali 1700 lajkov 850 oceneným. Po 6 týždňoch to už bolo 34 000 lajkov, čím sa potvrdilo, že ocenenie je dôležité a nemusí ho vždy dávať iba šéf. «



Desať najlepšie hodnotených kolegov dostane ocenenie na kvartálnej báze a na konci roka.

## Letný deň Skanska 2015 — preteky dračích lodí



Preteky dračích lodí si užili aj rodinné tímy. Malí i veľkí si mohli tiež zmerať sily vo veslovaní na trenažéri.

Poslednú júnovú sobotu sa konal tradičný *Letný deň Skanska*, ktorý má v kalendári podujatí spoločnosti svoje miesto už od roku 2008. Zamestnanci majú možnosť stretnúť sa v neformálnom prostredí so svojimi kolegami z iných miest či vedením a stráviť príjemný deň so svojimi rodinami.

Tento rok sa vyše 350 účastníkov z viacerých závodov a divízií zo Slovenska i Českej republiky po druhýkrát stretlo v areáli Klubu rýchlostnej kanoistiky v Novákoch. Najväčším lákadlom boli preteky dračích lodí, v ktorých zvíťazil tím ÚVO (Útvar víťazných osobností). Pod touto skratkou a s heslom: „vítazíme bez námietok“ tím zo Závodu Cesty, mosty obhájil minuloročný triumf. Medzi veslárkami nechýbala ani generálna riaditeľka Skanska SK Magdaléna Dobišová. «

## Tesco Beh pre život rozhýbal celé Slovensko

Posledný beh v Bratislave uzavrel 8. ročník *Tesco Behu pre život*, jedného z najväčších športovo-charitatívnych podujatí na Slovensku. Dobrú vec podporilo vo všetkých krajských mestách 16 388 ľudí. Spoločne pomohli vyzbierať sumu 49 484 eur, ktorú Slovenský atletický zväz využije na realizáciu športovo-vzdelávacích táborov pre 250 detí. Atletické tábory prebehnú v štyroch turnusoch v Bojniciach a Námestove.

„Leto plné zážitkov si tak vďaka pomoci iným doprajú deti z detských domovov z celého Slovenska vo veku od 6 do 10 rokov. Pričom pre tie, ktoré prejavujú talent, môže tábor predstavovať odrazový mostík k ďalšej športovej kariére,“ vyhlásil Michal Dyttert, správca Nadácie Tesco.

K Tesco Behu pre život sa tento rok prvýkrát pripojila aj Detská atletika prostredníctvom sprievodných aktivít – Detských atletických hier a Juniorskej

maratónskej štafety. Spolupráca Slovenského atletického zväzu, Nadácie Tesca a Tesca bude pokračovať naďalej prostredníctvom projektu Detská atletika.

„Vytvorili sme spoločne s Nadáciou Tesco veľmi atraktívny projekt. Tesco behy pre život sa spolu s Detskými atletickými

hrami aj s Juniorskou maratónskou štafetou stali podujatím pre všetky vekové kategórie. Rodiny s deťmi, všetky generácie spoločne, strávili víkendový deň aktívne. Povzbudili sme rodičov, aby mysleli na pravidelný pohyb celej rodiny,“ myslí si Peter Korčok, prezident Slovenského atletického zväzu. «



Ôsmy ročník Tesco Behu pre život prebehol symbolicky v ôsmich slovenských mestách. Oproti minulému roku pribudli Trnava a Trenčín.



# Zamestnanci T-Systems Slovakia sa reštartujú na košickom maratóne

Spoločnosť T-Systems Slovakia sa rozhodla podporiť vyváženie pracovného a osobného života a zdravý životný štýl svojich zamestnancov novým projektom *REŠTARTUJ TO!*, ktorý vytvorila v spolupráci s výživovo-športovým centrom REstart. Hlavným cieľom projektu je pripraviť zamestnancov firmy na Medzinárodný Maratón Mieru 2015, ktorý sa už tradične koná prvú októbrovú nedeľu v Košiciach. Účast' na maratóne však nie je podmienkou účasti v programe. Zamestnanci sú rozdelení na začiatočníkov a pokročilých, pričom každá skupina má tréningy minimálne dvakrát týždenne. O úspechu projektu svedčí už tristo zamestnancov prihlásených na košický maratón. «

*T-Systems Slovakia si uvedomuje stúpajúci trend „healthy lifestyle“ a svojim zamestnancom ponúka špeciálny tréningový program.*



## Ukážme sa v lepšom svetle

Slovenské elektrárne podporujú aktivity svojich zamestnancov v zodpovednosti voči svojmu okoliu. Grantovým programom *Ukážte sa v lepšom svetle* motivujú k pomoci komunitám, školám či životnému prostrediu.

*„Rozhodli sme sa cielene vyhľadávať a oceňovať výnimočné prípady angažovanosti zamestnancov. Zamestnanci, ktorí navrhli dobrovoľnícku aktivitu v prospech komunity, sa stali jej ambasádormi. To znamená, že práve oni sa snažili nájsť a presvedčiť kolegov o zmysluplnosti svojho návrhu a spoločne odpracovať minimálne 50 dobrovoľníckych hodín na ich projekte,“* povedala Erika Dupejová, projektová manažérka pre internú komunikáciu.

Ambasádori majú následne možnosť uchádzať sa spolu s neziskovou organizáciou o grant do výšky 3 000 eur z Nadačného fondu Slovenských elektrární v Nadácii Pontis. Vlani sa do dobrovoľníckych aktivít zapojilo až 358 zamestnancov v 16 projektoch, pričom 9 z nich následne získalo pre projekt aj



*Zamestnanci Slovenských elektrární sa v júni zapojili aj do dobrovoľníckeho podujatia Naše mesto, ktoré každý rok organizuje Nadácia Pontis.*

finančnú podporu v celkovej hodnote viac ako 33-tisíc eur.

Vďaka všímavosti zamestnancov elektrární sa tak prirodzene mení k lep-

šiemu okolie lokalít, kde žijú a pracujú. Jedným z mnohých pozitívnych príkladov je postupná obnova parku v Topoľčiankach. «

# Za každou úspešnou firmou stojí spokojný zamestnanec



Na základe výsledkov najnovšej štúdie *Best Employers Slovensko za rok 2014* je pre pracovníkov firiem najdôležitejšia ich hodnota pre zamestnávateľa, možnosť kariérneho rastu a osobného rozvoja a tiež využívanie procesov, ktoré im pomáhajú dosahovať vyššiu efektívnosť a produktivitu.

## Prečo firma potrebuje motivovaných zamestnancov?

Motivovaný zamestnanec spája s firmou svoju budúcnosť a vynakladá nadštandardné pracovné úsilie i mimo bežných činností, čím pomá-

ha zlepšovať obchodné výsledky spoločnosti. Platí totiž rovnica, že motivovaní zamestnanci sú produktívnejší. Firmy, ktoré dosahujú vysokú motivovanosť, teda nad 67%, majú o 50% vyššiu investičnú návratnosť oproti priemeru.

Výkonnosť firmy ovplyvňujú aj absencia zamestnancov a počet žiadostí

na nové pracovné pozície vo firme. Spoločnosti, ktoré majú vysoký podiel motivovaných zamestnancov, sú tiež viac konkurencieschopné a udržateľné. Podľa už spomínanej štúdie je priemerný počet dní absencie u najlepších zamestnávateľov na Slovensku 8 dní na 1 chorého zamestnanca, u ostatných firiem je to až 13,7 dňa. Best Employers majú taktiež viac žiadostí o zamestnanie. (59 vs. 26 žiadostí na nové pracovné miesto).

## Päť faktorov, ktoré najviac vplyvajú na motiváciu a zapájanie zamestnancov

### 1. Dôležitosť ľudí



Dlhodobou najvýznamnejším kritériom motivovanosti zamestnancov na Slovensku je, ako prácu zamestnanca

dokáže oceniť vrcholový manažment. Od firiem sa očakáva, že sa budú zaujímať o zamestnancov a načúvať ich názorom. Veľmi dôležitý je férový a ľudský prístup generálnych riaditeľov a top manažmentu i odlíšenie tých najlepších zamestnancov od priemerných. Vedenie firiem by malo oceniť pracovné úspechy svojich zamestnancov a poďakovať im za dobre vykonanú prácu. Túto filozofiu zastáva napríklad spoločnosť HEINEKEN Slovensko, ktorá uplynulé štyri roky prostredníctvom ocenenia „Heineken Jednotka“ odmenila zamestnancov na nemanadžérskych pozíciách za správanie sa v súlade s hodnotami firmy.

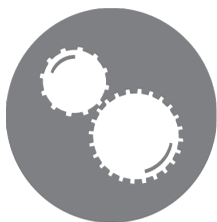
„Máte vo firme motivovaných zamestnancov, ktorí sa aktívne zapájajú do vašich projektov a sú zo seba ochotní vydať maximum? Čomu za to vďačíte? Prieskumy tvrdia, že zamestnanci nehladia len na výplatné pásky, hoci spravodlivá odmena je pre nich dôležitá.“

**Ivana Vandlíčková**  
konzultantka a projektová manažérka  
štúdie *Best Employers Slovensko*  
v spoločnosti *Aon Hewitt*





## 2. Procesy



Zavedené pracovné procesy a firemné politiky musia zamestnancom umožňovať maximálnu produktivitu

a prácu zjednodušovať. Rozhodovacie procesy by mali byť jasné, efektívne a zamestnanci by mali mať možnosť prijímať rozhodnutia či prichádzať s novými nápismi. Veľmi dôležité sú personalizovaná komunikácia ušitá na mieru jednotlivým oddeleniam a jasne rozdelené kompetencie. Inšpiratívnym príkladom je spoločnosť *VSE Holding*, ktorá sa snaží v záujme zjednodušenia úkonov a väčšej dôvery svojich pracovníkov presúvať rozhodovacie úkony čo najbližšie k bežným zamestnancom.

## 3. Možnosť kariérneho rastu



Motivácia zamestnancov rastie, ak majú v rámci firmy dobré príležitosti pre rozvoj svojej kariéry. Nemusí ísť

výlučne iba o vertikálny postup, nemenej významný je i horizontálny rozvoj, t.j. špecializácia v rámci určitého oboru. Firma by mala transparentne povýšiť

najmä talentovaných zamestnancov. Priami nadriadení by mali so zamestnancami viesť pravidelné diskusie o ich rozvoji s cieľom určiť príležitosti pre rast. Kariérne možnosti zamestnancov nie sú ľahostajné ani spoločnosti *Accenture*, ktorá má implementované nástroje na manažovanie rozvoja zamestnancov. Rozhodujúcu úlohu pri kariérnom raste jednotlivých zamestnancov zohrávajú vedúci zamestnanci firmy, ktorí cielene pracujú na rozvoji svojich tímov, poskytujú im spätnú väzbu a pomáhajú im nasmerovať kariéru podľa individuálnych preferencií a schopností. Spoločnosť *Tatra Banka* pre rozvoj svojich ľudí a odbúvanie silo efektu vo firme využíva *crossing* a rotácie zamestnancov v rámci jednotlivých tímov, oddelení či dokonca pracovných útvarov.

## 4. Mzda zodpovedajúca prínosu firme



Firmy by v tomto ohľade mali zaistiť jasné a transparentné prepojenie medzi mzdou a výkonom, efektívnu komunikáciu systému odmeňovania, otvorenú diskusiu o odmeňovaní medzi manažérom a zamestnancom a vhodnú formu uznania. Dôležité je, aby firma odmeňovala výnimočný výkon svojich zamestnancov. Spoločnosť by mala okrem

toho formálne komunikovať mzdové nárasty a bonusy všetkým zamestnancom, pričom manažéri by mali byť schopní zodpovedať otázky zamestnancov a prebrať zodpovednosť za celý proces. *HEINEKEN Slovensko* svoju politiku odmeňovania zamestnancov transparentne komunikuje v smernici „Mzdová politika“. Zamestnanci firmy tak disponujú informáciami o mzdových podmienkach, ktoré sú uvedené aj v jednotlivých pracovných zmluvách.

toho formálne komunikovať mzdové nárasty a bonusy všetkým zamestnancom, pričom manažéri by mali byť schopní zodpovedať otázky zamestnancov a prebrať zodpovednosť za celý proces. *HEINEKEN Slovensko* svoju politiku odmeňovania zamestnancov transparentne komunikuje v smernici „Mzdová politika“. Zamestnanci firmy tak disponujú informáciami o mzdových podmienkach, ktoré sú uvedené aj v jednotlivých pracovných zmluvách.

## 5. Uznanie



Za prínos a pracovné úspechy by mali zamestnanci dostať prímerané uznanie v nepeňažnej forme. Aby ho zamestnanci cítili, je potrebné zaistiť pocit každodenného prispievania zamestnanca k celkovému fungovaniu firmy, spravodlivosť a transparentnosť, ako aj uznanie z viacerých strán – od priameho nadriadeného, top manažmentu či kolegov. Firma by mala oceňovať nielen jednotlivcov, ale aj tímy. Inšpiratívnym príkladom je spoločnosť *MetLife*, ktorá minulý rok pripravila predtlačené ďakovné kartičky, ktoré mohli zamestnanci anonymne alebo podpísané venovať kolegom/kolegom s popisom, čo si na nich vážia a oceňujú.

Firma by mala oceňovať nielen jednotlivcov, ale aj tímy. Inšpiratívnym príkladom je spoločnosť *MetLife*, ktorá minulý rok pripravila predtlačené ďakovné kartičky, ktoré mohli zamestnanci anonymne alebo podpísané venovať kolegom/kolegom s popisom, čo si na nich vážia a oceňujú.

**Aon**  
**BESTEMPLOYERS**

Štúdia Best Employers Slovensko 2015

# ZISTITE, ČO MOTIVUJE VAŠICH ZAMESTNANCOV!

Využite príležitosť a získajte dáta, ktoré Vám pomôžu budovať úspech spoločnosti prostredníctvom motivovaných ľudí. Zapojte sa do 11. ročníka prestížnej globálnej štúdie na Slovensku!

Kontaktujte nás pre viac informácií a prihlásenie!  
BestEmployersSlovakia@aonhewitt.com  
www.BestEmployersSlovakia.com | +420 271 001 370



## 12 prirodzených zákonov biznisu podľa Ariho Weinzweiga zo Zingerman's

1. Vaša šanca na úspech je vyššia, ak máte inšpirujúcu a strategicky jasnú víziu.
2. Ak zákazníkom nedáte presvedčivé dôvody na nákup, tak si u vás nič nekúpia.
3. Ak zamestnancom nevytvoríte úžasné a motivujúce miesto na prácu, tak ani výsledok ich práce nebude skvelý.
4. Ak chcete, aby zamestnanci zákazníkom poskytovali skvelé služby, aj vy im musíte poskytovať skvelú podporu.
5. Ak chcete, aby zamestnanci podávali skvelé výkony, musíte jasne formulovať svoje očakávania a poskytnúť im nástroje na zaučenie sa.
6. Úspešné firmy robia veci, o ktorých iní vedia, že by ich mali robiť, ale vo všeobecnosti ich nerobia.
7. Ak sa konzistentne nezlepšujete, dlhodobo nebudete úspešní.
8. Úspech znamená, že máte lepšie problémy – problémy budú vždy.
9. Čokoľvek, v čom ste dobrý, sa s vysokou pravdepodobnosťou stane aj slabou stránkou.
10. Urobiť niečo skvelé trvá omnoho dlhšie, ako si ľudia myslia.
11. Zisk je dobrý.
12. Skvelé organizácie prejavujú uznanie a ľudia, ktorí v nich pracujú zažívajú viac radosti.

*Ari Weinzweig,  
spolumajiteľ a partner firmy Zingerman's*



# Etickejšie podnikateľské prostredie by mali vytvárať samotné firmy

Vnímanie podnikateľskej etiky na Slovensku

Prieskum združenia Slovak Compliance Circle  
Júl 2015



Každý druhý manažér na Slovensku pripustil stratu obchodnej príležitosti v dôsledku neetického prístupu konkurentov. Napriek tomu až dve tretiny respondentov vidia *eticke správanie ako konkurenčnú výhodu s pozitívnymi efektmi v krátkodobom alebo dlhodobom horizonte*. Výsledky prieskumu združenia Slovak Compliance Circle (SCC) naznačili, že slovenská podnikateľská komunita si uvedomuje svoju úlohu pri vytváraní férovejšieho prostredia.

Prieskum skúmal, ako manažéri na Slovensku vnímajú podnikateľskú etiku uplatňovanú na našom trhu. Pri využití klasickej školskej stupnice si slovenské podnikateľské prostredie vyslúžilo pri hodnotení uplatňovania etiky priemernú známku 3,3.

Celú správu k prieskumu si môžete stiahnuť v slovenskom aj v anglickom znení na stránke [www.slovakcompliancecircle.sk](http://www.slovakcompliancecircle.sk).

## Firmy vnímajú seba etickejšie ako konkurentov

Respondenti hodnotili vlastné odvetvie pozitívnejšie ako celý trh – priemer 2,7 a vlastnú spoločnosť ešte optimistickjšie – v tejto kategórii dosiahla priemerná známka 1,9. Tento trend platí aj pre odvetvia, ktoré sú považované za rizikové z pohľadu korupcie a neetického správania, napríklad stavebníctvo a IT. Najmenej kritickými voči vlastnej spoločnosti a záro-

veň najskeptickejšími ohľadne situácie na celom trhu sa ukázali byť majitelia a spolumajitelia spoločností. Podľa doc. Mgr. Anny Lašákovéj, PhD., z Fakulty manažmentu Univerzity Komenského v Bratislave sú rozdiely medzi sebahodnotením a hodnotením druhých pochopiteľné. Ľudia majú tendenciu sami seba vnímať etickejšie a poznajú tzv. „spoločensky prijateľné“ odpovede. Treba brať do úvahy aj fakt, že záležitosti týkajúce sa morálky sú pre mnoho ľudí citlivou internou záležitosťou.

## Férovosť podnikateľského prostredia závisí od kultúry jednotlivých firiem

Za kľúčové faktory určujúce úroveň podnikateľskej etiky označujú respondenti tie, ktoré pokrývajú definíciu hodnôt firmy a jasné prihlásenie sa k nim. Úroveň morálky vo verejnom sektore, faktor často vnímaný ako kľúčový pre výskyt neetického správania na trhu, bol však hodnotený

ako najmenej dôležitý. Zdá sa teda, že podnikateľská komunita si uvedomuje dôležitosť vlastnej role pri zlepšovaní prostredia.

„V posledných pätnástich rokoch bol u slovenských podnikateľov evidentný rast frustrácie z úrovne etiky uplatňovanej na Slovensku. Z tejto frustrácie však vzišlo uvedomenie si podnikateľskej komunity, že môže zohrávať vedúcu úlohu pri vytváraní férovejšieho prostredia, čo hodnotím veľmi pozitívne,“ povedal Quentin Crossley, člen predstavenstva SCC a partner KPMG na Slovensku.

## O prieskume

Prieskum realizovalo združenie SCC v roku 2014. Bol zameraný na spoločnosti všetkých veľkostí, pokrýva širokú škálu odvetví a rôzne geografické lokality. Prieskumu sa zúčastnili členovia top manažmentu, majitelia a štatutári spoločností, ako aj experti na compliance a súvisiace oblasti ako právo alebo interný audit. «

# Pozývame vás

## Jesenné semináre o zodpovednom podnikaní

Utorok 22. september 2015 Stará Tržnica, Bratislava

### Zelektrizujte svoj vozový park

Rozmýšľate nad tým, ako zefektívniť váš firemný vozový park a pridať mu viac zelených odtieňov? Ak uvažujete aj nad elektromobilmi, máme niečo presne pre vás. V paneli **Ako zelektrizovať svoj vozový park**, ktorý je súčasťou konferencie Zelená Bratislava (ZeBra), sa dozviete viac o tom, aké sú na Slovensku dostupné možnosti, koľko by vás stáli a čo vám môžu priniesť. Príďte diskutovať so zástupcami spoločností **Nissan, Slovenské elektrárne, Business Lease** a **GreenWay Operator**.

Tento panel vám prinášame pri príležitosti Európskeho týždňa mobility.

The banner features the ZeBra logo on the left, which consists of three vertical bars of increasing height. The main text reads 'zelená + Bratislava = zeBra' in a light green font on a dark green background. Below this, in a smaller white font, it says 'zeBra je konferencia o ekológii a jej ekonomických vplyvoch na podnikateľský sektor'. At the bottom left, the website 'zelenabratislava.sk' is displayed in white on a dark green background. At the bottom right, the date and location '22.09.2015 STARÁ TRŽNICA BRATISLAVA' are shown in white on a red background.

Štvrtok 29. október 2015 Bratislava

### Obehová ekonomika a inovácie vo vývoji

Vyrobiť, spotrebovať a zlikvidovať – to je základ súčasnej ekonomickej stratégie väčšiny firiem a spoločností na svete. Dá sa to však aj inak. Napríklad švédsky odevný gigant H&M začal vyrábať nové oblečenie zo starého, ktoré vyzbieral od svojich zákazníkov. Redukuje tým nielen množstvo odpadu, ale využíva tiež lepšie pôvodné zdroje, čím znižuje dopad produkcie a spotreby na životné prostredie. Šetrný prístup k ekológii a recyklácia výrobných zdrojov je pritom podstatou obehovej ekonomiky, ktorá sa v priemysle začína čoraz viac etablovať.

Inšpirujte sa príkladmi slovenských i zahraničných firiem, ktoré neplytvajú zdrojmi a hľadajú ich aj na netradičných miestach.

## Kalendár podujatí

11. september 2015, Slovensko

### Ekoobec 2015

Samosprávy dlhodobo bojujú s nedostatkom financií. Aj preto je pre ne dôležité vedieť, akými úspornými opatreniami môžu ušetriť napríklad na prevádzke budov, ktoré vlastní. Obce a mestá sa do 11. septembra môžu prihlásiť do programu Ekoobec a získať zdarma energetický audit vybranej verejnej budovy. Cieľom auditu, ktorý podporí Nadačný fond Slovenských elektrární v Nadácii Pontis, je motivovať mestá a obce k zavádzaniu opatrení vedúcich k zvyšovaniu energetickej hospodárnosti budov a k znižovaniu nákladov na ich prevádzku.

Viac: <http://bit.ly/Ekoobec>

13. september 2015

Sad Janka Kráľa, Bratislava

### Bratislava, športujúce mesto

Chcete si s kolegami zašportovať? V nedeľu 13. septembra od 20:00 hod. sa môžete zapojiť do inline jazdy bratislava-inline, ktorá sa bude konať v rámci podujatia „Bratislava, športujúce mesto“ pri príležitosti Európskeho týždňa športu.

Viac: <http://www.sportujucemesto.sk/>

20. september 2015 od 16:00

Stará Tržnica, Bratislava

### ZAPOJ SA! do Nedele bez auta

ZAPOJ SA! do Nedele bez auta a nabi svoj bicykel energiou. Spolu so združením Cyklokoalícia a organizáciou Resonance vás v rámci Európskeho týždňa mobility pozývame na cyklojazdu Bratislavou. Po jazde krv vo vašich žilách rozprúdi kapela Medial Banana priamo v Starej Tržnici. Všetko úplne zadarmo! Cyklojazdu podporujú Cyklokuchyňa, Národný cyklokoordinátor Peter Kľučka, Európske informačné centrum a Hlavné mesto SR Bratislava. Tešíme sa na vás!

Viac: <http://bit.ly/zapojasa>