

Manažment času

Lukáš Suchánek

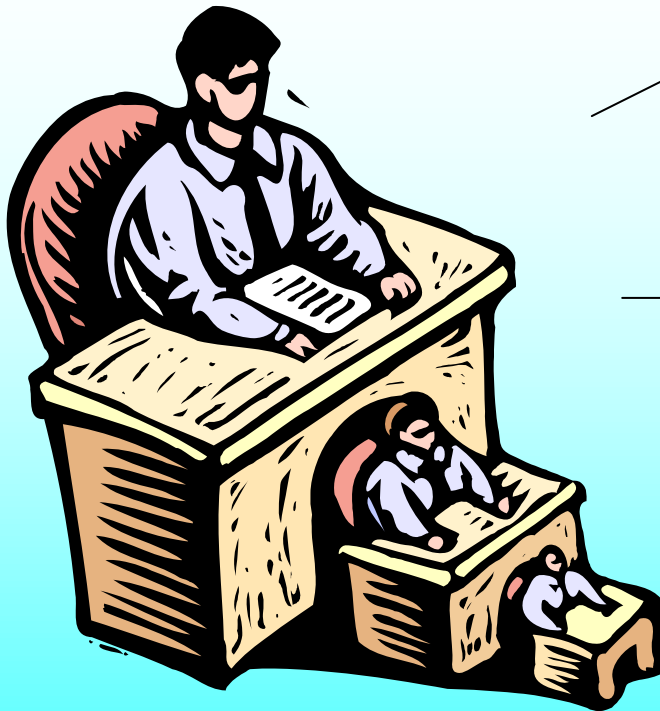
Delegovanie

**"Deleguj tak veľa,
ako sa len dá,
no nikdy nie viac!"**

Nedelegujte iba:

- ❖ činnosti, ktoré musíte podľa platných smerníc robiť osobne
- ❖ personálne záležitosti:
 - výber a hodnotenie svojich podriadených
 - disciplinárne konanie
 - poradenstvo
 - sťažnosti
- ❖ dôverné záležitosti

Kvality úspešného manažéra

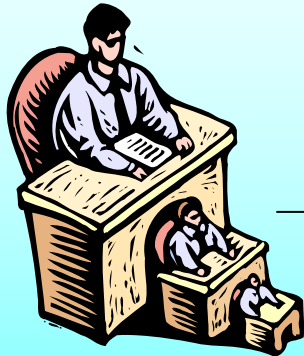


**Základné vedomosti
a informácie**

**Zručnosti
a vlastnosti**

**META kvality, t.j.
schopnosť učiť sa**

Kvality úspešného manažéra (1)



**Základné
vedomosti a
informácie**

Ovládanie základných
faktov

Relevantné profesinál.
vedomosti

*Zručnosti
a vlastnosti*

***META kvality, t.j.
schopnosť učiť sa***

Kvality úspešného manažéra (2)



*Základné vedomosti
a informácie*

***Zručnosti
a vlastnosti***

*META kvality, t.j.
schopnosť učiť sa*

**Nepretržitá citlivosť na
udalosti**

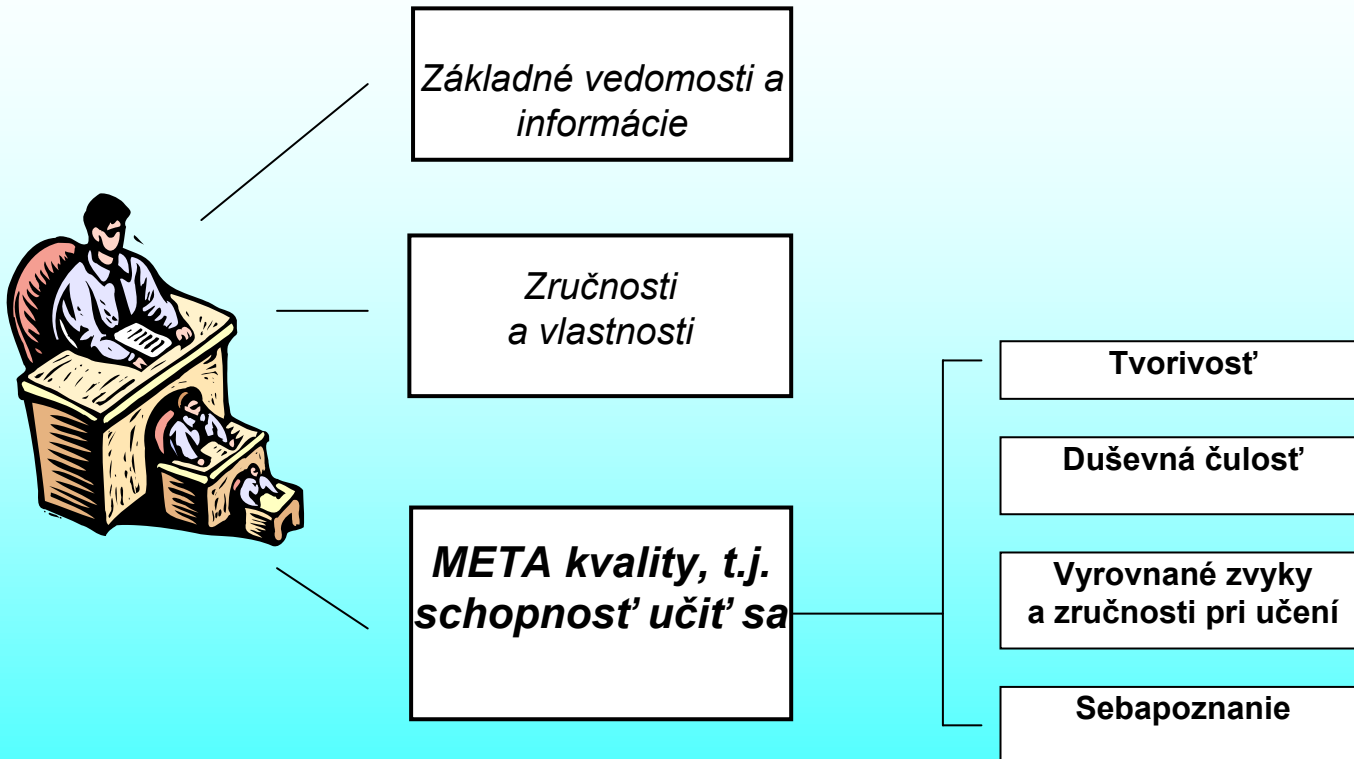
**Zručnosti pre analyt.
riešenie problémov,
rozhodovanie**

**Spoločenské zručnosti
a schopnosti**

Emocionálna odolnosť

**Proaktivita – sklon
reagovať účelne na
udalosti**

Kvality úspešného manažéra (3)



Zlodeji času

- Príliš veľa porád
- Časté vyrušovanie
- Príliš dlhé porady
- Nejasná perspektíva
- Odbočovanie od témy na poradách
- Som prepracovaný
- Prerušovania počas porád
- Som lenivý
- Nedokončené rozhodnutia na poradách
- Neexistuje výkonnostný štandard
- Neohlásené návštevy
- Nedokončená - nedotiahnutá práca
- Nejednoznačné smerovanie
- Irelevantné diskusie na poradách
- Odkladám nepríjemné úlohy
- Strach zo spustenia útoku na moju osobu
- Zaoberám sa iba s naliehavými vecami
- Neschopnosť ukončiť/ skrátiť telefonát
- Ignorujem dostupné techniky plánovania
- Neštruktúrované telefónne konverzácie
- Zlé časovanie - odhad potrebného času
- Absencia plánovania
- "Mám otvorené dvere"
- Nedostatok sebadisciplíny
- Veľa operatív
- "Radšej robím, ako premýšľam"
- Slabá komunikácia s vedením
- Nedostatok predvídavosti
- Chybná administratíva
- Reagujem na všetky problémy
- Zlá organizácia
- Prehliadam následky rozhodnutí
- Zabúdam veci
- Chcem o všetkom vedieť
- Chcem vyzerať zaneprázdnený
- Nereálne ciele
- "Najlepšie je všetko si urobiť sám"
- Príliš veľa papierovania
- Nedostatok prípravy
- Cítim sa pod tlakom
- Príliš veľa telefonátov
- Mám strach zo straty kontroly
- Chcem pomáhať ostatným
- Robím veci na poslednú chvíľu
- Robím veľa vecí naraz
- Nejednoznačné inštrukcie
- Málo delegujem

Tri generácie manažmentu času

Prvá generácia

Zakladá sa na zápisníkoch.

Jej základným princípom je robiť všetko tom čo sa od nás očakáva, a to ja spôsobom, ktorým sa to od nás očakáva.

Okrem toho sa snažíme nezabudnúť na veci, ktoré je potrebné urobiť v určitom termíne – spracovať administratívne záležitosti, ísť na poradu, ísť na lekárske vyšetrenie, kúpiť deťom nové zošity, zaplatiť zloženky a pod.

Táto generácia je charakteristická robením si jednoduchých poznámok do zápisníkov, kde sú uvedené všetky veci, ktoré je potrebné vybaviť.

Do zápisníka sa pozerajú ľudia vtedy, keď sa chcú presvedčiť, či na niečo nezabudli.

Na konci dňa sa urobí vyhodnotenie, čo sa podarilo a nepodarilo urobiť a všetko nevybavené sa pripisuje do zoznamu na nasledujúci deň.

Tri generácie manažmentu času

Druhá generácia

Zakladá sa na plánovaní a príprave.

Charakteristickým princípom je **kalendár**, na konci ktorého je ešte priestor pre poznámky.

Cieľom je plánovanie, stanovovanie si cieľov, určenie si budúcich činností.

Predstavuje osobnú zodpovednosť a výkonnosť.

Pokiaľ ste prívržencom tejto generácie, plánujete si stretnutia, zaznamenávate si svoje povinnosti, dávate si termíny.

Niekedy si túto prípravu ľudia robia pomocou počítačových programov.

Tri generácie manažmentu času

Tretia generácia.

Typickým znakom pre túto generáciu je plánovanie, priorizovanie a kontrola.

Prívrženci tejto generácie trávajú nejaký čas tým, že si vyjasňujú, čo je potrebné urobiť a vybaviť a stanovujú si priority.

Z týchto priorít niekedy vypadne výsledok, že niektorú aktivitu nebudete robiť.

Ľudia sa pýtajú seba samých – Čo vlastne chcem?

Stanovujú si dlhodobé a krátkodobé ciele a robia aktivity smerujúce k tomu, aby tieto ciele splnili.

Pritom túto činnosť robia denne.

Charakteristickým znakom tejto generácie je široká škála plánovacích kalendárov s detailnými možnosťami plánovať.

Silné a slabé stránky troch generácií manažmentu času

	Silné stránky	Slabé stránky
Prvá generácia	* Schopnosť prispôbiť sa, pružnosť	* Neexistuje štruktúra, plán
	* Ústretovosť k iným ľuďom	* Zabúdajú sa sľuby, sľubujú sa nereálne veci
	* Nepreštruktúrovaný	* "Najdôležitejšie" je to, čo je práve pred vami
	* Menej stresu	* Častejšie sa objavujú krízy ako
	* Robenie si poznámok, čo treba urobiť	dôsledok ignorovania časového plánu
Druhá generácia	* Viac uskutočniteľné vďaka plánovaniu	* Vedie k preferencii časového plánu pred ľuďmi
	* Efektívnejšie jednanie vďaka príprave	* Najdôležitejšie je to, čo nasleduje v pláne
	* Zaznamenávanie si povinností	* Na človeka pozerá ako na prostriedok, alebo bariéru na ceste cieľu
Tretia generácia	* Preberá sa zodpovednosť za výsledky	* Môže viesť k tomu, že si začneme myslieť, že máme všetko pod kontrolou
	* Je spojená s hodnotami	* Je nevyužitá sila predstáv, vetko je naprogramované
	* Dotýka sa výhod dlhodobého a krátkodobého plánovania	* Menej pružnosti a spontánnosti
	* Mení hodnoty na ciele a aktivity	* Môže dôjsť k preferovaniu časového plánu pred ľuďmi
	* Zvyšuje osobnú produktivitu	* Denné plánovanie zriedkakedy obsahuje tzv. krízový manažment
	* Prináša do života poriadok	
	* Posilňuje zručnosti v organizovaní seba	

Zásady plánovania

- Majte jasno v tom, čo chcú vaši nadriadení.
- Požiadajte ich o jasné ciele a merateľné kritériá pre vyhodnotenie vašej efektívnosti.
- Nikdy neprijmite ciele, ktoré sa nedajú dosiahnuť.
- Pripravte si časový plán aktivít pre dosiahnutie stanovených cieľov.
- Zapojte do plánovania svojich podriadených.
- Organizujte plánovacie porady pre zachovanie kontinuity spoločného postupu.
- Povzbudzujte tvorivosť, využívajte brainstorming pre získanie viacerých nápadov.
- Snažte sa zvládnuť zmenu - buďte pripravený na to, že ľudia budú pristupovať k novej situácii s obavami a podozrením. Informujte ich o zmene podľa možnosti vopred.
- Neporúčajte svojim ľuďom - snažte sa ich získať tým, že im dáte možnosť vyjadriť sa k cieľom tímu a k ich dosiahnutiu.

Zásady plánovania – pokr.

- Plánujte spätne od stanovených cieľov.
- Využívajte plánovacie pomôcky a techniky - metóda kritickej cesty, hodnotovú analýzu, hodnotenie efektívnosti a pod.
- Dlhodobé plány systematicky revidujte a aktualizujte.
- Oboznámte spolupracovníkov s prijatým plánom a cieľmi firmy - inštitúcie.
- Majte pripravené aj alternatívne plány - cesty dosiahnutia stanoveného cieľa.
- Pri plánovaní svojho času si urobte čas aj na premýšľanie.
- Vyhodnocujte plnenie plánovaných úloh, nebráňte sa prirodzenej radosti z odšktnutia už splnených úloh.
- Neplánujte si príliš tesný rozvrh.
- Uvedomujte si, že čas investovaný do plánovania sa vypláca mnohonásobne.

Písomná komunikácia

Pre väčšinu ľudí je ťažké položiť svoje myšlienky jasne na papier.

Toto potom vedie k nejednoznačnej a neefektívnej komunikácii.

Najskôr si premyslite, o čom chcete komunikovať a prečo.

Rozhodnite sa, ktorá forma by mohla byť najúčinnnejšia – písomná alebo ústna.

Písomnej forme sa často dáva prednosť, ak:

- sa vyžaduje vážne rozhodnutie
- ide o zložitú správu, zložitý prípad
- záležitosť treba preštudovať
- je písomná forma požadovaná normami, zákonmi, zvykom a pod.

Príprava listov, správ, mailov a pod.

Postup:

- Začnite s dôvodom pre komunikáciu.
- Určte, čo sa očkáva od každého príjemcu informácie.
- Až potom uveďte vlastnú informáciu alebo rozhodnutie.

Príprava listov, správ, mailov a pod.

Odporúčania:

- Vždy sa vyjadrujte stručne a presne. Čitateľ by nemal byť nútený hľadať vaše základné myšlienky.
- Váš prvý odstavec by mal byť krátky. Zaujmite svojho čitateľa tým, že váš text bude vyzerať ľahký. Meňte dĺžku po sebe idúcich odstavcov, ale snažte sa, aby boli čo najkratšie.
- Nepreplňujte svoje písomné prejavy podrobnosťami. Na doplňujúce informácie používajte prílohy a na vhodných miestach sa na ne odvolávajte.
- Nepoužívajte zbytočne cudzie slová, nezrozumiteľné skratky a slovné spojenia.
- Neopakujte sa.
- Používajte konverzačný štýl písania. Píšte, ako by ste hovorili s priateľmi.
- Ak veta neznie dobre, nahlas si ju zopakujte. Potom ju čítajte znovu a znovu a robte v nej zmeny, pokiaľ neznie dobre.
- Nepodceňujte gramatickú korektúru svojich listov a správ.
- Pri písaní listov a správ zachovajte predpísané štandardy (rozloženie strany, označenie príloh, hlavička, pätička a pod.).
- Ľudia, ktorým pošlete kópie, by nemali byť prekvapení. Dôvody, pre ktoré tieto kópie posielate, by im mali byť jasné.
- Dobre napísané listy, správy, maily si nechávajte ako vzory, šablóny.



***I ten najpomalší, ak nestráca z očí cieľ, postupuje
rýchlejšie než ten, kto sa ponáhl'a bez cieľa!***

Gotthold Ephraim Lessing
nemecký dramatik (1729 – 1781)



***Žiaden vietor nie je priaznivý pre toho,
kto nemá vyhliadnutý prístav.***

Seneca

Charakteristiky dobrých cieľov a ich vytyčovanie

Dobré ciele sú:

- ŠPECIFICKÉ, KONKRÉTNE
- MERATEĽNÉ
- DOSIAHNUTEĽNÉ
- VÝZNAMNÉ PRE PRÁCU
- ČASOVO VYMEDZENÉ
- REALISTICKÉ, REÁLNE
- ODSÚHLASENÉ

Kroky vytyčovania pracovných cieľov:

- STANOVTE VŠEOBECNÝ CIEĽ ALEBO ÚLOHU, KTORÉ JE POTREBNÉ DOSIAHNUŤ
- URČTE, AKO BUDE MERANÝ VÝKON, SMERUJÚCI K CIEĽU, ÚLOHE
- STANOVTE NORMU ALEBO CIEĽ, KTORÉ MAJÚ BYŤ DOSIAHNUTÉ
- URČTE ČASOVÝ LIMIT
- UROBTE PRIORIZÁCIU CIEĽOV: ZORAĎTE CIELE PODĽA NÁROČNOSTI A VÝZNAMNOSTI
- V PRÍPADE POTREBY URČTE SPÔSOB KOORDINÁCIE S CIEĽMI INÝCH
- POSKYTUJTE SVOJIM PODRIADENÝM SPÄTNÚ VÄZBU, BUDÚ PLNIŤ ÚLOHY LEPŠIE A BUDÚ SA ROZVÍJAŤ RÝCHLEJŠIE

Spolupráca manažéra so sekretariátom

Asistent (sekretárka) denne:

- spolupracujú pri príprave denného programu
- pripravujú rokovania vedúceho - poskytujú nové potrebné informácie, pripravujú materiály
- ak je to možné, prijímajú návštevy v zastúpení vedúceho
- na niektorých rokovaníach sa osobne zúčastňujú - z dôvodu zápisu, resp. potreby informácií
- čítajú dennú literatúru, došlú poštu, prípadne odbornú tlač
- vybavujú vedúcim pridelenú poštu
- vybavujú telefonáty
- podieľajú sa na príprave a riešení zložitých problémov, koncepcií a rozhodnutí

Spolupráca manažéra so sekretariátom

Asistent (sekretárka) týždenne:

- spolupracujú pri príprave týždenného programu vedúceho
- podieľajú sa na príprave pravidelnej týždňovej porady (ak je), príp. sa jej i zúčastňujú
- zúčastňujú sa na práci v určených tímoch a komisiách
- podieľajú sa na príprave vedúceho na interných a externých jednaniach, návštevách a schôdkach.

Organizovanie práce s písomnosťami

- Ak je to možné, dávajte prednosť osobnému kontaktu, alebo telefonickej komunikácii. Napriek tomu je písomná komunikácia v niektorých okolnostiach nevyhnutná.
- Písomnú komunikáciu voľte len v prípade ušetrenia času, alebo peňazí, alebo ak je nutné zachovanie písomného dokladu.
- Naučte sa zrozumiteľne a jasne písomne vyjadrovať. Budte struční - väčšinou postačuje jedna strana.
- Na listy sa snažte odpovedať do 24 hodín. Ak nemáte dostatok informácií, potvrdte aspoň príjem listu, ale snažte sa odpovedať čo najskôr.
- Všetky významné dohody potvrdte krátkou písomnou správou.
- Písomne poďakujte i za dobre vykonanú prácu.
- Skôr ako začnete písať list, urobte si zoznam dôležitých bodov, ako keď si pripravujete prejav.

Organizovanie práce s písomnosťami – pokr.

- List musí mať začiatok, pričom zo záhlavia by malo byť jasné, o čo ide. V obsahovej časti popíšte predmet správy v logickej postupnosti, pričom jednotlivé myšlienky formulujte do samostatných odstavcov. Na konci listu zdôraznite, čo od príjemcu očakávate. V závere sa pridržajte pravidiel, ktoré platia pre ukončovanie listu.
- Používajte krátke jednoduché vety, správne používajte interpunkciu.
- List diktujte len v prípade, že ste schopní diktovať plynule.
- Vaše listy, faxy, maily i vnútorné oznámenia musia mať vždy svoju formu.
- Dbajte o to, aby vaše listy písala schopná sekretárka. Napriek tomu skontrolujte gramatiku.
- Nenúťte príjemcov vašich listov čítať ich celé. Hneď na začiatku listu uveďte svoju požiadavku, alebo návrh, potom pokračujte výkladom, pričom zdôvodnenia alebo priame dôkazy môžete uviesť v prílohe.
- Dbajte o to, aby vaše písomnosti pôsobili príjemne i na pohľad. Používajte atraktívne obálky, titulnú stránku, pripojte obsah, či zoznam príloh. Používajte rôzne druhy písma, ak je to vhodné, používajte skôr grafy, než tabuľky.

Analýza svojej práce

Mal som robiť **Nemal som robiť**

**Robil som
dobre**

Nie dobre

Matica manažmentu času I

	Naliehavé	Nenaliehavé
Dôležité	Q1	Q2
Nie dôležité	Q3	Q4

Matica manažmentu času II

Naliehavé

Nenaliehavé

Dôležité

Krízy
Naliehavé problémy
Termínované úlohy
Stretnutia, porady

Plánovanie
Prevenca
Príprava
Hodnotový rebríček
Budovanie vzťahov
Hľadanie nových
možností
Relaxácia, oddych

Nie dôležité

Prestávky,
telefonáty
Pošta, správy
Stretnutia,
schôdzky
Najbližšie
naliehavé veci
Oblíbené aktivity

Drobná práca
Pošta
Telefonáty
Príjemné aktivity

QI	QII
<p><i>Dôsledky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • stres • spálenisko • krízový manažment • stále hasenie ohňov 	QIV
QIII	

QI	QII
<p style="text-align: center;">QIII</p> <p><i>Dôsledky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • krátkodobé zameranie • krízový manažment • reputácia: povaha chameleóna • na ciele a plány pozerá ako bezcenné • cíti sa byť obeťou, mimo kontroly • plytké alebo zničené vzťahy 	QIV

QI	QII
QIII	QIV
<p><i>Dôsledky:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • úplná nezodpovednosť • prepustenie zo zamestnania • závislosť na druhých alebo na inštitúciách 	

Stres

Stres je psychologický proces, ktorý je následkom nejakej externej akcie, situácie, alebo udalosti, ktorá kladie na človeka nadmerné psychické a / alebo fyzické požiadavky.

Zdroje stresu

Fyzické, fyzikálne

- prepracovanosť
- nepravidelná pracovná doba
- nedostatok spánku
- hluk
- silné svetlo
- nevhodné osvetlenie
- iné

Zdroje stresu

Psychologické

- nudná práca
- neistá sociálna a politická situácia
- neschopnosť začleniť sa do kolektívu
- nedostatočná kvalita vedenia
- zodpovednosť za výsledky bez dostatočných právomocí
- nedostatok samostatnosti
- nereálne ciele, úlohy, časový stres
- nejednoznačné, konfliktné postavenie
- rozdiely v hodnotách jednotlivca a firmy
- akékoľvek zmeny, hlavne veľké a neobvyklé
- frustrácia
- iné

Typy a rozmery stresu

- **Hyperstres** – vysoké stresy
- **Hypostres** – bežné situácie, málo stresujúce, ich hromadením v krátkom čase môžu prerásť do hyperstresu
- **Distres** – negatívny stres
- **Eustres** – pozitívny stres – výhra v športke, dobrý obchod, úspech, orgazmus a pod.

Pozitívny i negatívny stres môže byť **krátkodobý** alebo **dlhodobý**.

Extrémne formy stresu

- **Vyhorenie** – situácia, v ktorej sú pracovníci emočne ustatí, prichádza nezáujem o prácu a nastáva u nich pocit, že nie sú schopní splniť svoje úlohy, ciele.
Niektoré profesie, ako napríklad poradenstvo, zdravotná a sociálna služba a profesie, kde je neustále vysoká miera stresu sú oveľa viac ohrozené „vyhorením“ než iné.
- **Trauma** – vyskytuje sa ako následok organizačnej krízy, ktorá sa človeka významne dotkla alebo príliš tvrdé zaobchádzanie zamestnávateľa so zamestnancom.
Dôsledky *posttraumatického stresu* môžu trvať celé roky.
- **Trauma z pracovného miesta** – rozklad sebavedomia pracovníka a jeho dôvery vo svoje vlastné sily.
Môže sa vyskytnúť, ak je pracovník zneužívaný, šikanovaný, neoprávnene vyhodený zo zamestnania, diskriminovaný, ak cíti nedostatok schopností pre plnenie úloh tak, ako sa to od neho očakáva, alebo ak viackrát za sebou stratil zamestnanie.

Prejavy a dôsledky stresu

Fyziologické

- bolesť za hrudnou kosťou
- časté močenie, alebo nutkanie na močenie
- bolesť brucha
- potenie
- búšenie srdca
- sexuálna impotencia
- bolesti rúk a nôh
- dvanástorníkový vred
- migréna
- vyrážky na tvári
- trasenie rúk
- zlé rozprávanie (zovreté hrdlo)

Prejavy a dôsledky stresu

Emocionálne

- prudké zmeny nálady
- pocit neschopnosti zvládať životné situácie
- odcudzenie
- zhoršenie vzťahov a komunikácie s rodinnými príslušníkmi, spolupracovníkmi i ostatnými
- uzatváranie sa do seba
- neschopnosť relaxovať
- depresia
- neochota spolupracovať
- nervozita a napätie
- neustále obavy
- neschopnosť prejavu citovej náklonnosti

Prejavy a dôsledky stresu

Poruchy správania

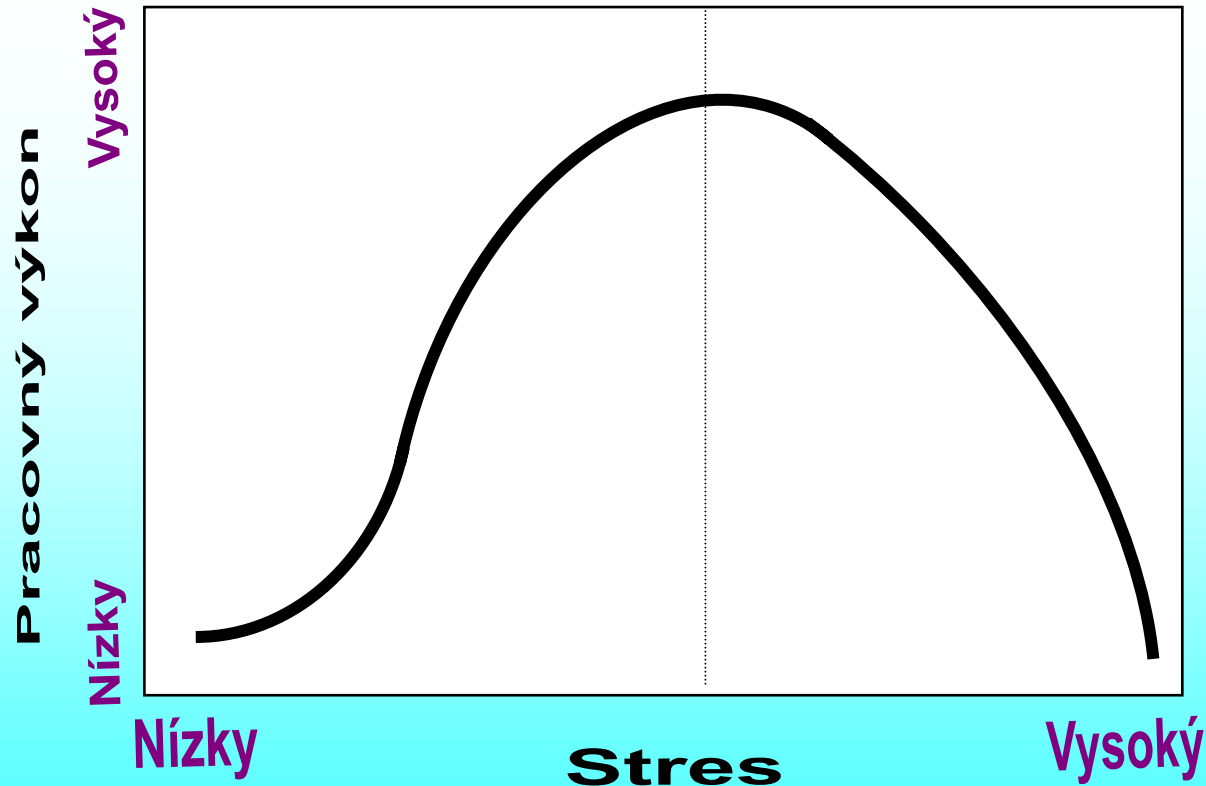
- nerozhodnosť
- práceneschopnosť
- častá zmena zamestnania
- vyšší predpoklad zranenia pri práci – pracovných úrazov
- vyššia konzumácia alkoholu, viac vyfajčených cigariet, užívanie liekov, drog
- strata chuti do jedla, alebo naopak – prejedanie sa
- poruchy spánku

Prejavy a dôsledky stresu

Psychosomatické následky

- choroby srdca a krvného tlaku
- choroby žalúdka
- TBC, astma
- alergie, exémy
- znížená imunita
- rakovina

Stres a pracovní výkon



Ako zvládať stres

- **predchádzanie stresu alebo jeho ovládanie**
- **útek pred stresom**
- **naučiť sa žiť so stresom** (zvládať jeho príznaky)

Zníženie stresu

- ubrať záťaž – selekcia toho, čo urobím a čo neurobím
- skrátiť pracovný čas
- naučiť sa delegovať
- naučiť sa efektívne komunikovať, kooperovať
- asertívne riešiť konflikty
- zmeniť zamestnanie

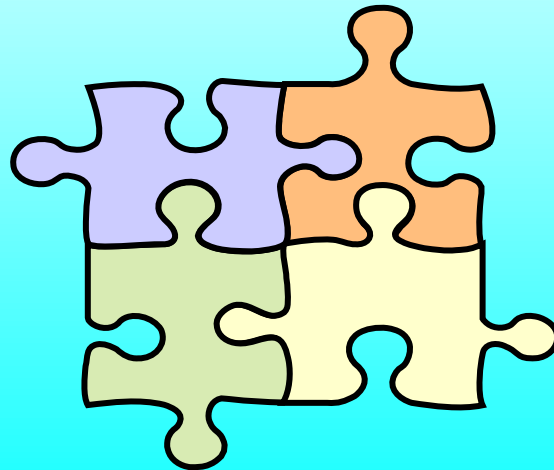
Zvýšenie obrany

- pozitívne myslieť
- pracovať bez strachu a napätia
- neuchyľovať sa k alkoholu a drogám – účinkujú len krátkodobo
- zdravo sa stravovať
- cvičiť
- relaxovať
- meditovať

Zvládanie stresu – prehľad možností

- Pauza
- Hospodárenie s časom
- Zhodnotenie situácie
- Ventilácia
- Identifikácia s nejakou osobou
- Asertivita
- Relaxácia
- Pohyb
- Spätná väzba
- Radosť
- Čas pre seba
- Strava

Charakteristiky lidí s dobrým mentálním zdravím



1. Ľudia s dobrým mentálnym zdravím sú spokojní sami so sebou:

- Nenechajú sa príliš zmietat' svojimi emóciami – strachom, hnevom, láskou, žiarlivosťou, pocitmi viny, starosťami a podobne.
- Ľahko sa vyrovnávajú so životnými sklamaniami.
- Majú tolerantný, dobrácky postoj voči sebe i voči druhým, vedia sa zasmiať sami sebe.
- Ani sa nepodceňujú, ani nepreceňujú svoje schopnosti.
- Akceptujú svoje vlastné nedostatky.
- Majú primeranú sebaúctu.
- Cítia sa byť schopní zvládnuť väčšinu situácií, ktoré sa v ich živote vyskytnú.
- Radujú sa z maličkostí.

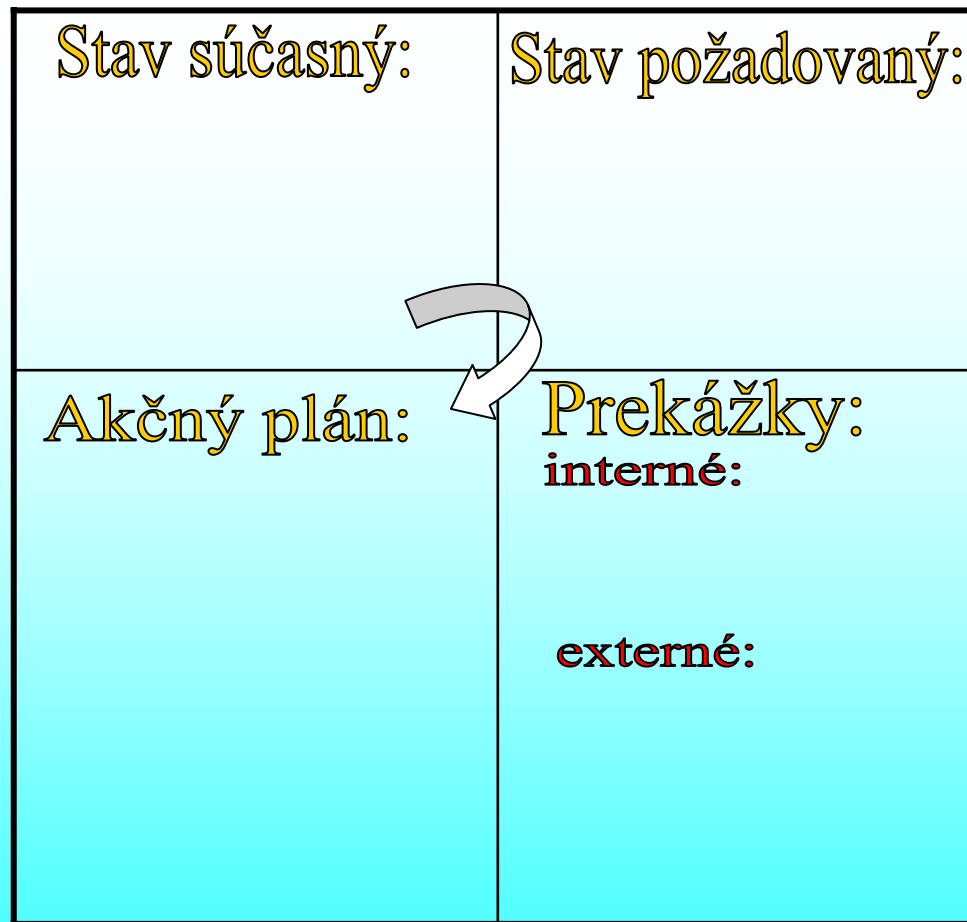
2. Ľudia s dobrým mentálnym zdravím správne vnímajú iných:

- Sú schopní milovať a zvažovať záujem iných ľudí.
- Majú dlhodobé osobné vzťahy, ktoré ich uspokojujú.
- Dôverujú iným a majú ich radi a očakávajú, že aj iní ich budú mať radi a budú im dôverovať.
- Rešpektujú mnohé odlišnosti, ktoré nachádzajú na ľuďoch.
- Nesekírujú druhých a nedovolia, aby iní sekírovali ich.
- Majú pocit, že sú súčasťou skupiny.
- Majú pocit zodpovednosti za svojich blízkych i ostatných.

3. Ľudia s dobrým mentálnym zdravím zvládajú náročnosť života:

- Riešia vzniknuté problémy.
- Berú svoju zodpovednosť na seba.
- Formujú - ovplyvňujú svoje okolie kedykoľvek je to možné, prispôsobujú sa mu, ak je to nevyhnutné.
- Plánujú budúcnosť, no neobávajú sa jej.
- Vítajú nové skúsenosti a myšlienky.
- Využívajú svoje prirodzené schopnosti
- Vytyčujú si realistické ciele.
- Sú schopní samostatne myslieť a rozhodovať sa.
- Vložia celé svoje úsilie do toho, čo robia a radujú sa z toho.

Akčný plán zmeny



Ďakujeme za pozornosť.

