

# POZÍCIA HR ŠPECIALISTU V KONTEXTE FIREMNEJ KOMUNIKÁCIE

---



PhDr. Daniela Mináčová

# FIREMNÁ KULTÚRA

- **Firemná kultúra** je súbor podnikových cieľov, pravidiel, myšlienok, postojov a hodnôt, ale i histórie, tradícií a hmotných podmienok.
- Je to jeden z najdôležitejších prvkov poslania a stratégie firmy. Má normatívny význam, stanovuje aké správanie sa očakáva od členov podniku dovnútra i voči prostrediu, v ktorom organizácia pôsobí.
- Navonok sa prejavuje najmä v **myslení, cítení a správaní sa zamestnancov** a vo výtvoroch ich práce. Podporuje pestovanie **podnikového dobrého mena**.
- Vplýva na celkovú **atmosféru vo firme**, na pracovné postupy, na komunikáciu medzi vedením a zamestnancami, zamestnancami medzi sebou a navonok a vplýva i na výkon a motiváciu.

**FIREMNÁ KULTÚRA EXISTUJE BEZ OHĽADU NA TO,  
ČI JE ALEBO NIE JE ZACHYTENÁ PÍSOMNE...**



# FIREMNÁ KULTÚRA A POTENCIÁL ĽUDÍ

Dr. Howard Gardner  
autor teórie Viacnásobných inteligencií

- **Intelligences Quotient** - schopnosť učiť sa, chápať a rozumieť.  
Zahrňa intelektuálnu aktivitu a chápanie podstaty danej situácie.
- **Emotional Quotient** - schopnosť vnímať, hodnotiť a zvládnuť emócie seba a druhých. Empatia, motivácia a schopnosť primerane reagovať v komunikácii.
- **Adversity Quotient** - schopnosť reagovať na zmeny a výzvy.  
Prekonávať problémy a **nepriazeň**, nevzdať sa.
- **Creative Quotient** - schopnosť byť kreatívny a dobrodružný.  
Vytvárať inovatívne myšlienky a vedieť ich pretaviť do reality.



**FIREMNÁ KULTÚRA ODZRKADĽUJE REALITU FIRMY A ZÁROVEŇ SA PREJAVUJE SMEROM VON, KDE PRISPIEVA K IMIDŽU FIRMY.**

# IQ – INTELIGENČNÝ KVOCIENT

**INTELIGENČNÝ KVOCIENT - IQ JE ČÍSLO OPISUJÚCE INTELIGENCIU ČLOVEKA V POMERE K OSTATNEJ POPULÁCIÍ.**

**Inteligencia sa chápe ako komplex siedmich na sebe nezávislých faktorov.**

1. schopnosť orientovať sa v číslach
2. schopnosť vyjadrovania
3. schopnosť vnímať slová
4. schopnosť úsudku a zvládania problémov
5. schopnosť zapamätať si
6. vnímanie vzťahov v priestore
7. citlivosť na podnety (bolesť, teplo, tlak).



# EQ – EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA 5 aspektov



## Smerom k SEBE

1. SEBAPOZNANIE , SEBAUVEDOMENIE
2. SEBAOVLÁDANIE, SEBA RIADENIE
3. SEBA MOTIVÁCIA

## Smerom k INÝM

4. EMPATIA
5. SOCIÁLNA INTERAKCIA

# EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA



<b>1. SEBAPOZNANIE SEBAUVEDOMENIE</b>	Schopnosť orientovať sa vo vlastných duševných pochodoch a stavoch, znalosť vlastných možností, schopnosť využitia intuície. SEBAVEDOMIE/SEBAÚCTA /SEBADÔVERA/SEBAISTOTA
<b>2. SEBAOVLÁDANIE SEBARIADENIE</b>	Schopnosť zvládnuť náhle impulzy a emócie. Vysporiadať sa s negatívnymi pocitmi a pestovať pozitívne - zvyšujúce šancu na pracovný úspech i na šťastie v osobnom živote. Súčasťou je SPOLAHLIVOSŤ, SVEDOMITOSŤ, PRISPÔSOBIVOSŤ, INOVATÍVNOSŤ.
<b>3. SEBAMOTIVÁCA</b>	Vnútoraná motivácia k jasným cieľom, bez výrazných podnetov zvonka. CTIŽIADOSŤ, INICIATÍVA, OPTIMIZMUS & VYTRVALOSŤ K CIEĽU.
<b>4. EMPATIA</b>	Schopnosť VCÍTIŤ SA, porozumieť pocitom, potrebám, záujmom iných. STIMULOVAŤ RAST OSTATNÝCH, MOTIVOVAŤ, VIESŤ.
<b>5. SOCIÁLNA INTERAKCIA</b>	ANGAŽOVANOSŤ – VPLYV – SOCIÁLNE ZRUČNOSTI Umožňuje efektívne komunikovať, ovplyvňovať postoje, názory a správanie ľudí. Schopnosť nadchnúť, podnecovať zmeny, zvládať konflikty, urovnávať spory, kultivovať...

# AQ – AKO PRIVOLÁVAŤ ÚSPECHY



AQ VYPOVEDÁ O TOM, AKO DOKÁŽETE ČELIŤ  
PREKÁŽKAM A JE SMERODAJNEJŠIA AKO HODNOTA  
VÁŠHO IQ, VZDELANIE ALEBO SOCIÁLNE ZRUČNOSTI  
(PAUL STOLZ)

- Kontrola nad udalosťami – proaktívny prístup
- Osobná zodpovednosť a sebadôvera
- Dosah – miera do akej dovolíte udalostiam aby ovplyvňovali ostatné udalosti vášho života
- Únosnosť – odhad ako dlho bude situácia trvať

# CQ – KVOCIENT KREATIVITY 3 oblasti odbornosti



## 1) MULTIDISCIPLINÁRNA SPOLUPRÁCA

Spoločná práca na objavovaní a informáciách. Zapájaním rôznych zručností do riešenia problémov sa vytvárajú príležitosti na objavenie nových riešení.

## 2) NÁVRH ZAMERANÝ NA ČLOVEKA

Empatiou a pochopením, možno vytvoriť to, čo ľudia skutočne potrebujú a po čom túžia. Prijatie tohto prístupu umožňuje vyriešiť skutočné výzvy a príležitosti.

## 3. KULTÚRA EXPERIMENTOVANIA

Dôvera v kreativitu je to, čo poháňa vodcov, ktorí iniciujú inovácie, vymýšľajú nové obchodné modely a menia **status quo**. Táto dôvera dovoľuje vedieť, že sme všetci tvorcovia a môžeme byť tvorcami zmien v našej práci a životoch.

**KREATIVITA JE NAJDÔLEŽITEJŠIA KVALITA PRE VEDENIE PODĽA VÝSKUMU  
SPOLOČNOSTI IBM Z R. 2010**



# CQ – VLASTNOSTI KREATÍVNYCH ĽUDÍ

- **INŠPIRÁCIA** – prepadne ťa a strácaš pojem o čase.
- Si tak trochu **REBEL** – nemáš rád pravidlá, obmedzujú ťa.
- Komplikovaný problém berieš ako **VÝZVU**.
- **NEZNÁŠAŠ RUTINU**. Nové zážitky a dobrodružstvá ťa stimulujú.
- Často „**SNÍVAŠ**“ - unikáš z reality do svojho vlastného sveta.
- **SEBAVYJADRENIE** dosahuješ v **PRÁCI** a stále hľadáš nové spôsoby.
- Neujde ti žiaden **DETAIL** - je pre teba inšpiráciou.
- Si **VYTRVALÝ**. Ak niečo naozaj chceš, znesieš aj 100 zlyhaní..
- **NÁZOR** na to, čo si vytvoril často **MENÍŠ**. Riadiš sa svojimi pocitmi.



# SEBAPOZNÁVANIE

---

TYPY ĽUDÍ A AKO KOMUNIKOVAŤ EFEKTÍVNE



# IDENTIFIKÁCIA ŠTÝLU SPRÁVANIA



**Správanie človeka sa vyznačuje mnohými rôznorodými prvkami.  
Ako ich klasifikovať?**

**ÚSTRETOVOŠŤ**

-----

**PRIAMOSŤ**

PRIPRAVENOSŤ A OCHOTA,  
s akou osoba navonok prejavuje  
emócie a pocity a vytvára  
medziľudské vzťahy.

Miera KONTROLY A DÔRAZNOSTI,  
s akou sa osoba pokúša uplatňovať v  
určitých situáciách alebo voči  
myšlienkam a emóciám  
ostatných ľudí.

???

**Spôsobu a stupne prejavov ústretovosti a priamosti sú u každého človeka odlišné. Avšak všetci prejavujeme určitý stupeň ÚSTRETOVOSTI a PRIAMOSTI.**

# ÚSTRETOVOSŤ – DVA PÓLY



## ÚSTRETOVÉ OSOBNOSTI

- Uvoľnení, priateľskí, komunikatívni a neformálni.
- Orientujú sa na vzťahy, radi sa podelia o vlastné pocity, zážitky a vtipné príhody.
- Zvyčajne sú časovo flexibilní a svoje rozhodnutia stavajú skôr na intuícii než na tvrdých faktoch a údajoch.
- Ich typickou črtou je dramatické správanie a okamžitá neverbálna spätná väzba.

## DISCIPLINOVANÉ OSOBNOSTI

- Formálni a korektní, vo vzťahoch sú opatrní a rezervovaní.
- Pridržiavajú sa „litery zákona“ a rozhodnutia zakladajú na chladných a pevných faktoch.
- Sú časovo disciplinovaní.
- V porovnaní s ústretovými ľuďmi svoje osobné pocity v prítomnosti iných skrývajú.

# PRIAMOSŤ – DVA PÓLY

## PRIAME OSOBNOSTI



- Vynikajú v spoločnosti a zanechávajú silný prvý dojem.
- Bývajú asertívni, majú rýchle tempo, pohotovo sa rozhodujú a riskujú. Často bývajú netrpezliví voči ľuďom, ktorí s nimi nedokážu držať krok.
- Sú aktívni a veľa rozprávajú, môžu sa javiť ako sebavedomí a dominantní.
- Svoje názory vyjadrujú bez váhania a rezolútne.

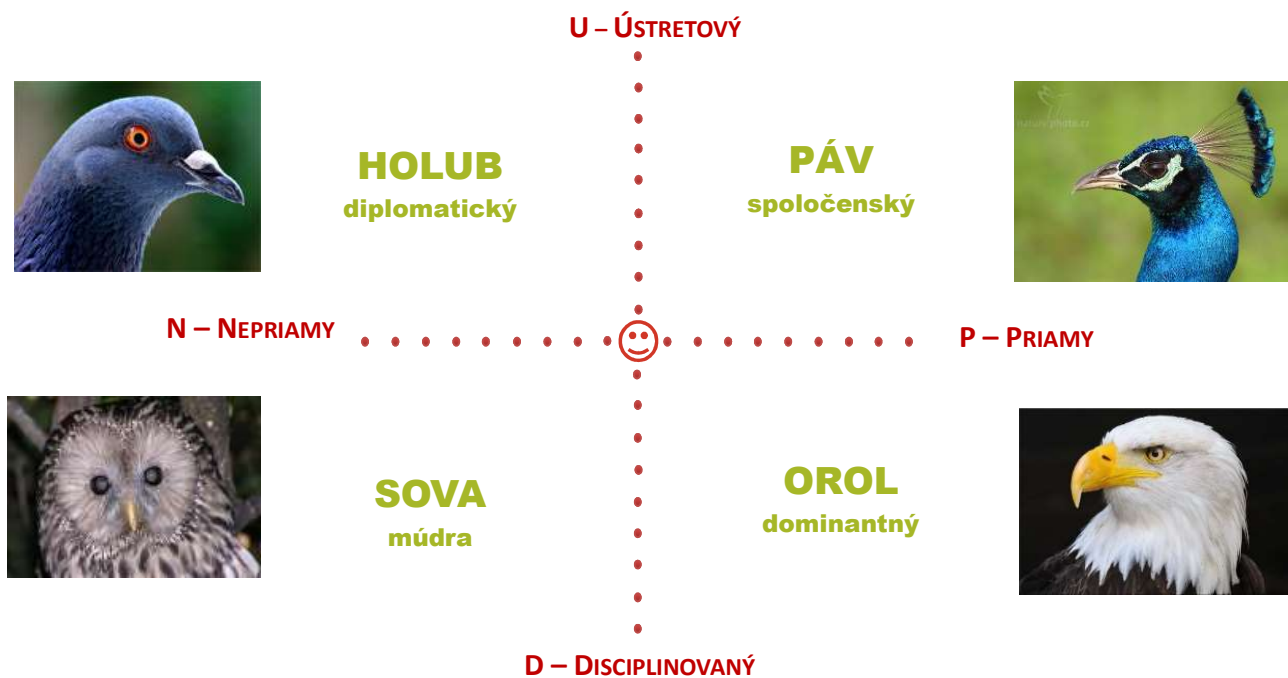
## NEPRIAME OSOBNOSTI



- Pôsobia ticho a rezervovane. Ostatní ich vnímajú ako ústretových ľudí.
- Zvyčajne sú opatrní – konajú pomaly, zvažujú svoje rozhodnutia a vyhýbajú sa rizikám.
- Radšej kladú otázky a počúvajú, než hovoria. Sú menej asertívni.
- Majú tendenciu nechávať si svoje názory pre seba. Keď majú zaujať stanovisko, vyjadrujú sa neisto.

# ŠTYRI TYPY ĽUDSKÉHO SPRÁVANIA

DIPLOMATICKÝ HOLUB – MÚDRA SOVA – SPOLOČENSKÝ PÁV – DOMINANTNÝ OROL



# Diplomatický HOLUB



## Možné silné stránky

- ústretový, priateľský a spoľahlivý
- dobrosrdečný a ochotný, dobrý radca
- aktívny poslucháč, vytvára pohodovú atmosféru, buduje dôveru
- nápomocný a vytrvalý
- vynikajúci tímový hráč – starostlivosť o iných
- neuznáva agresivitu (ale ani ctižiadosť!)
- má rád moderné technológie

## Možné rezervy

- menej asertívny
- koná a rozhoduje pomaly, vyhýba sa riziku
- nepovie čo si myslí, aby nenarušil vzťahy
- extrémne orientovaný na ľudí – miesta na sedenie do kruhu, fotografie
- problém delegovať a povedať NIE
- prílišná citlivosť, neochota ísť za zónu pohodlia a stanoviť si výzovové CIELE
- ľahko podľahne šikane

**Majú radi ak sú ľudia úprimní, priateľskí a zdvorilí a prijímajú zodpovednosť.  
MOTÍV: „POZRITE SA AKÝ SOM OBLÚBENÝ!“**

# Múdra SOVA



## Možné silné stránky

- disciplinovaná osobnosť, presný, spoľahlivý
- vytrvalo a systematicky rieši problémy
- výborný v prijímaní rozhodnutí – predvída poruchy, dodržiava termíny
- preferuje organizáciu a štruktúru (usporiadaný pracovný stôl)
- nezávislý, rád pracuje osamote (vyžaduje profesionalitu aj od iných)

## Možné rezervy

- odmeraný náročný a kritický
- potreba mať pravdu, príliš spolieha na údaje
- pracuje pomaly, veľa otázok na podrobnosti, perfekcionista
- skeptik, má rád veci na papieri, príliš opatrný
- váhavý, konzervatívny, nemá rád zmeny
- nekontaktný, uprednostňuje formálny odstup – problém prejavíť záujem a uznanie

**Kladú dôraz na korektnosť a na zvýšenie kvality produktov a služieb.**

**MOTÍV: „VŠIMNITE SI MOJU EFEKTÍVNOSŤ!“**



# Dominantný OROL



## Možné silné stránky

- disciplinovaná a priama osobnosť
- orientuje sa na produktivitu a CIELE
- prijíma výzvy a vrhá sa do riešení
- nezávislý a súťaživý, ide priamo k výsledkom
- výborné vodcovské a riadiace schopnosti
- pracuje rýchlym tempom, nemá rád sklzy
- vysoko ctižiadostivý, organizuje seba aj iných smerom k víťazstvu

## Možné slabé stránky

- tvrdohlavosť, netrpezlivosť a neoblomnosť
- ovládanie ostatných a málo pochopenia – najmä ak nedokážu držať tempo
- malá flexibilita a schopnosť počúvať iných
- požaduje maximálnu slobodu, pracuje sám
- neschopnosť vypnúť, workoholik, ctižiadostivý aj vo voľnom čase
- formálny, udržiava fyzický aj psychologický odstup

**Cenia si rozhodnosť, vnímavosť, inteligenciu a výkon.  
MOTÍV: „CHCEM ABY SA TO UROBILO SPRÁVNE A HNEĎ! VŠIMNITE SI  
MOJE ÚSPECHY!“**

# Spoločenský PÁV



## Možné silné stránky

- vitalita, intuitívnosť a živosť
- pracuje rýchlym tempom
- koná a rozhoduje sa spontánne a intuitívne, je ochotný ísť do rizika
- presvedčivý a spoločenský, vie získať ľudí
- plný entuziazmu – chrlí nápady a dokáže stiahnuť ostatných
- zbožňuje publikum, rád pracuje s inými
- zabávač, túži po uznaní

## Možné rezervy

- môžu ich vnímať ako popudlivých manipulatívnych a impulzívnych
- nerobí si starosti s faktami a podrobnosťami, stačia mu odhady
- angažuje sa v príliš veľa veciach
- netrpezlivý, krátkodobé udržanie pozornosti
- neznáša dlhé nudné úlohy a samotu, potrebuje prístup k internetu a soc. sieťam
- neorganizované okolie (motivačné slogany)

**Majú radi ľudí, ktorí riskujú a konajú rýchlo.  
MOTÍV: „NIE JE TO ZÁBAVA? NEMÝĽTE MA FAKTAMI!“**



Aby HOLUBY dosiahli viac rovnováhy a flexibilitu v správaní:

**musia občas povedať „nie“**, zamerať sa na splnenie úloh bez zbytočnej precitlivenosti voči pocitom ostatných, byť ochotní **siahnuť za hranicu svojho pohodlia a stanoviť si ciele**, ktoré si vyžadujú určitú záťaž a riziko – a **DELEGOVAŤ** úlohy na iných.



Na získanie rovnováhy a flexibility správania by SOVY mali:

**otvorene prejsť záujem a uznanie voči iným**, príležitostne využiť skratky a **šetriť čas**, pohotovejšie sa **prispôbiť zmenám** a neorganizovanosti, **urýchliť proces rozhodovania** a zahájenia nových projektov, **pristúpiť ku kompromisom s opozíciou**.



Aby ORLY vytvorili rovnováhu:

mali by **trénovať aktívne počúvanie**, určiť si také tempo, aby pôsobili uvoľnenejšie, **pracovať na trpezlivosti, skromnosti a citlivosti**.



Aby PÁVY dosiahli rovnováhu a flexibilitu v správaní:

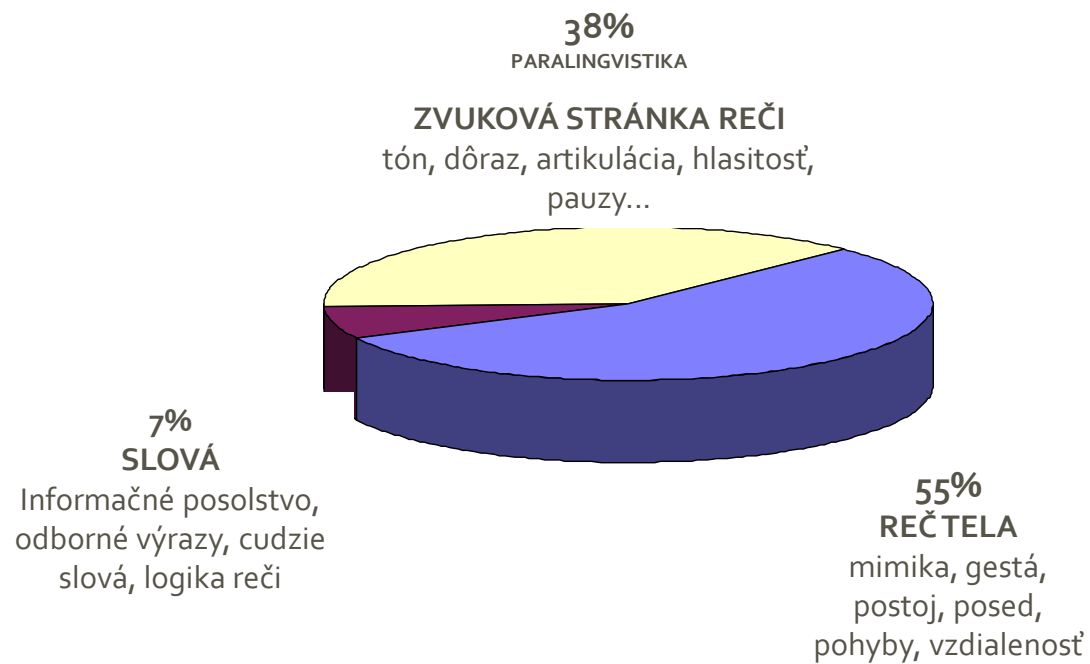
mali by byť pánmi svojho času a emócií, **rozvinúť svoj zmysel pre povinnosť**, venovať viac času overovaniu, kontrole, špecifikácii a organizácii, **viac sa sústrediť na úlohy** a zaujať logickejší prístup k projektom a problémom.



# KOMUNIKÁCIA A JEJ ZÁKONITOSTI

---

# KOMUNIKÁCIA JE VIAC AKO POVEDANÉ SLOVO



**ZA VÄČŠINU TVOJICH PROBLÉMOV JE ZODPOVEDNÝ TÓN TVOJHO HLASU!**

# ODOVZDÁVANIE A PRIJÍMANIE INFORMÁCIÍ

## ZÁMER - VYSIELATEĽ

potreby  
očakávania  
skúsenosť  
informácie  
sústredenosť  
vzťah

## INTERPRETÁCIA - PRIJÍMATEĽ

potreby  
očakávania  
skúsenosť  
informácie  
sústredenosť  
vzťah



**VETA JE LEN ODVAR MYŠLIENOK.  
POČUJEME TO, ČO POČUŤ CHCEME...**

# AKTÍVNE POČÚVANIE

- SÚSTREĎTE SA NA HOVORIACEHO
- POSUDZUJTE OBSAH SPRÁVY – NIE OSOBU
- VYUŽÍVAJTE MLČANIE – NEREAGUJTE NÁHLIVO
- NEUSTÁLE DÁVAJTE NAJAVO, ŽE POČÚVATE
- KLAĎTE OTÁZKY – VYVOLAJTE DISKUSIU
  - ZHRŇAJTE A PARAFRÁZUJTE
  - VYJADRUJTE POCHOPENIE / SÚHLAS
- POUŽÍVAJTE REÁLNE PRÍKLADY Z PRAXE A SKÚSENOSTI
  - POZITÍVNE FORMULUJTE



# PARAFRÁZOVANIE



- NIE JE PRAVDA, ŽE POČUJEM TO, ČO TY HOVORÍŠ...
- PRAVDA: POČUJEM TO, ČO POČUŤ CHCEM...  
(skreslenie počutého – skúsenosti, očakávania, únava,..)
- Ak sa pokúsite **inými slovami povedať** to, čo si myslíte že partner povedal, nielenže si overujete presnosť vášho počúvania, ale súčasne ukazujete, že sa snažíte partnerovi  
*porozumieť...*



# ČO MÔŽE KLIENT ODCÍTAŤ V KOMUNIKÁCIÍ

## O ZAMESTNANCOVI

- Aktuálny psychický stav
- Stres, únava
- Nastavenie na rozhovor (+/-)
- Pripravenosť na rozhovor
- Pohotovosť a pružnosť reakcií
- Rozhodnosť
- Vnútorne presvedčenie o tom, čo hovorí
- Lojalita s firmou
- Emocionálne rozpoloženie nálada, úsmev

## O FIRME

- Úroveň informácií
- Firemná kultúra -dodržiavanie štandardov správania
- Problémy technické, personálne, v organizácii práce, vo vzájomnej komunikácii a pod.
- Vzťahy v pozadí

## O VZŤAHU KU KLIENTOVI

- Vzťah a úcta ku klientovi
- Akceptácia potrieb a očakávaní klienta
- Ochota spolupracovať
- Empatia
- Ústretovosť
- Úroveň orientácie na klienta

# ZLATÉ A PLATINOVÉ PRAVIDLO

Pre zlepšenie vytvárania *chémie* v medziľudských vzťahoch sa odporúčalo používanie ZLATÉHO PRAVIDLA:

**JEDNAJ S OSTATNÝMI TAK, AKO BY SI CHCEL, ABY ONI JEDNALI S TEBOU**

V skutočnosti pri využívaní ZLATÉHO PRAVIDLA vnucujeme ostatným ľuďom svoj spôsob komunikácie. Odborníci na stratégie ľudského správania navrhujú nahradiť ZLATÉ PRAVIDLO

PLATINOVÝM PRAVIDLOM:

**JEDNAJ S OSTATNÝMI TAK, AKO SI ONI PRAJÚ,**

**ABY SA S NIMI JEDNALO**

**PLATINOVÉ PRAVIDLO** vyjadruje zmysel ZLATÉHO PRAVIDLA a je ďaleko použiteľnejšie v každodenných situáciách, pri interakcii s mnohými rôznymi typmi ľudí....



# PRIJÍMANIE A VYJADRENIE KRITIKY FEEDBACK



ÚČINOK OCENENIA A  
POCHVALY PRE VYTVÁRANIE  
POZITÍVNYCH VZŤAHOV

## ČO JE SPÄTNÁ VÄZBA

- Je to oznámenie druhej osobe, ako JA vnímam, chápem a prežívam jej správanie.
- Je to zhrnutie reakcií, ktoré správanie sa druhej osoby vyvolalo.
- Môže byť nasmerovaná smerom k nám, alebo od nás smerom k iným ľuďom.
- Spätná väzba môže byť POZITÍVNA alebo NEGATÍVNA



**PRÁVE V NEGATÍVNEJ SPÄTNEJ VÄZBE JE VEĽA DÔLEŽITÝCH INFORMÁCIÍ.  
SPÄTNÁ VÄZBA DÁVA PRIESTOR NA ROZVOJ.**

# ŠTRUKTÚROVANÁ SPÄTNÁ VÄZBA - PRAVIDLÁ

## PRE TOHO, KTO POSKYTUJE SPÄTNÚ VÄZBU:

- zameraj sa na konkrétne prvky v správaní a na prejavy správania, ktoré sa vzťahujú k práve existujúcej situácii,
- podávaj svoje spätné informácie spôsobom, ktorý môže príjemcovi skutočne pomôcť,
- podávaj ich pokiaľ možno čo najskôr,
- vystríhaj sa morálneho hodnotenia a interpretácií,
- svoje spätné informácie ponúkaj, nevnucuj ich,
- zachovaj pomer pozitívnych a negatívnych informácií.



**AK VOLÍME VHODNÚ FORMU, PODPORÍ A POSILNÍ SA POZITÍVNE SPRÁVANIE PARTNERA.  
MÔŽEME NAVODIŤ ZMENU NEPRÍHODNÉHO SPRÁVANIA.**

# ŠTRUKTÚROVANÁ SPÄTNÁ VÄZBA - PRAVIDLÁ

## PRE TOHO, KTO PRIJÍMA SPÄTNÚ VÄZBU:

- neargumentuj, nebráň sa agresiou či obhajovaním,
- počúvaj, pýtaj sa a premýšľaj o tom, čo si o sebe počul,
- máš právo na svoj názor, avšak druhí to môžu vidieť ináč.



**ÚČINNÁ POMOC, KTORÚ MÔŽE SPÄTNÁ VÄZBA POSKYTNÚŤ, ZÁVISÍ VO VEĽKEJ MIERE OD OTVORENOSTI PRÍJEMCU VOČI SEBE A VOČI ZMENÁM NA SEBE.**

# KONŠTRUKTÍVNA SPÄTNÁ VÄZBA



<b>D</b> description	<u>POPIS SITUÁCIE,</u> KTORÁ JE PREDMETOM NEGATÍVNEJ SPÄTNEJ VÄZBY <b>Vecný popis toho, čo sa stalo, čo vidím – bez hodnotenia.</b>
<b>E</b> express	<u>POPISNÉ VYJADRENIE EMÓCIÍ, MYSLENIA</u> (ČO SOM SI MYSLEL , ČO SOM PREŽÍVAL, AKO SOM SA CÍTIL...) - Hnevá ma, že o tom musím opäť hovoriť... - Mrzí ma, že ste nedodržali...
<b>S</b> specification	<u>POPIS ŽELATEĽNÉHO STAVU</u> (SPRESNENIE TOHO, ČO SI ŽELÁM ABY SA UROBILO, STALO) - A tak si želám... očakávam...(presná definícia toho, čo očakávam)
<b>C</b> consequences	<u>POPIS DÔSLEDKOV</u> • AK SA DOSIAHNE ŽELATEĽNÝ STAV • AK SA NEDOSIAHNE ŽELATEĽNÝ STAV - Je to vážna chyba – ak to nebude v poriadku, budem ...

**ABY BOLA SPÄTNÁ VÄZBA ÚČINNÁ, TREBA SA NA ňU PRIPRAVIŤ!**

## Rozhodnite sa, čo urobíte so spätnou väzbou

- Meňte to, čo akceptujete
- Zisťujte viac info

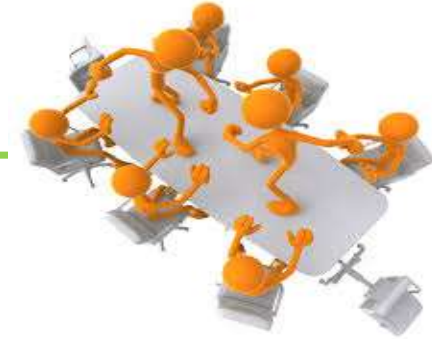
*Rada od R. Bransona:*

*Nepýtajte sa len jedného človeka. Získajte čo najviac spätných väzieb. Názory sa vždy líšia. Keď sa spýtate viacerých ľudí, čo si myslia, získate viacero uhlov pohľadu a môžete ich všetky porovnávať a vyvažovať.*





# PROBLEMATICKÍ PARTNERI



- Ak partneri/klienti kritizujú vo všeobecnej rovine, požiadajte ich, aby sa vyjadrovali **konkrétnejšie**.
- Ak vás kritizujú, **nesnažte sa brániť**. Vysvetlite situáciu zo svojho pohľadu. Nevysvetľujte zbytočne dlho, urobte to stručne a vecne.
- **Uznajte iný názor** – to neznamená, že s ním musíte súhlasiť. Uznanie rozdielnosti názorov pomáha v tom, aby i partneri v komunikácii rešpektovali vaše právo na vlastný názor.
- Snažte sa nájsť to, **čo je pozitívne** v pripomienke problematického partnera – kritika odhaľuje rozdielnosť názorov, ktoré sa neriešia ľahko. Pripustite, že neexistuje len jeden správny názor.
- **SPOLOČNE HLĎAJTE RIEŠENIE VYHOVUJÚCE PRE OBE STRANY.**



# RIEŠENIE PROBLÉMOV A SŤAŽNOSTÍ



**HOVORTE O TOM, ČO MOŽNO UROBIŤ A NIE O TOM, ČO NEJDE...  
HĽADAJTE RIEŠENIA – KONAJTE!**

- **Klientov problém riešime ako keby bol náš vlastný**
  - zachováme chladnú hlavu, s klientom hovoríme pokojne, vecne, problém nezľahčujeme... klientovi vyjadríme pochopenie (empatia)
- **Pamätáme na dlhodobý vzťah – premýšľame predtým, ako konáme**
  - zistíme klientov názor na riešenie, predstavíme naše možnosti, navrhujeme alternatívy... podľa možnosti dospejeme k **DOHODE**
- **Problém s klientom nenecháme otvorený**
  - situáciu riešime na mieste, neposielame klienta ďalej ak to nie je nevyhnutné... informujeme ho o postupe a výsledku... prevzatie sťažnosti/reklamácie potvrdíme do 24 hodín
- **Zhrnutie na záver**
  - zhrnieme predmet rozhovoru a dohodnuté kroky... poďakujeme.. rozlúčime sa

## 4 KROKY V KOMUNIKÁCI S KONFLIKTNÝM KLIENTOM

1. ĽUDIA	(oddeliť ľudí od problému – ľudia nie sú problém!) Pochopenie, empatia, aktívne počúvanie, poznámky
2. ZÁUJMY	(odhaliť záujmy za pozíciami – o čo vlastne ide...) Zhrnutie, parafrázovanie, kladenie doplňujúcich otázok , ospravedlnenie, poďakovanie
3. VOĽBY (varianty riešenia )	Spolupráca pri hľadaní riešení (nájsť čo najviac alternatív), orientácia na výhra/výhra
4. ŠTANDARDY (korektné pravidlá)	DOHODA založená na princípoch, zabezpečenie a monitoring riešenia
STAROSTLIVOSŤ PO...	

**ZVLÁDNUŤ NAPÄTÚ SITUÁCIU JE DÔLEŽITÉ NIELEN KVÔLI PARTNEROVI V ROZHOVORE, ALE AJ PRE VLASTNÚ PSYCHOHYGIENU A SPOKOJNOŠŤ A PRE CELKOVÚ PRACOVNÚ KLÍMU.**

# PRAVIDLÁ EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE

- **NEDEVALVUJTE DRUHÝCH ĽUDÍ**

Neponižujte ich, nepozerajte sa na nich zvrchu, nekritizujte, neodsudzujte ich.  
(devalvácia = znižovanie hodnoty)

- **EVALVUJTE DRUHÝCH ĽUDÍ**

Snažte sa svojim partnerom dokázať, že sú dôležití, že sú niekto, že si ich vážite, že pre vás niečo znamenajú. Dosiahneme to pochvalou, ocenením druhého, poďakovaním, prejavom uznania, úcty. (evalvácia = zvyšovanie hodnoty)

- **PODNECUJTE DRUHÝCH ĽUDÍ**

Stimulujte ich, vedzte k tomu, aby mali odvahu vyjadriť sa, do niečoho sa pustiť, aby sa nebáli rizika, motivujte...





---

## AKO PRESVEDČIŤ – DÔVERA A DÔVERYHODNOSŤ



VÁŠ PARTNER (KLIENT) JE  
PRÍSTUPNÝ VŠETKÉMU,  
AK V TOM MÔŽE VIDIEŤ  
**VÝHODU, ÚŽITOK** PRE SEBA...

## ÚŽITOK

JE VŠETKO, ČO PRISPIEVA  
K ZLEPŠENIU SITUÁCIE PARTNERA / KLIENTA ...



JE TO, ČO JE VÝHODNÉ PRÁVE PREŇHO SAMÉHO ...

# PREDPOKLADY ÚSPEŠNÉHO PRESVIEDČANIA



- REŠPEKTUJTE NÁZORY INÝCH A NIKOMU PRIAMO NEHOVORTE ŽE SA MÝLI
- PRIATEĽSKY SA NALAŽTE NA DISKUSIU
- SMERUJTE ĽUDÍ OD ZAČIATKU KU KLADNÝM REAKCIÁM
- NECHAJTE ĽUDÍ VYROZPRÁVAŤ SA – A AKTÍVNE POČÚVAJTE
- V PRÍPADE, ŽE STE UROBILI CHYBU – PRIZNAJTE JU!



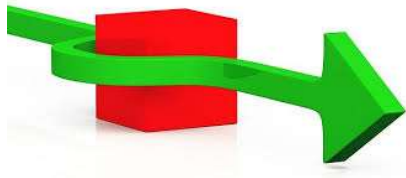
# DÔVERA

Keď niekomu dôverujeme,  
nepochybujeme o jeho INTEGRITE  
(bezúhonnosti, poctivosti, čestnosti,  
osobnostnej citlivosti) a schopnostiach.

Opakom dôvery je nedôvera t. j.  
pochybnosti a podozrievavosť.

Pochybnosti o motívoch, ktoré vedú  
človeka k určitému správaniu, vrhajú  
tieň na všetko, čo robí.

# PREJAVY SEBADÔVERY V MYSLENÍ



## ČLOVEK S PRIMERANOU SEBADÔVEROU:

- AKCEPTUJE, ŽE INÍ MÔŽU VNÍMAŤ SITUÁCIU INAK AKO ON
- PRIJÍMA POSTOJE A SPRÁVANIE INÝCH AKO FAKT
- NEHODNOTÍ, NO PÝTA SA V ČOM TO JE
- PROAKTÍVNE HĽADÁ MOŽNÉ RIEŠENIA
- JE NASTAVENÝ NA VÝHRA / VÝHRA
- VYCHÁDZA Z POZÍCIE: JA SOM OK – TY SI OK

KEĎ DÔVERA RASTIE, ROBÍME VECI  
RÝCHLEJŠIE A S MENŠÍMI NÁKLADMI.  
NAOPAK, ČÍM JE DÔVERA NIŽŠIA, TÝM  
SA RÝCHLOSŤ ZNIŽUJE A RASTÚ  
NÁKLADY.



# MEDIÁCIA

---



## ČO JE MEDIÁCIA?

- Mediácia je spôsob riešenia sporu, kde mediátor ako tretia nezávislá a nezaujatá osoba pomáha stranám identifikovať ich záujmy, nabáda ich, aby hľadali spoločné praktické riešenia na body, ktoré spôsobili konflikt a pomáha im vyjednávať také riešenia, ktoré uspokojujú obe strany.

Zameriava sa predovšetkým na **vytvorenie priaznivej atmosféry**, v ktorej bude príležitosť obojstranne hľadať možnosti riešenia.



# CIEĽ MEDIÁCIE

## PRIMÁRNY CIEĽ:

Vytvoriť DOHODU, ktorú účastníci mediácie budú akceptovať a dokážu sa ňou riadiť v budúcnosti.



© Anzoly Maslennikov - Fotolia.com

- Mediácia sa orientuje na úlohy a ciele **v súčasnosti a v budúcnosti** a na dosiahnutie výsledkov.
- Mediácia nerieši minulosť, ani vnútorné príčiny konfliktov...

**CIEĽOM MEDIÁCIE NIE JE HĽADANIE OBJEKTÍVNEJ PRAVDY, ALE NÁJDENIE DOHODY POSTAVENEJ NA VZÁJOMNEJ KOOPERÁCII.**

## VÝHODY MEDIÁCIE

- NEFORMÁLNOŠŤ
- RÝCHLOŠŤ A PRUŽNOSŤ
- PRÍSTUPNOSŤ
- ZNÍŽENIE FINANČNÝCH NÁKLADOV OPROTI SÚDU
- PRAKTICKÉ, DISKRÉTNE, CITLIVÉ RIEŠENIA
- VZÁJOMNE VÝHODNÉ A PRIJATEĽNÉ RIEŠENIA PRI ÚSPORE ČASU AJ FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV

Na rozdiel od súdneho konania sa pri mediácii nehľadá, na čej strane je právo, ani kto má pravdu alebo nie. Mediácia je ŠTRUKTÚROVANÝ PROCES, ktorý **má rokovací, nie však rozhodovací charakter**. Pri mediácii účastníci nie sú pasívnymi pozorovateľmi a nečakajú ako rozhodne mediátor, ale za jeho asistencie sami aktívne hľadajú spôsob urovnania sporu.

Mediator pattern



## KTO JE MEDIÁTOR?

MEDIÁTOR - tretia nezávislá a nezaujatá osoba v spore dvoch strán.



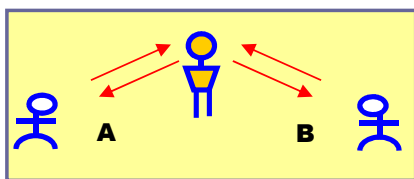
Mediáciu uskutočňuje certifikovaný mediátor, avšak strany sporu sa môžu dohodnúť aj na inej alternatíve.

Úlohu **MEDIÁTOROV** tak môžu zastávať samotní vedúci zamestnanci, vyškolení v týchto zručnostiach, poverení zamestnanci personálnych útvarov, alebo externí profesionálni mediátori ktorých firma prizve na riešenie napätia. Pre účastníkov sporu musí byť dôveryhodnou osobou a odborníkom, ktorému veria, že chce ich situáciu nestranne riešiť.

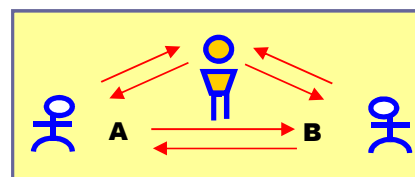
**DÔLEŽITÉ JE, ABY PREJAVOVAL ÚCTU, REŠPEKT A UZNANIE OBOM STRANÁM A BOL EMPATICKÝ K ICH POTREBÁM.**



# POSTUP MEDIÁTORA

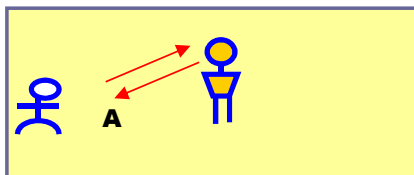


**Predstavenie. Vysvetlenie procesu.**  
**Dohoda o spolupráci s A, B.**  
**Oddelené + spoločné rokovanie.**  
**Dohoda o pravidlách.**



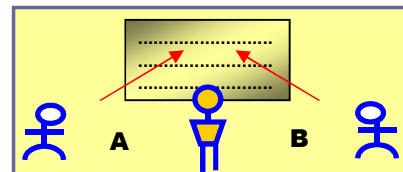
**Mediátor uľahčuje komunikáciu A–B**

- Výber problému a diskusia o ňom
- Strany A, B sa počúvajú – facilitácia kom.
- Opakovanie
- Výmena rolí
- Potvrdiť názor
- Sumarizácia



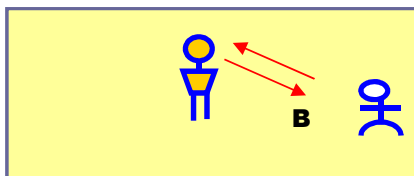
**Mediátor rokuje so stranou A.**  
**Strana B je alebo nie je prítomná.**

- Počúvanie strany A
- Kladenie otvorených otázok
- Ujasňovanie
- Zameranie na pocity
- Identifikácia záujmov
- Sumarizácia



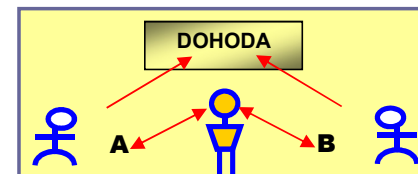
**A, B sa sústreďujú na možnosti.**

- Preformulovanie problému tak, aby zahŕňal záujmy oboch strán : A aj B
- Hľadanie riešení (brainstorming, odsunutie stretnutia, oddelenie strán A, B)



**Mediátor rokuje so stranou B.**  
**Strana A je alebo nie je prítomná.**

- Počúvanie strany B
- Kladenie otvorených otázok
- Ujasňovanie
- Zameranie na pocity
- Identifikácia záujmov
- Sumarizácia



**A, B sa zameriavajú na dohodu.**

- Spojenie, priority
- Dohoda o riešeníach
- Špecifikácia dohody (kto, kde kedy, ako)
- Zhrnutie a podpis dohody
- Test dohody
- Podpis dohody
- Uzavretie, ukončenie mediácie

## 6 KROKOV MEDIÁCIE



1. **PRÍPRAVA** – iniciovanie a dohodnutie mediácie.
2. **REKONŠTRUKCIA SPORU** – porozumenie postojom a záujmom.
3. **DEFINOVANIE SPORNÝCH BODOV A SPOLOČNÝCH ZÁUJMOV** – sumarizácia.
4. **TVORBA MOŽNOSTÍ A HĽADANIE RIEŠENÍ KONFLIKTU** – návrhy variant.
5. **FORMOVANIE DOHODY** – hľadanie najpresnejšej formulácie a jej spísanie.
6. **NAPŔNANIE DOHODY** – podpora strán v plnení dohody, ponuka ďalších stretnutí v prípade potreby.

**MEDIÁCIA PREBIEHA VÄČŠINOU FORMOU VIACERÝCH SEDENÍ,  
KTORÉ TRVAJÚ CCA 2 HODINY.**

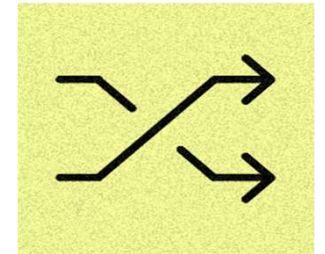
## VÝSLEDOK MEDIÁCIE

- **DOHODA** – cieľ každého mediátora,
- **ČIASTKOVÁ DOHODA** – niektoré body zostávajú naďalej neriešené preto ak strany súhlasia mediátor môže naplánovať ďalšie stretnutie,
- **ŽIADNA DOHODA** – ani s pomocou mediátora sa nepodarilo vyriešiť spor dosiahnutím dohody; zostávajú však iné zákonné možnosti riešenia sporu (rozhodcovské konanie, súd);
- DOHODA má odrážať rovnováhu medzi stranami a byť pre obe výhrou (konsenzus alebo kompromis). Musí byť dohodou dvoch strán a nie predstavou mediátora.
- Podpisom vyváženej, jasnej a korektnej dohody, sa rámcuje podoba spolupráce do budúcnosti, ktorá je pre obe strany záväzná.



**MEDIÁCIA JE VYSOKO EFEKTÍVNY PROCES UROVNANIA SPOROV S ÚSPEŠNOSŤOU 70 – 80%.**

## SPORY NEVHODNÉ NA MEDIÁCIU



- spojené so závislosťou na návykových a omamných látkach
- jedna zo strán nechce poskytnúť všetky nevyhnutné informácie
- spory v rozpore so svetonázorom klientov, alebo mediátora
- prítomnosť dlhodobých hlbokých emocionálnych alebo vzťahových kríz (*vhodné skôr pre psychoterapeuta*)
- spojené so zjavnou nerovnosťou účastníkov konfliktu (*finančná, pozičná*),
- vzťah medzi účastníkmi konfliktu je nerovný a jeden z nich zažíva v prítomnosti druhého strach
- ak sa spor spája s násilím, alebo došlo k inému závažnému trestnému činu
- ohrozovanie základných občianskych alebo ústavných práv

# MEDIÁCIA V PRACOVNOM PROSTREDÍ

- otázky ukončenia pracovného vzťahu
- personálne otázky
- diskriminácia a násilie na pracovisku (mobbing, bossing)
  - Mediácia môže prebiehať medzi pracovníkmi, vedúcim a zamestnancom, zamestnancom a zamestnávateľom.



OKREM VYRIEŠENIA SAMOTNÉHO SPORU PLNÍ MEDIÁCIA AJ ÚLOHU PREVENČIE FLUKTUÁCIE, STRATY ANGAŽOVANOSTI A MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV, ZLEPŠENIA SOCIÁLNO-PSYCHOLOGICKEJ KLÍMY NA PRACOVISKU A POVESTI PODNIKU A VYTVÁRA MOŽNOSTI A PRIESTOR NA KLUDNÚ A SÚSTREDENÚ PRÁCU.

# MÔJ PROKLIENTSKY PRÍSTUP - KRÉDO

