Vnútropodniková komunikácia

Stanislava Bédiová

7.10.2025

Nekopírovať

Nekopírovať



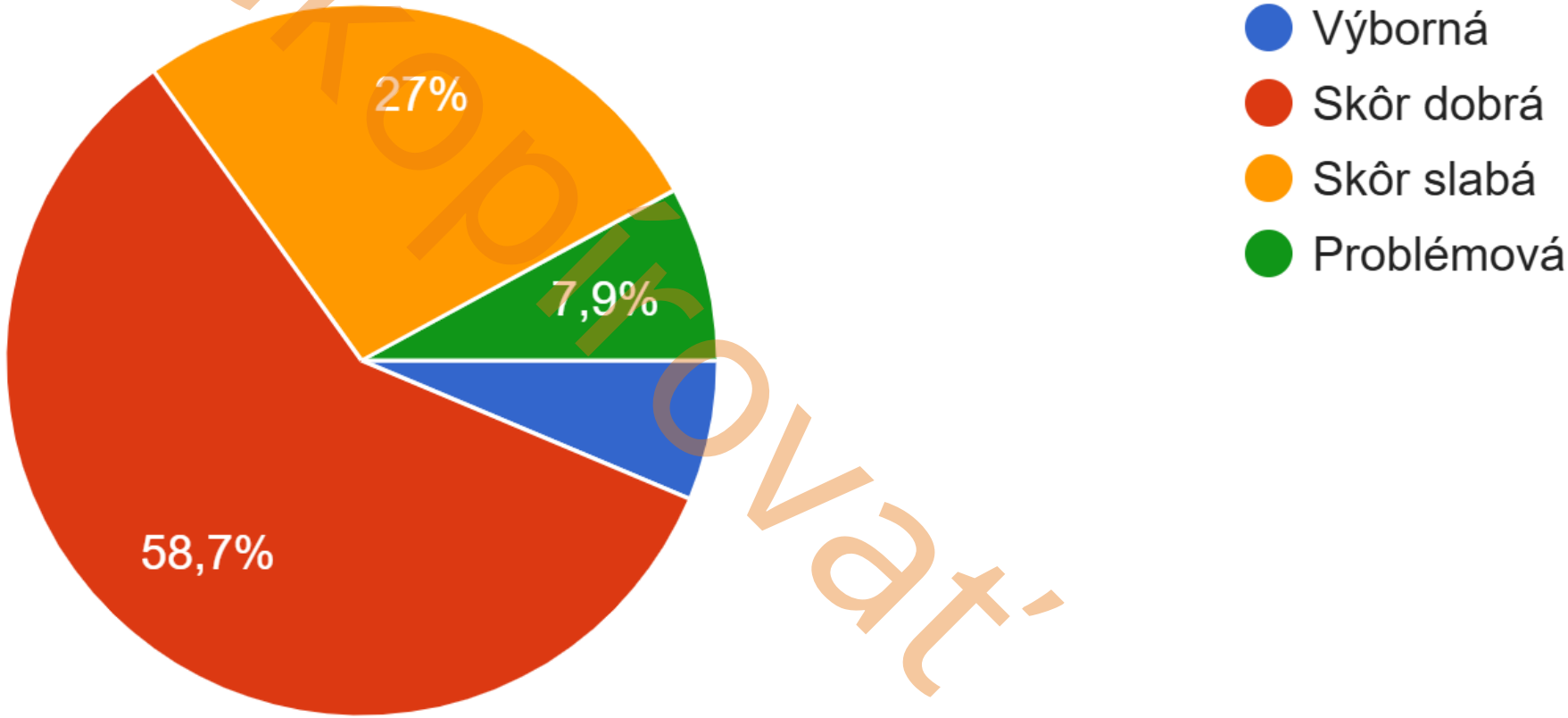
Koniec prednášky **20.00 hod**

Prestávka: **18.15 hod**



Ako by ste ohodnotili úroveň komunikácie vo vašej firme?

63 odpovědí



Nekopírovať

Do not edit
How to change the design



Aké slovo sa vám ako prvé vybaví, keď počujete komunikácia vo firme?

Nekopírovať

ⓘ The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido


Nekopírovat

Vnútropodniková komunikácia

Vnútropodniková komunikácia (angl. *internal corporate communication*) je **cieľavedomý a systematický proces výmeny informácií, významov a emócií** v rámci organizácie, ktorý umožňuje koordináciu činností, rozhodovanie, motiváciu a budovanie vzťahov medzi zamestnancami a vedením.

Opiera sa o:

- **formálne komunikačné kanály** (porady, smernice, e-maily, intranet), ktoré zabezpečujú **tok informácií a koordináciu úloh**,
- **neformálne komunikačné väzby** (osobné rozhovory, sieť vzťahov), ktoré vytvárajú **dôveru, kultúru a organizačnú identitu**.

Nekopírovať

Vnútropodniková komunikácia

Nekopírovať

Účelom vnútornej komunikácie je:

- **Efektívne riadenie organizácie** – umožniť jasný prenos cieľov, úloh a rozhodnutí,
- **Spoluprácu a integráciu tímov** – zosúladiť činnosti a predchádzať konfliktom,
- **Podporu výkonu a motivácie** – budovať angažovanosť a psychologickú bezpečnosť,
- **Tvorbu organizačnej kultúry** – sprostredkovať hodnoty, normy a identitu firmy.

Piliere vnútropodnikovej komunikácie

Nekopírovať

1. Informačný pilier

zabezpečuje **presný, včasný a zrozumiteľný tok informácií**

👉 **Účel:** aby každý vedel, čo má robiť, kedy a prečo.

2. Koordinačný pilier

spája ľudí a činnosti, aby sa **úlohy a procesy zosúladili**,

👉 **Účel:** aby organizácia fungovala ako jeden celok, nie ako izolované jednotky.

3. Motivačný pilier

komunikácia ako nástroj **angažovanosti, uznania a podpory výkonu**,

👉 **Účel:** aby ľudia chceli a mali dôvod ísť „nad rámec povinností“.

4. Kultúrny a hodnotový pilier

prenáša **hodnoty, normy, firemnú identitu a kultúru**,

👉 **Účel:** aby zamestnanci rozumeli nielen úlohám, ale aj „prečo a načo“ organizácia existuje.

Piliere vnútropodnikovej komunikácie

5. Vzťahový pilier (doplnkový)

mnohé zdroje ho vyčleňujú zvlášť: **budovanie vzťahov, dôvery a interpersonálnych väzieb**,

👉 **Účel:** aby organizácia nebola len systém, ale aj komunita.

*Piliere vnútropodnikovej komunikácie sú **informácie, koordinácia, motivácia a kultúra** – ak jeden z nich chýba, komunikácia prestáva byť systémom a stáva sa iba výmenou slov.*

Nekopírovať

Aktivita

Jeden z vás bude **2 minúty rozprávať** tému

„Čo ma dnes v práci najviac potešilo alebo nahnevalo“.

Druhý bude **len počúvať** – nesmie radiť, nesmie skákať do reči, iba aktívne počúva: očný kontakt, prikyvovanie.

Po 2 minútach sa vymeníte.

Nekopírovať

Aktívne počúvanie

Nekopírovať

Aktívne počúvanie je zručnosť, pri ktorej sa nesústredíme len na to, čo druhý hovorí slovami, ale aj na význam, emócie a potreby, ktoré sú za nimi.
Nejde o ticho pri rozprávaní, ale o **vedomý proces porozumenia, potvrdenia a reakcie**.

Prvky aktívneho počúvania

- **Plná pozornosť**
  – odstrániť vyrušenia, sústrediť sa na rečníka (očný kontakt, neverbálne signály).
- **Parafráza a sumarizácia**
  – zopakovať vlastnými slovami, čo sme počuli:
  „Ak tomu rozumiem, hovoríš, že…“.
- **Otvorené otázky**
  – pýtať sa tak, aby druhý mohol vysvetliť viac, nie len „áno/nie“.
- **Reflexia pocitov a potrieb**
  – pomenovať, čo cítime, že je za slovami:
  „Zdá sa, že ťa to dosť frustrovalo…“.
- **Potvrdenie a uznanie**
  – dať najavo, že rečníka berieme vážne:
  „Ďakujem, že si to zdieľal.“

👉 V skratke: **počujem – rozumiem – pýtam sa – vcítim sa – potvrdím**.

Nekopírovať

Aktivita

Vaša úloha v skupine (5 osôb):

- Prečítajte si **2 krátke vety s nekonštruktívnou kritikou**, ktoré ste dostali.
- Spoločne ich **prepíšte do konštruktívnej spätnej väzby** – teda tak, aby:
  - boli konkrétne,
  - zamerané na správanie (nie na osobu),
  - pomenovali dôsledok,
  - a obsahovali návrh, čo sa dá urobiť nabudúce.
- Vyberte si hovorcu a **jednu preformulovanú vetu**, ktorú po návrate do pléna predstavíte ostatným.

⏱️ Čas na aktivitu: **8 minút**

Nekopírovať

5-krokový systém spätnej väzby

1. **Definujte situáciu / kontext –** jasne pomenujte, kedy a kde sa správanie udialo.
   „Včera na porade o 10:00…“
2. **Popíšte konkrétne správanie –** hovorte o tom, čo človek *urobil alebo neurobil*, nie o jeho vlastnostiach.
   „Rozprával si 15 minút bez toho, aby si dal priestor kolegom na reakciu…“
3. **Pomenujte dôsledky –** aký to malo dopad na vás, tím alebo prácu.
   „Kolegovia si nemohli overiť, či správne rozumejú, a spomalilo to rozhodnutie.“
4. **Navrhnite želané správanie / riešenie –** povedzte, čo by bolo užitočné nabudúce.
   „Bolo by fajn, keby si po každom bode nechal chvíľu na otázky.“
5. **Vyjadrite dôveru a povzbudenie –** ukončite pozitívne, podporou.
   „Verím, že to zvládneš – tvoje vstupy sú pre nás dôležité.“

Nekopírovať

👉 **„Povedz kedy a čo sa stalo, aký to malo dopad, čo očakávaš nabudúce a povzbuď.“**

Feedforward

1. **Zameraj sa na budúcnosť**
   – neriešime, čo bolo zlé, ale čo môže byť lepšie nabudúce.
   „Pri ďalšej porade…“
2. **Pomenuj cieľ alebo želaný výsledok**
   – *„Chcem, aby diskusia bola stručnejšia a efektívnejšia.“*
3. **Navrhni konkrétne kroky**
   – *„Skús si pripraviť 3 hlavné body, ktoré povieš do 5 minút.“*
4. **Zameraj sa na riešenia, nie na chyby**
   – *„Namiesto hodnotenia všetkého detailne môžeme vybrať priority.“*
5. **Podpor a povzbuď**
   – *„Verím, že takto bude tvoj vstup ešte silnejší a tím to ocení.“*

👉 **„Nehovorím čo bolo zlé, ale čo môže byť lepšie – a ako na to.**

Nekopírovať

SBI model spätnej väzby

1. **Situation – Situácia** – *Kedy a kde sa to stalo?*
   „Včera na porade o 10:00...“
2. **Behavior – Správanie** – *Čo konkrétne urobil alebo neurobil?*
   „...prerušil si kolegyňu počas jej prezentácie...“
3. **Impact – Dopad** – *Aký to malo účinok na mňa, tím alebo výsledok?*
   „...spôsobilo to, že nedokončila svoju myšlienku a tím nemal jasné informácie.“

👉 **„Popíš situáciu – správanie – dopad.“**

Nekopírovať

GROW

G – Goal (Cieľ)
→ Aký je cieľ alebo želaný výsledok?
„Čo chceš v tejto úlohe dosiahnuť?“
R – Reality (Realita)
→ Aká je aktuálna situácia, čo sa deje teraz?
„Čo sa ti v poslednej prezentácii podarilo, a čo bolo náročné?“
O – Options (Možnosti)
→ Aké sú možnosti, čo môžeš nabudúce urobiť inak?
„Ako by si to mohol spraviť inak, aby si udržal pozornosť publika?“
W – Wil (Záväzok, čo urobíš)
→ Aký konkrétny krok spravíš?
„Čo si z toho odnášaš a čo vyskúšaš na budúcej porade?“

👉 **„GROW = spätná väzba formou koučingu: Cieľ – Realita – Možnosti – Záväzok.“**

Nekopírovať

SBI Model (Situation – Behavior – Impact)

Popíšem **situáciu**, konkrétne **správanie** a jeho **dopad**.

5-krokový model (Definícia situácie – správanie – dôsledok – želané správanie – povzbudenie)

Feedforward (Marshall Goldsmith)

Zameriava sa na **budúcnosť** namiesto hodnotenia minulosti.

Sandwich technika

Pozitívum – kritika – pozitívum.

🛑 Pozor: pôsobí často umelo, ak nie je úprimná. Vhodné skôr pre začiatky.

BOOST model

Feedback má byť **Balanced, Observed, Objective, Specific, Timely**.

COIN model (Context – Observation – Impact – Next steps)

Pridáva krok „Next steps“ = spoločný návrh riešenia.

DESC skript (Describe – Express – Specify – Consequences)

Často používané v asertívnej komunikácii:

Popíš správanie, vyjadri svoje pocity, povedz čo chceš, vysvetli dôsledok.

STAR/AR model (Situation – Task – Action – Result / Alternative Result)

Najčastejšie v HR, pri hodnotiacich rozhovoroch.

„Stop – Start – Continue“

Jednoduchá reflexia: čo má človek **prestať robiť**, čo **začať** a čo **pokračovať**.

Nekopírovať

Do not edit
How to change the design



Prečo podľa vás vo firme vznikajú konflikty?

Nekopírovať

The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

Hlavné príčiny konfliktov

- **Komunikačné**

nedorozumenia, chýbajúce informácie, protichodné posolstvá.

- **Cieľové**

rozdielne priority, odlišné očakávania.

- **Zdrojové**

nedostatok času, peňazí, ľudí, techniky.

- **Osobnostné**

rozdielne povahy, hodnoty, temperamenty.

- **Štrukturálne**
- nejasné kompetencie, hranice zodpovednosti, organizačné bariéry.

Nekopírovať

Konflikt

Konflikt = situácia, keď sa stretávajú odlišné potreby, ciele, hodnoty alebo záujmy a vzniká napätie.

„Konflikt je ako oheň – ak ho necháme nekontrolovane horieť, ničí. Ak ho však vieme usmerniť, dáva teplo a energiu.“

Nekopírovať

Typy konfliktov

- **Osobnostné (vzťahové)** – založené na antipatiách, emóciách, osobných rozdieloch.
- **Úlohové (task conflicts)** – spor o to, čo treba robiť, aký postup zvoliť.
- **Štrukturálne** – systémové, napr. kolízia kompetencií, zlé nastavenie procesov.

Nekopírovať

Fázy konfliktu (typická eskalácia)

Nekopírovať

- **Latentné napätie** – niečo „visí vo vzduchu“.
- **Incident** – konkrétny spúšťač (komentár, rozhodnutie).
- **Eskalácia** – strany sa uzatvárajú, rastie emócia.
- **Otvorený spor** – hádky, blokovanie, pasívna rezistencia.
- **Riešenie alebo rozpad spolupráce** – podľa prístupu.

Spôsoby riešenia konfliktu (Thomas–Kilmann)

- **Vyhýbanie sa** – neriešim (únik).
- **Prispôsobenie** – ustúpim pre pokoj.
- **Súťaženie** – presadím svoje za každú cenu.
- **Kompromis** – každý niečo stratí, každý niečo získa.
- **Spolupráca (win-win)** – hľadáme riešenie, ktoré naplní záujmy oboch strán.

Nekopírovať

Aktivita

Dvaja učitelia, **pán Pekný** a **pani Vážna**, pripravujú žiakov na matematickú súťaž.

- Pekný preferuje klasické drilovanie príkladov.
- Vážna chce ísť hravou formou cez projekty a skupinovú prácu.

Diskusia medzi nimi sa zmenila na konflikt a rozdeľuje aj ostatných kolegov.

Úloha:

- Riešte konflikt podľa prístupu, ktorý máte pridelený.

⏰ Čas na diskusiu: 6–7 minút

- **Rozdelenie prístupov podľa miestností (10 breakout roomov)**
- **Miestnosť 1 a 6 → Vyhýbanie sa**
- **Miestnosť 2 a 7 → Prispôsobenie**
- **Miestnosť 3 a 8 → Súťaženie**
- **Miestnosť 4 a 9 → Kompromis**
- **Miestnosť 5 a 10 → Spolupráca**

Nekopírovat

Kroky konštruktívneho riešenia konfliktu

1. stupeň – Definujte účel rozhovoru
Pomenujte problém alebo rozpor, ktorý chcete riešiť.

2. stupeň – Poskytnite a získajte informácie
Každá strana opíše svoju perspektívu a fakty.

3. stupeň – Definujte želaný výsledok a záujmy
Rozlíšte pozície od skutočných záujmov, hľadajte spoločné ciele.

4. stupeň – Stanovte kritériá prijateľného riešenia
Čo musí riešenie spĺňať, aby bolo férové a prijateľné?

5. stupeň – Vytvorte viacero možných riešení
Brainstormujte nápady bez posudzovania.

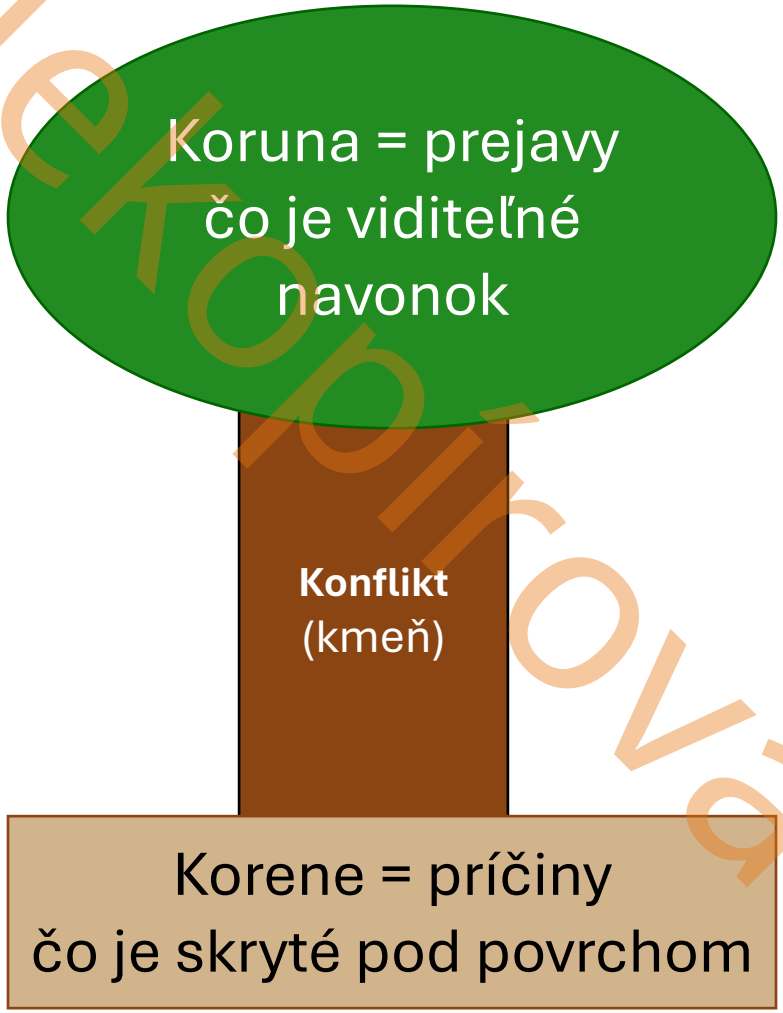
6. stupeň – Vyhodnoťte riešenia
Porovnajte možnosti s kritériami a záujmami.

7. stupeň – Dohodnite realizáciu riešenia
Určite konkrétne kroky: čo, kto, dokedy.

8. stupeň – Zosumarizujte kľúčové fakty
Uistite sa, že všetci chápu dohodu rovnako.

Nekopírovať

Strom konfliktu



Nekopírovať

Do not edit
How to change the design



Príklad konfliktu z vašej praxe

Nekopírovat

The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

Komunikácia a motivácia

Nekopírovať

1️⃣ Zmysel („prečo“)
Ľudia chcú vedieť, aký má ich práca dopad.

2️⃣ Uznanie a ocenenie
Krátke „ďakujem“ alebo „cením si, že...“ motivuje viac než odmena raz za rok.

3️⃣ Jasnosť a férovosť
Jasné očakávania a transparentné pravidlá znižujú stres.

4️⃣ Podpora a dôvera
Pocit: „Verím ti, zvládneš to, som tu, ak budeš potrebovať pomoc.“

5️⃣ Pozitívny jazyk
Slová tvoria atmosféru, ktorá buď uberá, alebo pridáva energiu.

„Efektívna komunikácia je most, ktorý spája ľudí, nápady a výsledky.“

Nekopírovať

Literatúra

- Patrik Janda: Vnitrofiremní komunikace, Grada 2024
- Daniel Goleman: Emočná inteligencia, Metafora 2020
- Bernd Geropp: Tajomnstvo úspešného vedenia ľudí, Grada2014
- Dagmar Lahnerová: Asertivita pro manažéry, Grada 2012
- Oľga Lošťáková: Empatická a asertívna komunikácia, Grada 2020
- Gabe Karp: Konflikt ako cesta k úspechu, Grada 2023
- Kim Scottová: Radikálna otvorenosť, Aktuell 2019
- Vojtech Bednář a kol.: Sociální vztahy v organizaci a jejich managment, Grada 2013
- Jan Barták: Sociálni kompetence, Grada 2025

Nekopírovať

Ďakujem za pozornosť

Mgr. Stanislava Bédiová, MPH

Tel.0903 685 551

E-mail: stanka.bediova@gmail.com

Nekopírovať