

Význam a prostředky **interní komunikace** ve firmě



Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

Gnostika Consulting,
poradenství a vzdělávání

Interní komunikace má zásadní vliv na celé fungování firmy a její prosperitu a je základem jejího řízení. Právě ona se mnohdy stává naprosto zbytečnou slabinou, pokud si management není vědom jejího významu a neřeší ani její základní nastavení. **Nepodceňujte efektivní nastavení interní komunikace** ve vaší společnosti, zkontrolujte si pomocí následujících řádků, zda jste skutečně správně využili všechny možnosti, které vám tento nástroj nabízí, a využijte konkrétní rady pro zlepšení.

Lze rozlišit tři různé úrovně, na kterých interní komunikace ve společnosti probíhá – mezi majiteli (zakladateli, zřizovateli, akcionáři) a managementem podniku, mezi managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem. Hlavní prostředky interní komunikace se dají rozdělit do čtyř základních kategorií:

- 1. Osobní komunikace.** Patří sem nejen porady, mítinky, dny otevřených dveří, společenské akce, soutěže, ale především verbální a neverbální komunikace při každodenním osobním styku zaměstnanců.
- 2. Písemná komunikace.** Firma komunikuje pomocí podnikového zpravodaje, dopisů, oběžníků, dotazníků, nástěnek.

- 3. Telefonická komunikace.** Jedná se o běžné telefonní hovory nebo videokonference.

- 4. Elektronická komunikace.** Při ní se využívá elektronických prostředků, jako je internet, e-mail, podniková síť, mobilní telefony. Přestože se jedná o komunikaci interní, má jasný přesah směrem k zákazníkům.

Odpovědnost za firemní komunikaci

Za komunikaci ve společnosti nesou největší zodpovědnost nejvyšší pracovníci ve společnosti. Pouze ti jsou totiž schopni zajistit vysokou míru informovanosti a operativnosti. V řadě firem je interní komunikace zajišťová-



Nedostatky v nastavení vnitřní komunikace se vždy dříve či později projeví navenek, například při komunikaci se zákazníkem, který zjišťuje, že mluví již se třetím zaměstnancem firmy a stále se nic nedozvěděl, anebo zaměstnanec neví, kde jsou potřebné informace, doklady, či v nejhorším případě slyší, jak se dva zaměstnanci mezi sebou dohadují, kdo to měl či neměl poslat a kam.

na oddělení HR (oddělení lidských zdrojů), což není ideální model.

HR oddělení by nemělo nastavovat toky informací a nástroje pro komunikaci, protože v jeho kompetenci není dobrá znalost cílů a potřeb jednotlivých oddělení a firmy. Jakmile máme systém komunikace nastaven, naplňování dílčích kroků interní komunikace je možné delegovat na nižší články řízení až po posledního zaměstnance.

Nejčastěji se v praxi s interní komunikací setkáme jako s nástrojem k ovlivňování postojů zaměstnanců. Zaměstnanci představují životně důležitou zájmovou skupinu podniku.

Právě oni jednají se zákazníky, vykonávají veškeré činnosti a zajišťují realizaci a rozvoj firemních aktivit.

Pro interní komunikaci platí, že jejím základem by měl být aktivní, otevřený přístup k zaměstnancům. Dejte si pozor na velké zkracování informací, neupřímnost, bagatelizaci problémů, nebo dokonce na zatajování skutečností, které vedou zákonitě ke ztrátě důvěry.

Oddělení či jeden vyhrazený pracovník musí mít takovou pozici, aby věděl o všech informacích, které jdou k zaměstnancům. V menších firmách to bývá ten nejvýše postavený člověk. Informace je třeba pečlivě třídit a analyzovat, komunikovat pouze to podstatné a zabránit tak devalvací jednotlivých komunikačních kanálů.

Sdělení důvěrného charakteru, obchodní a technologická tajemství se interně nekomunikují (vždy hrozí únik informací směrem ven).

Obousměrné toky informací

Interní komunikace je obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku, tedy přenos informací od managementu k zaměstnancům, ale i naopak od nejspodnější úrovně až ke generálnímu řediteli.

Hlavními znaky správného procesu komunikace jsou především otevřenost, pravdivost, jasný a známý zdroj informací, jejich dostupnost a průchodnost, která umožní přenos informací tam i zpět.

O způsobu interní komunikace v podniku rozhoduje řada faktorů: výrobní program, struktura firmy, historie, ale zejména firemní vize a firemní kultura. Interní komunikace zajišťuje toky informací, jež mají rozhodující vliv:

- » na prodej, resp. příjem společnosti,
- » snížení a minimalizaci všech nákladových položek,

- » růst efektivity a produktivity práce,
- » zvýšení zisku,
- » zamezení ztrát.

O jaké druhy informací se jedná?

1. zprávy všeho druhu – zprávy oddělení, společnosti, výzkumu,
2. informace produkčního charakteru, podrobnosti o nových produktech, prodejní informace, finanční zprávy,
3. komunikace základního poslání a politiky společnosti, postoj společnosti k problematice nejrůznějšího charakteru,
4. komunikace o personálních zámelech společnosti a rozvoji zaměstnanců,
5. oznámení sociálního charakteru – osobní jubilea, sportovní výsledky ad.

Jako nástroje zabezpečující tok odborných informací, které mají přímé hospodářské dopady na fungování společnosti, se využívají:

- » porady vedení až po porady nejmenších pracovních skupin,
- » organizační pravidla, manuály, firemní směrnice, oběžníky,
- » organizování pracovních schůzek jednotlivých oddělení, odborných týmů, pracovní výjezdy a vnitropodnikové konference,
- » intranet a elektronická pošta.

Jako nástroje zabezpečující tok společenských informací, jež slouží k podněcování iniciativy zaměstnanců, podpoře loajality a ke zvyšování důvěryhodnosti společnosti v očích zaměstnanců, se využívají:

- » základní informační materiály o společnosti (tištěné i elektronické) – firemní brožury, interní časopisy, zpravodaje, bulletiny, výroční zprávy pro zaměstnance,
- » čistě interní nástroje (nástěnky, intranet, elektronická pošta, vnitropodnikový rozhlas, vnitropodniková odborná setkání, veškerá skupinová a individuální setkání pracovního i mimopracovního charakteru),
- » interní periodika (neziskové periodické publikace vydávané společně



ností proto, aby získala kontakt se svými zaměstnanci nebo s jiným publikem),

- » finanční a nefinanční hodnocení (plat a jeho další složky, zaměstnanecké akcie, zaměstnanecké podíly na zisku, prodloužená dovolená, celkový systém hodnocení zaměstnanců, pobídkové a motivační programy),
- » vzdělávací a školicí systémy společnosti,
- » veškeré sociální podmínky pro zaměstnance,
- » externí komunikace – prezentace společnosti v médiích.



V interní komunikaci – stejně jako v externím PR – platí, že styl a jazyk komunikace by měl vždy odpovídat cílové skupině. Různá sdělení proto vyžadují použití různých komunikačních prostředků.

Příklad z praxe

Také jste viděli v některých společnostech, jak se na zemi válí hromady interních časopisů, které nikdo nečte? Příčin může být mnoho – buď v nich není nic, co by zaměstnanci nevěděli, anebo se výsledky a aktivity tak při-

krášlují, že to není únosné, nebo v nich není nic nového a zajímavého.

Pro příklad uvedu svou osobní zkušenost. Když jsem kdysi nastoupila do velké nadnárodní společnosti, vzala jsem si jako zřejmě každý nováček její interní časopis na čtení. Byla tam fotografie zdejšího top manažera s tím, že je to rodinný typ, který má čtyři děti. Přišel mi úžasný. Než mi kolegyně vysvětlila, že každé dítě má s jinou ženou a že ta rodina je jaksi větší...

Možná si řeknete, že je to nesmysl, ale jak potom budete věřit tomu, že se podařilo rozjet novou technologii, která přinese úspory ve výši 3,5 milionu korun? Nenapadne vás, jestli nová technologie není spíš výsledkem nějaké pochybné obchodní transakce, a proto ji musí pozitivně propagovat?

Porady jako komunikační oříšek

Pracovní porady jsou ve společnosti určeny k tomu, aby na nich probíhal mnohostranný a efektivní tok informací. Vedeny by měly být tak, aby je zúčastnění necítili jako ztrátu času, aby se jasně a srozumitelně dozvídali zásadní informace a důsledky z nich plynoucí, včetně konkrétních osob zodpovědných za jednotlivé kroky a závazky v dalším procesu. Doba trvání porad, důležitost závěrů, které jsou na nich přijímány, a úroveň zápisů jsou nejlepším indikátorem fungování interní komunikace jako celku.

Zde je prostor k zamyšlení: Jak probíhají porady ve vaší společnosti? Když odcházíte, máte pocit, že vám porada něco přinesla? Co konkrétně? Víte předem, co bude předmětem porady? Scházíte se všichni včas, nebo se postupně trousíte dvacet minut po zahájení? Měla porada strukturu? Byl dodržen harmonogram? Dostal na závěr každý příležitost se vyjádřit? Dělá někdo zápis z porady? Jsou v něm úkoly na příště? Začíná porada kontrolou úkolů z minulého setkání? Zvládnete vše maximálně do dvou

hodin? Pokud jste na většinu otázek odpověděli kladně, je zřejmé, že porady jsou u vás skutečně efektivním nástrojem pro sdílení informací, řešení problémů a plánování.

Rady pro efektivní interní komunikaci

1. **Nepodceňujte své spolupracovníky ani své podřízené.** Při formulování podnikových požadavků je často podceňována inteligence zaměstnanců. Ti citlivě vnímají především to, když se jimi někdo snaží naivně manipulovat. Dospějí-li k závěru, že tomu tak je, stává se nezvládnutá interní komunikace prostředkem, který je použit proti podniku samotnému.
2. **Nepřeceňujte své spolupracovníky ani své podřízené.** Firemní vize, mise, zásady a principy bývají v řadě podniků formulovány tak, že jim lze jen stěží rozumět. Pochopitelné vize jsou pro všechny pracovníky skvělým vodítkem, jak mají postupovat a prezentovat svůj podnik navenek i jak se mají chovat uvnitř.
3. **Vyhýbejte se v interní komunikaci dalekosáhlým projektům.** Velké projekty s sebou nesou velké potíže a výsledky jsou v nedohlednu. Většinou je možné postupovat dílčími kroky – komunikaci kontinuálně zlepšovat, usměrňovat pracovníky, motivovat je. Velký projekt je vždy změna a změna s sebou nese riziko odmítnutí, tedy nutnost překonávat pevnou zeď obav z budoucnosti, ze ztráty jistoty v navykých pracovních postupech.

tip

Lidé budou ochotni sloužit cíli organizace a uskutečňovat ho s nadšením, pokud mu budou věřit. Musí také pochopit roli svého jednání v procesu změn.

Změny, které mají vést k vyšší výkonnosti firmy, se staly běžnou záležitostí. Výzkumy však dokazují, že až 60 % z nich nedosáhne svého cíle. Změna je sice dobrá a nutná věc, ale reakce lidí na ni bývají nepředvídatelné. Je nutno si uvědomit, že řízení změn je řízením lidského strachu. Lidé se jednoduše obávají, že jim změny přinesou neočekávané ztráty. Úkolem manažera je působit na to, jak lidé změny vnímají a jak dobře jsou na ně připraveni.

Jen v málokterém podniku interní komunikace probíhá už od jeho založení. Většinou je tomu naopak, interní komunikací se vedení začne zabývat, až když se „probudí“ a zjistí, že něco s jeho zaměstnanci není v pořádku, nebo když dojde ke změně vlastníka.

Pokud se tedy interní komunikace nastolí (ať z jakéhokoli důvodu), je nesmírně důležité ji udržet na požadované úrovni. To vyžaduje důslednost – od vedení podniku a od manažerů. Nebude-li firma v tomto důsledná, velmi rychle se vše vrátí do starých kolejí i s problémy, které nutnost změn vyvolaly.

Interní průzkumy: cenná zpětná vazba

Na interní komunikaci jsou vynakládány značné prostředky, a je proto nutné znát jejich efektivnost. Pravděpodobně nejlepší způsob, jak získat odpovědi na své otázky, je využít formu průzkumu názorů zaměstnanců.

Z dotazníků můžete získat nejrůznější informace a zároveň dáváte možnost zaměstnancům vyjádřit své názory. Musíte však velmi přesně vědět, k čemu výzkum slouží a čeho chcete dosáhnout.

Je rovněž nutné, aby vedení podpořilo takový projekt, protože na jeho konci lze očekávat tlak na změny v některé oblasti. Vedení firmy tedy musí zajistit realizaci takových změn

(pokud je to možné). Takový projekt by měl vyzářovat především to, že management naslouchá, očekává a oceňuje otevřenost odpovědí a je připraven učinit potřebné změny.

pracovníků a následný zisk), znejistují pracovníky stálou hrozbou ztráty zaměstnání – a tím jejich společenského statusu. Mohou si to dovolit nejen pro svou ekonomickou sílu a benefity (nad-

Pravidla pro průzkumy mezi zaměstnanci:

- » průzkumy se musí opakovat v pravidelných intervalech
- » položené otázky musí být vždy stejné
- » otázky musí být jednoduché a vycházet z praxe podniku
- » průzkumy musí být anonymní
- » poznatky z průzkumu musí být průkazné
- » zjištění vyplývající z průzkumu musí být aplikovatelná v praxi

Skutečnost přikrášluje jen o dvacet procent

Neměl by být rozdíl mezi tím, jak se podnik prezentuje na veřejnosti a jaký ve skutečnosti je, a neměl by být velký rozdíl mezi tím, jak o podniku smýšlí zaměstnanci a co on sám o sobě a svých výrobcích říká. Ale – jsme v tržním prostředí tvrdé konkurence, kde každé zakolísání je výhodou pro nepřátele.

Každý podnik se musí dělat lepším, než je, protože stejně tak činí i jeho konkurence. Zlaté pravidlo zní – „přikrášluje vlastní podnik o dvacet procent“. Tomu bude věřit jak vnější svět, tak vaši spolupracovníci, kteří mají smýšlet o vlastním podniku lépe,

průměrné platy, služební auta atd.), které manažerům poskytují, ale také proto, že jejich organizační struktura je velmi plochá, klíčových (těžko nahraditelných) manažerů v podniku příliš nepracuje a většina tvůrčí a lidské práce je realizována outsourcingem.

Interní komunikace je součástí komunikace jako celku. Na chování zaměstnanců mají vliv všechny komunikační aktivity podniku, externí i interní komunikace, které od sebe nelze oddělit. Většina lidí raději pracuje v organizaci, která má dobré jméno, a chce pracovat ve firmě, o níž je přesvědčena, že má dobré cíle, je ekonomicky zdravá, umožňuje zaměstnancům profesní růst a dává jim jistotu do budoucnosti.

Hlavní důvod pro kvalitní interní komunikaci by se dal popsat slovy ředitele společnosti Levi Strauss & Co Roberta D. Hause: podle něj nejviditelnější rozdíl mezi firmou budoucnosti a její současnou situací

Zaměstnanci musí mít dostatek informací, jen tak může být společnost opravdu úspěšná

než si podnik zaslouží – ale jen o zmíněných dvacet procent.

Globální korporace řeší svou situaci jinak. Pomocí všech nástrojů o sobě vytvářejí někdy mylný, někdy pravdivý dojem, že jsou absolutně nejlepší, a aby se jejich komunikační aktivity neobrátily proti nim (nesnížila se motivace

situací netvoří její produkty nebo vybavení, které používá, ale to, kdo pro ni bude pracovat a co pro něj bude ta práce znamenat. Zaměstnanci jako velvyslanci firmy musí mít proto dostatek informací, jen tak se může vytvořit základ pro další úspěšný rozvoj společnosti. ●