



INTERNÍ KOMUNIKACE

*Cílem přednášky
je porozumět interní
komunikaci, jejím formám,
směrům, nástrojům
a bariérám.*

Halina Starzyczná
Garant předmětu

INTERNÍ KOMUNIKACE

Struktura přednášky

Význam interní komunikace

Formy a směry interní
komunikace

Charakteristika nástrojů

Nejčastější bariéry interní
komunikace





Interní komunikace

Komunikace a sdělení informací zaměstnancům by mělo být jasné a srozumitelné, aby nedocházelo k nesrovnalostem.

Pro jednotlivé sdělování informací rozdělujeme interní komunikaci do několika forem a směrů.



<https://talentmanagement360.com/5-tips-for-better-internal-communication/>



<https://blog.g2crowd.com/blog/employee-engagement/internal-communication-performance-management/>

Formy interní komunikace

ÚSTNÍ

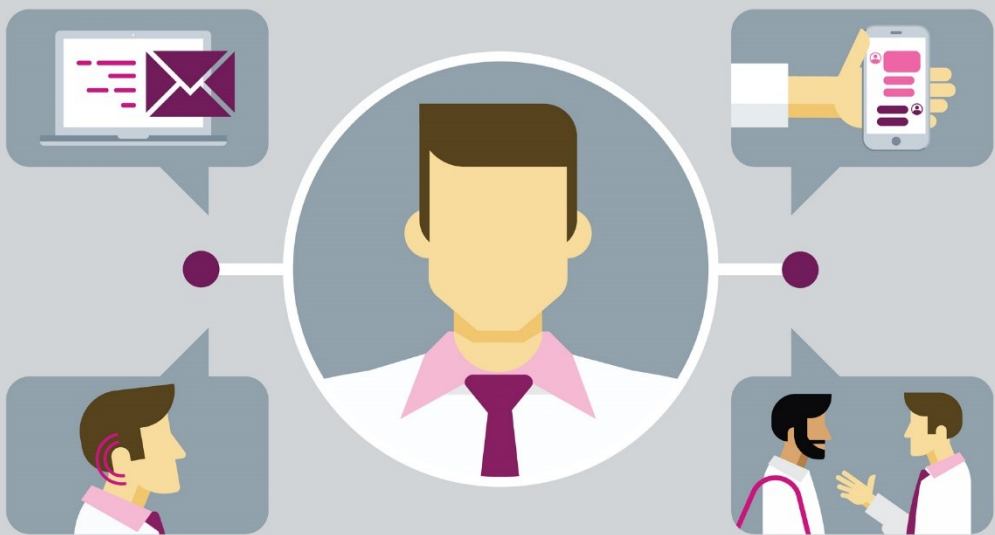
PÍSEMNÁ

VIZUÁLNÍ

JINÉ FORMY



<https://irishtechnews.ie/6-communication-tools-that-every-business-should-have/>



Ústní komunikace



<http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/gdpr/gdpr-en.htm>

Výhody: možná **okamžitá interakce**, možnost odstranění nedorozumění na místě a odstranění informačních šumů, lze kombinovat s nonverbální komunikací.

Nevýhody: nemá formální váhu na rozdíl od písemné formy.

K ústní komunikaci můžeme zařadit:

- rozhovory, týmové diskuze, porady, interní školení, zpětné vazby a společenské či sportovní činnosti (tzv. teambuildingy).

Písemná komunikace



<https://hosbeg.com/written-communication-advantages-and-disadvantages-of-written-communication/>

Výhody: sdělení informací najednou více subjektům (firemní dokumenty, směrnice, pracovní řády... zápisy z porad... firemní časopis..., výroční zprávy

Nevýhody: nezajištění zpětné vazby, nejasnost sdělení, riziko komunikačního šumu.



Vizuální komunikace

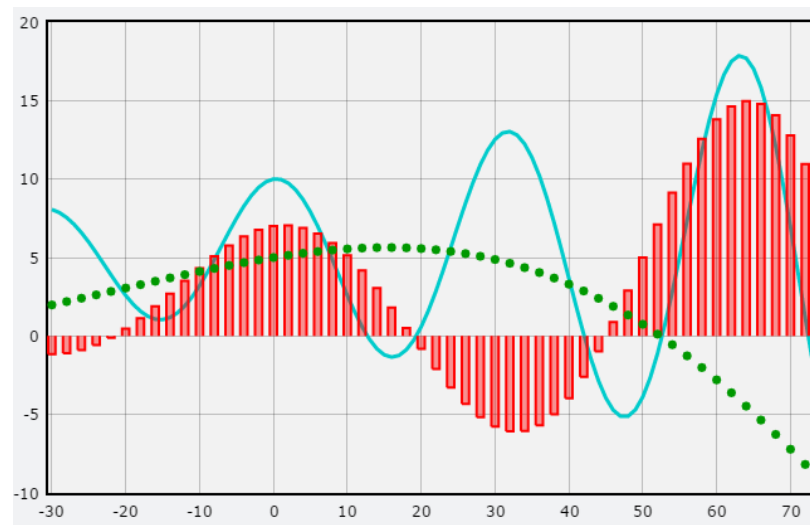
Výhody: smyslové působení - výrazné ovlivnění vnímání sdělovaných informací.

Nevýhody: rozdílnost ve vnímání.

Vizuální forma komunikace obsahuje grafy, tabulky, obrázky a prezentace



<https://www.salesforce.com/ca/blog/2016/08/make-next-presentation-best-yet.html>

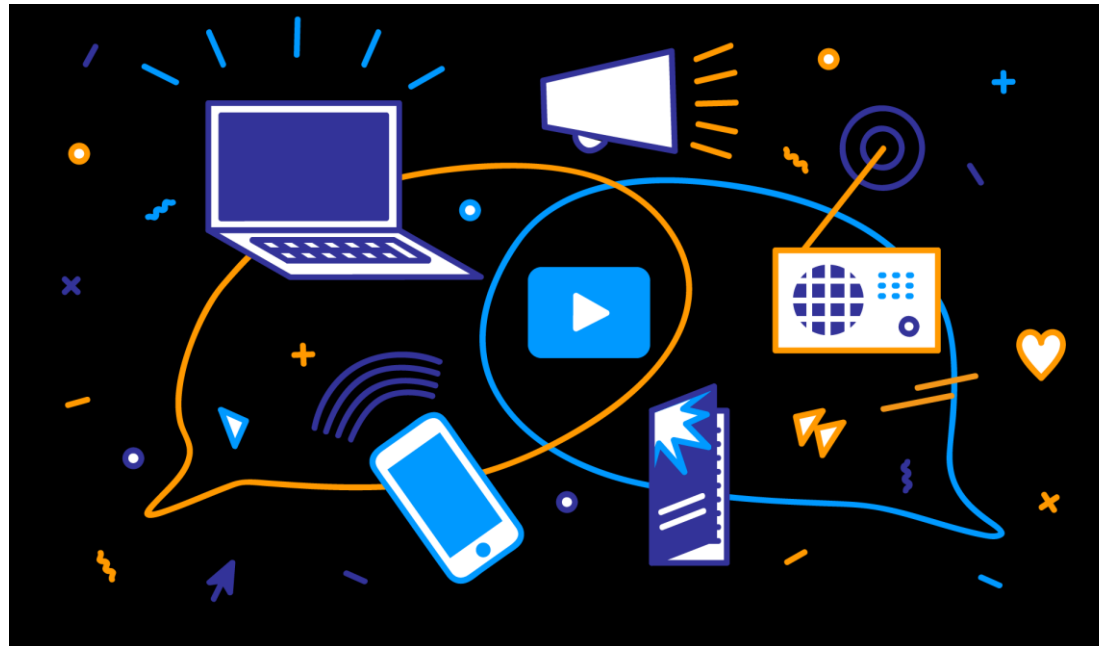


<https://www.glowscript.org/docs/VPythonDocs/graph.html>



Jiné formy komunikace

K jiným formám komunikace patří například odměňování úspěšných zaměstnanců, firemní předměty a dárky, zvýhodněná cena produktů pro zaměstnance, firemní oblečení apod. Také činy, vize a firemní hodnoty....





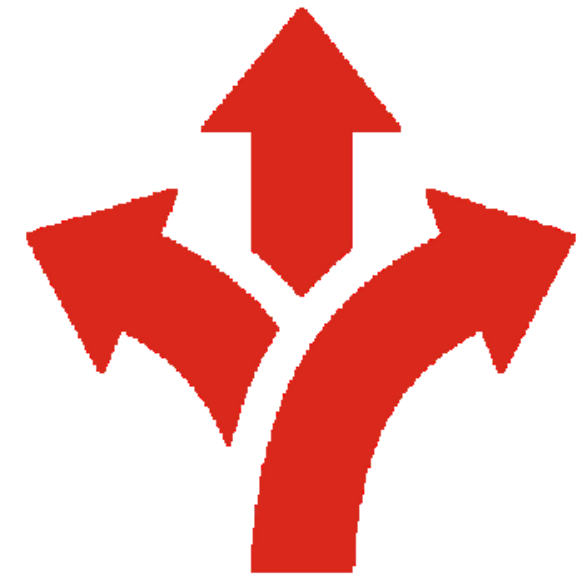
Směry interní komunikace

Směry jsou závislé na tom, zda dochází ke komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými a mezi zaměstnanci navzájem.

Existuje formální a neformální komunikace:

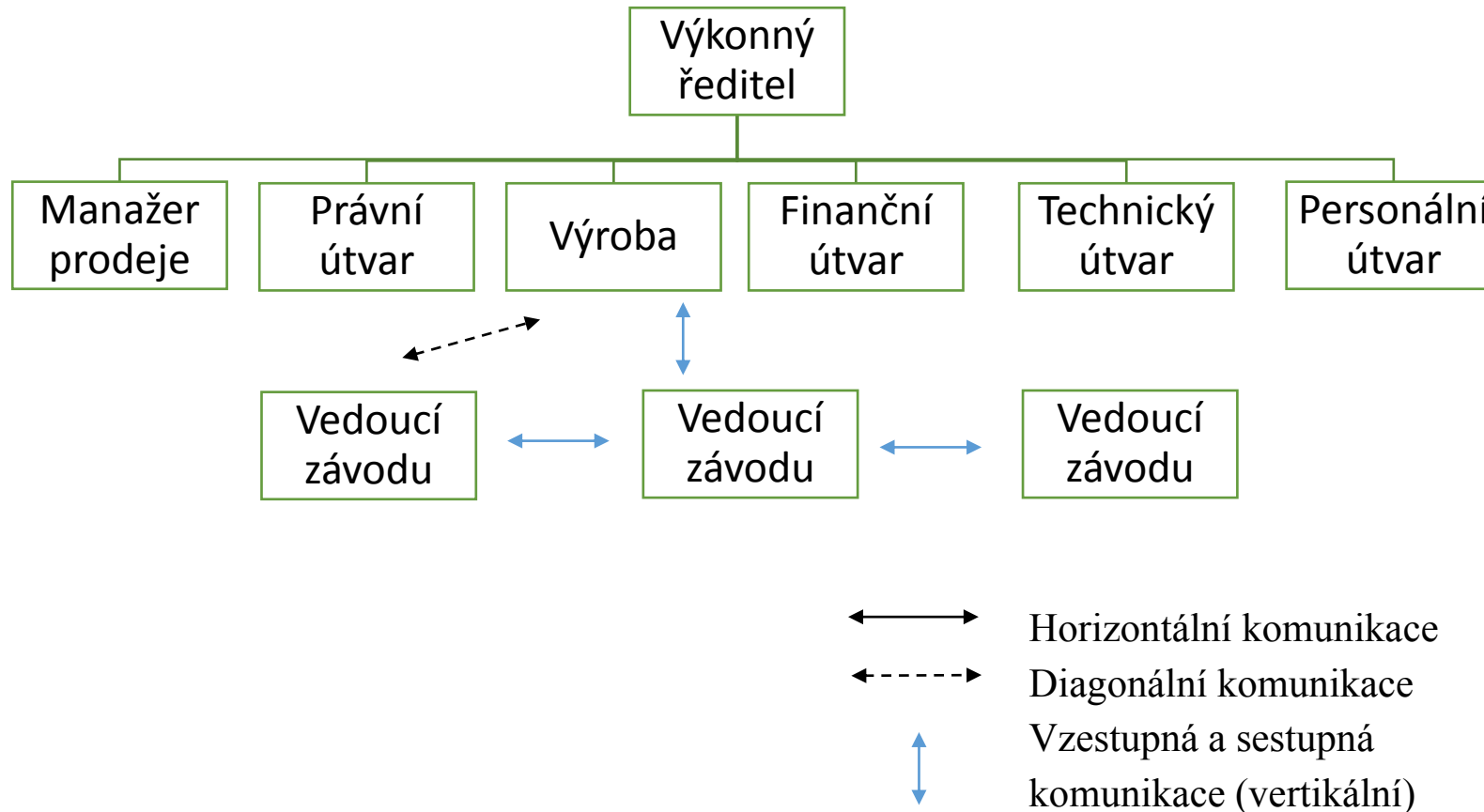
Formální komunikace - vyplývá ze stanovených organizačních schémat.

Neformální komunikace - vzniká z vůle lidí, není řízena a předávané informace nejsou součástí oficiálních informačních kanálů, posiluje nebo také oslabuje informační a vztahové propojení firmy.





Směry interní komunikace



Sestupná komunikace

Sestupná komunikace směřuje tzv. „**shora dolů**“, tedy informace jsou sdělovány od zaměstnanců z vyšších pozic (managementu) k zaměstnancům na nižších pozicích - **direktivní** charakter.

Často je ve firmách sestupná komunikace nepřesná a neustále vyvolává v zaměstnancích potřebu mít **dostatečné informace**, které potřebují pro svou práci.

Informace jsou zprostředkovávány: prostřednictvím manuálů, prohlášení, firemních časopisů.

Zamyslete se:



Moderní lidé zpravidla stojí o **partnerství**. Nepotřebují statut formální autority.



Vzestupná komunikace



Informace jsou sdělovány od zaměstnanců na nižších pracovních pozicích k nadřízeným a někdy i k vrcholovému managementu.

Mezi nástroje vzestupné komunikace patří např.

- politika otevřených dveří
- skupinové schůzky a porady,
- neoficiální rozhovory...



Otevřená komunikace mezi zaměstnanci a managementem

Častý jev – zkreslování informací na vyšších pozicích managementu – blokáce dostupnosti k TOP managementu

Vzestupná komunikace nemá direktivní charakter.



Komunikace mezi zaměstnanci navzájem - horizontální komunikace

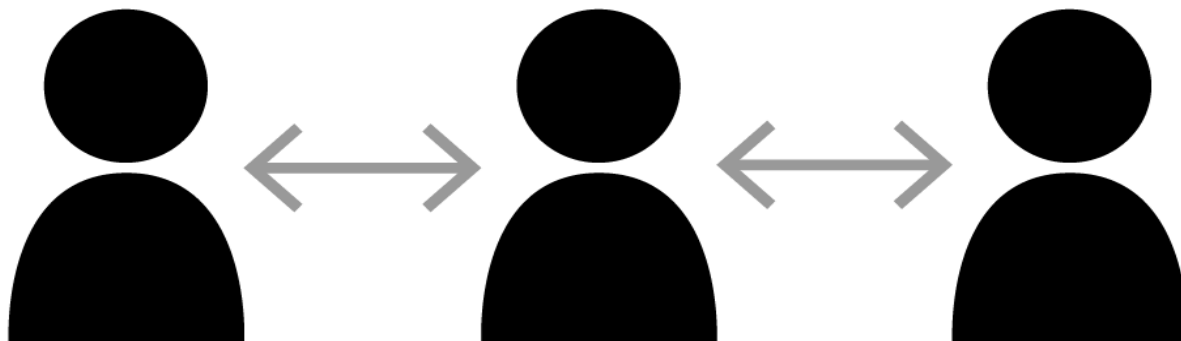


Horizontální (laterální) komunikace je komunikací mezi zaměstnanci na **stejné organizační úrovni**.

Velmi často dochází ve firmách k přehlížení této komunikace a neexistence vhodných podmínek.



Vede ke vzájemnému nepochopení oddělení, nedostatečná koordinace aktivit a spolupráce



Komunikace mezi zaměstnanci navzájem - diagonální komunikace



Zahrnuje komunikaci **mezi lidmi z jiných útvarů**, kteří mohou být na vyšší, ale také na nižší pracovní pozici.

Méně využívána
ve firmách.

Není respektována organizační struktura z důvodu urychlení předání potřebných informací.



Slouží např. k doplnění informací k nějakým analýzám... zajišťování projektů, společných výzkumů...



Komunikační klima

Charakter:

- odlišné v každé firmě
- naladění lidí
- vliv na pracovní postoje

Praxe: komunikační klima má vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost – dotazníkové šetření k jejímu zjištění

Důsledek organizačních a interpersonálních vlivů



Komunikační klima – otevřené a uzavřené



OTEVŘENÉ

- informace se šíří volně, důvěřivě, komunikace je informativní, ne příkazující
- klade důraz na rovnost pozic a rolí, odpouštění pracovních chyb...



UZAVŘENÉ

- informace jsou blokovány, komunikace je spíše příkazující
- hledají se viníci problému, často se projevuje neakceptace názorů ostatních zaměstnanců, nepřátelství.





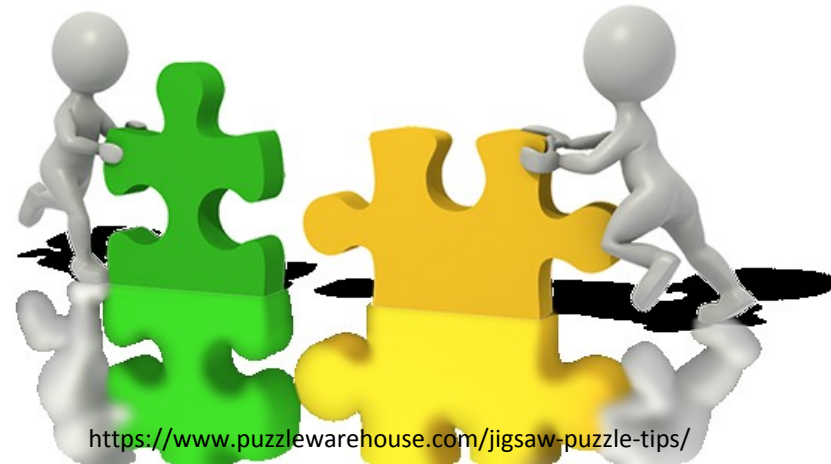
Faktory ovlivňující komunikační klima

Ze strany firmy:

- pozice na trhu
- dobré jméno firmy
- firemní politika a kultura
- firemní etika a komunikace
- styl vedení.

Ze strany zaměstnanců:

- vztahy mezi kolegy
- osobnostní charakteristiky
- styl komunikace
- kompetence
- styl vedení nadřízeného.



Angažovanost pracovníků



Úzce souvisí s komunikačním klimatem.

Vyjadřuje:

- přístup k práci, který vytváří ideální podmínky pro všechny zaměstnance firmy
- **vysoká motivace** zaměstnance k přispívání realizace cílů firmy
- pochopení role zaměstnance ve firmě.

Pro zaměstnavatele to znamená získání **blízkého vztahu** a závazků k zaměstnancům, což vede k **snížení fluktuace**, nižší nemocnosti, **snížení konfliktů** a stížností a k zvýšení produktivity.





Nástroje interní komunikace

Digitální

- Intranet
- E-mail
- Newsletter
- Sociální síť
- Firemní TV
- Rozhlas

Tištěné

- Časopisy
- Noviny
- Bulletin
- Letáky
- Plakáty
- Nástěnky

Osobní

- Porady
- Schůzky
- Tváří v tvář
- Firemní akce





Digitální nástroje

Intranet: přístupný pouze zaměstnancům. Ukládání směrnic, pracovních řádů a dalších dokumentů.

E-mailing: nejpoužívanější nástroj. Rychlá interakce mezi odesílatelem a příjemcem, možnost archivace.

Newsletter: informační zpravodaj, informování zaměstnanců.

Sociální sítě: komunikace mezi zaměstnanci. Riziko neefektivity při práci.

Firemní TV a rozhlas: využíván především ve velkých korporacích.



<https://www.360training.com/blog/digital-tools-for-flawless-resumes/>



<https://tyinternety.cz/digital/pet-trendu-e-mailingoveho-marketingu-pro-rok-2016/attachment/emailing/>

Tištěné nástroje



Patří sem: firemní časopisy nebo noviny, bulletiny, letáky, plakáty a nástěnky...

Neefektivní nástroj z důvodu **archivace** (mnoho dokumentů), neexistence zpětné vazby a možná nejasně napsané sdělení.

Zdlouhavý dialog





Osobní nástroje

Součástí osobních nástrojů jsou pravidelné porady, schůzky, tzv. jednání tváří v tvář a firemní akce (teambuildingy).

Osobní komunikace může mít **formální i neformální podobu**, plánovanou či neplánovanou.

Výhoda: zpětná vazba během dialogu a vyjasnění si sdělení v případě nesrozumitelnosti.





Bariéry interní komunikace

Význam efektivní interní komunikace si lze
nejvíce uvědomit
**při sledování důsledků způsobených
komunikačními chybami
a nedostatky firemní komunikace.**

Management firmy téměř denně usiluje o
bezproblémové fungování nastavené interní
komunikace.





Bariéry interní komunikace

Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Selektivní vnímání

Schopnost naslouchat a hodnocení sdělení

Věřohodnost zdroje

Sémantické problémy

Filtrování

Časová tíseň

Komunikační přetížení



Odlišnost názorů, postojů, znalostí a zkušeností



- odlišnosti se obzvláště vyskytují v podnikové hierarchii
- dochází ke zkreslení informací.
- nepochopení, vznik problémů.

Například manažer prodeje versus mistr výroby.
- jiný postoj, názor a zkušenosti týkající se výroby produktů.



Selektivní vnímání



Máme často sklon vnímat a slyšet pouze **to, co chceme**, a takto je to také v případě pracovního výkonu.
Je ovlivněno postojem, respektive postavením nebo mocí.

Selektivně vnímáme a myslíme prakticky pořád, protože **každý z nás vnímá svět jinak**, podle svých zkušeností, znalostí, přání, cílů a svých vrozených osobních dispozic a vlastností. O selektivním myšlení ale zpravidla mluvíme tehdy, kdy vnímáme a zpracováváme jen **některé vjemy**, kdežto ostatní podvědomě ignorujeme.

Selektivní vnímání - je nekontrolovaný a nevědomý proces. Příjemce dané informace automaticky vidí a slyší sdělení na základě svých potřeb, motivace nebo emocionálního stavu.



Selektivní pozornost
Selektivní zkreslení
Selektivní zapamatování



Schopnost naslouchat a hodnocení sdělení

Příjemce informací se doporučuje, aby se vyhýbal průběžnému hodnocení toho, co říká sdělovatel a přenechal závěry po ukončení dialogu.

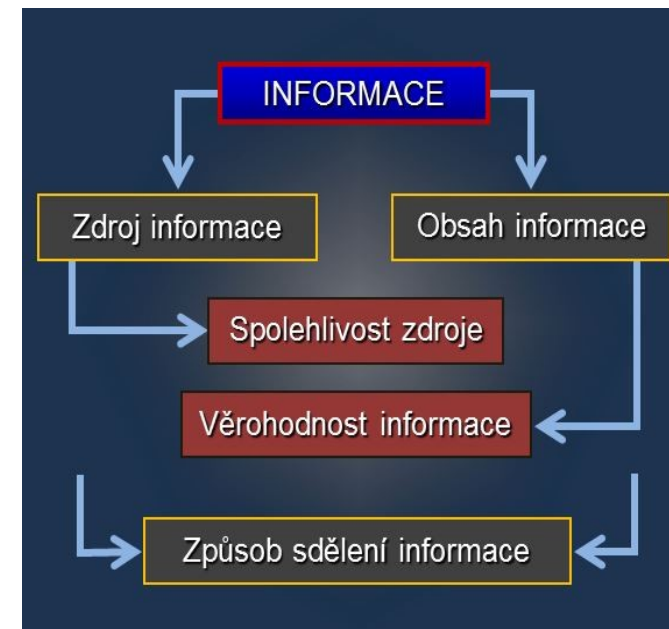
Výsledek: vytváří... spolupráce manažerů





Věrohodnost zdroje - důvěra

Věrohodnost ovlivňuje příjemce, tedy zaměstnance ve vnímání a reagování na myšlenky a činy nadřízeného či podřízeného, který informace předává.





Sémantické problémy – význam slov

Vyskytují se situace mezi zaměstnanci, kdy každý zaměstnanec vnímá význam řečeného slova jiným způsobem.

Sémantickým problémům se dá předcházet ujištěním se, zda zaměstnanec vysvětlí sdělovanou informaci stejným způsobem, jako byla tato informace předána.





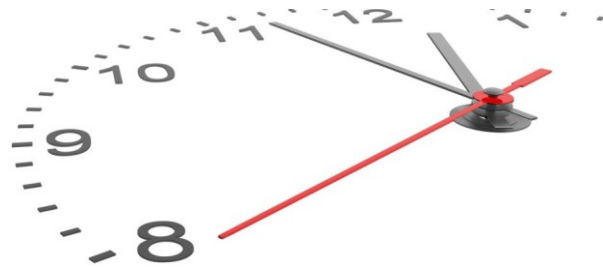
Filtrování (nejčastěji u vzestupné komunikace)

Informace jsou předány takovým způsobem, aby příjemce tuto informaci vnímal pozitivně. Zaměstnanec se snaží informaci sdělit tak, aby byly **nepříznivé informace skryty**.

Pokud ve firmě existuje více organizačních úrovní, je větší příležitost pro zaměstnance k zatajování nepříznivých informací managementu firmy.



Časová tíseň



<https://prestigereklama.sk/time-clock-994x400/>

Time management



Nedostatek času komunikovat se svými podřízenými může způsobit **problémy**: nesrozumitelnost informací či nesdělení potřebné informace.



<https://cz.depositphotos.com/155880250/stock-video-businesswoman-looking-at-laptop-lying.html>



Komunikační přetížení

- zahlcení informacemi, novinkami a změnami.
- opožděné reakce na všechny informace a požadavky.
- preference a rozdělování jednotlivých úkolů podle důležitosti.



Praxe: Interní komunikace v Kofole

Shrnutí přednášky



Interní komunikace – význam interní komunikace

Formy komunikace – ústní, písemná, vizuální, jiné

Směry komunikace a komunikační klima – charakteristika
a význam

Bariéry interní komunikace – nejčastější bariéry v praxi