

slon^{ee}k

Úvod do interní komunikace

Zásadní omyly, promarněné šance a zjištění, že je to vše
jednodušší, než jste si mysleli

Milan
Rataj



Ondřej
Švrček



Role komunikace

Komunikace. Zkuste ji definovat vlastními slovy. Pravděpodobně vám z toho vyjde něco příliš složitého nebo naopak jednoduchého. Žádná z definic však pravděpodobně nebude špatně.

Samotná komunikace je totiž banální. Používáme ji každý den, tak často, že si ani neuvědomujeme, že komunikujeme. Ovládáme ji intuitivně. Prostá výměna informací mezi dvěma či více subjekty. Odtud plynou ty jednoduché definice. Jakmile se na ni však začneme soustředit, intuitivní přístup začne selhávat. Asi jako když člověk, sbíhající schody, začne přemýšlet nad tím, z čeho jsou vlastně složeny jeho zautomatizované pohyby. Zde se rodí ty složité definiční konstrukce.

A přesně to bývá ten důvod, proč si každý z nás, kdo s komunikací profesně pracuje, užívá její dualitu. Na jednu stranu je jednoduchá, pokud ji necháváme přirozeně plynout a rozkvétat. Ale začíná být složitá, jakmile ji spoutáme procesy, frameworky a snažíme se ji zcela svázat s konkrétními cíli.

Berme to jako přirozenou součást práce s komunikací.

Z tohoto e-booku byste si měli odnést především tři věci.

- 01** Že dělat některé věci intuitivně znamená nedělat je nejlépe.
- 02** Že méně je někdy více a je dobré myslet na základní pravidla a zdravý selský rozum.
- 03** Ale také to, že jak to dělat dobře, vám nikdo neporadí a čím víc půjdete za svou intuicí, tím lépe.



Ondřej Švrček

Ondřej Švrček je přední český expert na přímou komunikaci. Vybudoval chytrou komunikační síť Munipolis, která v 60 % českých samospráv a stovkách institucí pomáhá efektivně řídit a vyhodnocovat komunikaci mezi autoritami a občany. Od roku 2022 je využívána také ve firmách a v současnosti slouží jako klíčový komunikační kanál pro více než 30 000 zaměstnanců po celém Česku. Ondřej Švrček je spoluautorem neformální konference HR mezi řádky.

Role komunikace

Co neumíte správně pojmenovat, o tom nedokáže nikdo přemýšlet. Co nedokážete správně předat, s tím nedokáže druhý pracovat. A co neumíte empaticky vysvětlit, to hlubokou stopu nezanechá.

Komunikace je alfou a omegou každého firemního úspěchu. V případě té interní se nebojím říci, že je klíčovou výhybkou, která rozhoduje o naprosto zásadních věcech. Jak budou lidé spokojení. Jak budou projekty úspěšné. Jak bude firma efektivní. Jak zaměstnanci odhodlaní.

Proces je jedna věc. Ale dokud ho pomocí komunikace nenastavíte, nepředáte, nevylepšíte, nebude nikdy fungovat bezchybně. To je třeba si neustále připomínat – zvláště v předvečer velkých změn ve firmách, které na nás valí nejen transformace globální ekonomiky, ale třeba také nové povinnosti vyplývající z ESG.

Bez kvalitní podpory interní komunikace se totiž žádné změny dít nebudou. Myslete na to, až budete číst tento e-book.



Milan Rataj

Cofounder HR systému Sloneek, který pomáhá jednotlivcům i firmám zjednodušovat zpracovávání složité HR agendy. Ve Sloneekovi odpovídá za zákaznickou spokojenost. Milan patří mezi propagátory myšlenky pojetí firemního vzdělávání jako investice a řízení lidí přes kompetence.



Vyzkoušejte Sloneek na 14 dní ZDARMA

- ✓ Okamžitý přístup ke všem funkcím
- ✓ Bez závazků a platební karty
- ✓ Pomoc s nastavením a onboardingem
- ✓ Komunikace ve všech jazycích

Vyzkoušet zdarma



Proč se zabývat interkou

Interní komunikaci nemá smysl podceňovat. Jednoznačně se totiž promítá do veškerého firemního dění. Je naprosto klíčová pro to, aby firmy zvládaly změny, pro spokojenost zaměstnanců, ale i pro employer branding. Bez nadsázky se dá říct – a ukázali jsme si to výše – že je v podstatě hybatelem všeho, prolíná se všemi firemními procesy a najdete ji i tam, kde byste ji nečekali. Dokud ve firmách pracují lidé, bude to tak.

Interní komunikace

Usnadňuje zvládání změn

- ✓ Kvalitní interní komunikace je klíčem pro zvládání změn. Je nejspolehlivějším základem change managementu a transformačního managementu.

Zlepšuje morálku a angažovanost zaměstnanců

- ✓ Motivace a angažovanost zaměstnanců je přímo úměrná jejich zapojení do dění.

Zvyšuje spokojenost a loajalitu

- ✓ Má přímý dopad na spokojenost zaměstnanců a hloubku jejich prožitků. Dokáže zvýšit pozitivní emoce a utlumit ty negativní.

Zvyšuje efektivitu a produktivitu

- ✓ To vše se odráží ve zvýšení chuti do práce, a s tím i efektivitu a produktivitu.

Podporuje týmovou spolupráci

- ✓ Otevřená interní komunikace umožňuje lepší spolupráci mezi odděleními a zaměstnanci. Vede k většímu provázání napříč odděleními a snadnějšímu dosahování cílů.

Identifikuje problémy dříve, než nastanou

- ✓ Dobře nastavená interní komunikace se zpětnovazebními prvky bude nejspolehlivější barometr.

Buduje firemní kulturu

- ✓ Napomáhá vytvářet pozitivní pracovní prostředí a posiluje firemní hodnoty. Vyprázdněné fráze z firemních manuálů uvádí do praxe.

Podporuje nábor nových zaměstnanců

- ✓ Kdo je vaše největší médium? Přímě zaměstnanci a jejich rodiny. Pokud je pomocí interní komunikace vtáhnete do dění, poznáte to i na náboru.

Podporuje inovace a růst

- ✓ Vytváří prostředí pro lepší předávání podnětů, nápadů a demokratizuje firemní inovaci.

Minimalizuje konflikty a nedorozumění

- ✓ Je silným mediátorem. Předchází konfliktům a pomáhá efektivně řešit nedorozumění.

Definice komunikace

Komunikace je pojem, který v různých oborech nabývá různého významu. Samotný termín má bez většího překvapení původ v latině, kde označoval spojení dvou různých bodů. Ano, to je přesně ten důvod, proč se bavíme o uzavřených komunikacích při čištění ulic. V sociologii spojuje komunikace zpravidla dva živé lidi, či přesněji jejich vědomí. V marketingu pak za komunikaci považujeme předávání informací od libovolného zdroje (může jím být třeba televizní kampaň, účet na facebooku nebo billboard) k příjemci, kterým je zpravidla cílová skupina – nejčastěji zákazník. A podobně vidí komunikaci i obor public relations, kam řadíme i disciplínu „interní komunikace“ neboli interky.

Zde se jedná většinou o řízení komunikace pomocí různorodých zdrojů. Ve firmě jich je nepočítaně. Mohou to být konkrétní lidé anebo oficiální komunikační kanály. Zaměstnanci, potažmo rodiny zaměstnanců. Obsahy jednání. Oficiální dokumenty.

Pokud budeme v tomto e-booku hovořit o komunikaci, nepředstavujte si proto nutně dva lidi stojící proti sobě. Komunikací myslíme i okamžiky, kdy zaměstnanec čte e-mail, poslouchá na teamsech prezentaci šéfa, otevřel úvod k zápisu z jednání nebo na stole objeví dárkový balíček s poděkováním za dobrou práci. To všechno tam patří.

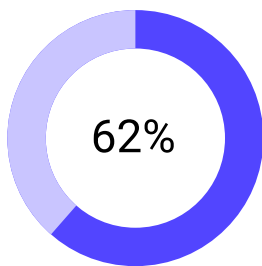
Kde se vzala potřeba vyčlenit „interní komunikaci“

Opět se vraťme k situacím, které každý z nás dobře zná. Na potřebu definovat alespoň nějaká pravidla komunikace a mít nad ní kontrolu. Ať už doma, kdy se snažíte bavit s pubertálním dítětem nebo vyjednávat rodinnou oslavu. Dokonce už i ve dvojici máme tendenci pracovat intuitivně s některými pravidly. Například: Vedeme dialog. Necháváme se domluvit. Zjišťujeme, jestli druhý sdělení pochopil. Zmiňujeme většinou jen informace, které jsou pro druhého důležité. Sledujeme i neverbální komunikaci – reakce druhého na to, co říkáme, a těmi si doplňujeme věci, které zmiňuje ústně. Na konci rozmluvy se ujišťujeme, že jsme se pochopili správně.

Jakmile je nás víc, pokračujeme v ještě sofistikovanějších pravidlech. Pokud chceme dosáhnout nějakého cíle, nastavíme si ve skupině zpravidla konkrétní role. Pravděpodobně bude existovat konkrétní iniciátor celé diskuze, který bude sledovat její cíl. Intuitivně inklinujeme k tomu zjistit, kdo ze skupiny je nejsilnější zdroj konkrétních informací. Stanovujeme osoby, které mají celou věc zaznamenat, ať už formou zápisu nebo do své paměti. Staráme se o to, aby všichni měli v reálném čase všechny informace, a pokud se někdo přeslechl nebo na chvíli nedával pozor, rádi ho do děje vrátíme. Organizujeme diskuzi, která má jasná pravidla. Potvrzujeme si, že každý pochopil, co se po něm chce, ví co má dělat. U věcí, které vzbuzují emoce, máme tendenci se ujišťovat, že je čistý vzduch.

Vidíte, jak nám to intuitivně krásně jde? A teď se posuňme do firem, kde bychom měli tyto principy aplikovat také. Jenže tady hezky zafunguje dualita komunikace a intuice se z ní najednou ztrácí. Vítejte ve světě firemní interní komunikace. Interku jako samostatný obor jsme definovali právě proto, abychom uměli spojit přirozenost komunikace a firemní potřeby. A vy se odnaučte toho pojmu bát. Prostě to je běžná mezilidská komunikace „zabalená do firemního“ a trochu jinými nástroji, se kterými se u ní pracuje.

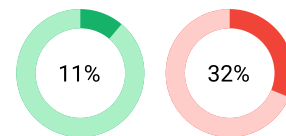
Interní komunikace v číslech



Funkční interní komunikaci vedení – zaměstnanec považuje za jeden z nejdůležitějších elementů 62 % firem. Správně ji dělají jen jednotky procent.

Rok	% manažerů
2019	78 %
2024	93 %

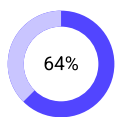
Roste potřeba otevřené komunikace nehlédě na firemní hierarchii. Zatímco před pěti lety – v roce 2019 – ji potřebovalo 78 % manažerů, dnes je to už 93 % manažerů.



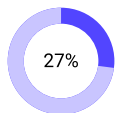
Pouze 11 % firem je přesvědčeno, že jejich zaměstnanci jsou zcela spokojeni s komunikací. 32 % to neumí doměřit anebo problematiku přehlíží.

Co si z toho odnést? I kdybyste byli jednoocí, budete mezi většinou slepých králí. A pokud to uděláte pořádně, budete patřit mezi firemní elitu. To je docela povzbudivé, nemyslíte?

Efekty interní komunikace v datech



Zaměstnanci, kteří jsou proaktivně informováni o dění ve firmě, jsou o 64 % spokojenější a výrazně méně se obávají budoucnosti.



Na spokojenosti zaměstnance se podle průzkumů komunikace podílí cca v 27 %. Více tvoří už jen odměna/uznání, smysluplnost práce a pracovní kolektiv.

1 ze 4

Nízká informovanost o dění ve firmě a z toho pramenící nejistota jsou jedním ze čtyř hlavních důvodů k hledání jiného místa.

3,1x

Dobrá komunikace a zapojování do dění zvedá loajalitu 3,1x.

6–10x

Dobrá komunikace zvedá 6–10x šanci, že zaměstnanec bude o své firmě sám mluvit v dobrém světle.

5,4x

Inkluzivní přímá komunikace – například na starší pracovníky, pracující rodiče nebo dělnické profese – zvedá loajalitu 5,4x.

Co si z toho odnést? Není to softová disciplína. Pokud vám kdokoli z managementu bude dávat najevo, že jste detailisti, vysvětlete mu, že interní komunikací kopete i za jeho projekt. Nepotřebuje ji HR, potřebuje ji celá firma. A to jako sůl.

CHECKLIST: Kudy ve firmě tečou informace

Jak jsme si již naznačili, informace ve firmě tečou různými cestami a ne vždy je předává člověk z masa a kostí (byť za jejich tvorbou je až na výjimky vždy). Každá firma má cesty, kudy se její informace dostávají kuším zaměstnanců, jiné.

Základem úspěchu je tyto kanály znát. Umět je řídit a vyhodnocovat jejich efekt.

Jak na to? Využijte náš checklist. Vyberte kanály, které se týkají vaší firmy, a označte je v těchto kategoriích od 0 do 5 (pět je nejvíc):

Podle pozornosti, kterou jim zaměstnanci věnují

- ☐ 0 – nevědí o nich
- ☐ 3 – většinou jsou schopni informace zaznamenat
- ☐ 5 – zaručený způsob, jak informace šíří

Podle toho, jak máte daný kanál pod kontrolou

- ☐ 0 – nemohu ovlivnit
- ☐ 3 – potenciálně mohu, ale vyžaduje to práci / procesy / pravidla
- ☐ 5 – mám plně pod kontrolou

Podle vaší schopnosti měřit výsledek komunikace

- ☐ 0 – nedokážu doměřit
- ☐ 3 – základní přehled mít mohu
- ☐ 5 – mám maximální přehled např. o čtenosti, feedbacku a podobně

Co s výsledky?

- Sepište do jedné skupiny kanály, které mají vysokou pozornost vašich zaměstnanců (3 a výš) a máte je pod kontrolou (3 a více).
- Do druhé skupiny pak sepište kanály, které mají vysokou pozornost vašich zaměstnanců (3 a výš) a nemáte je pod kontrolou (3 a více).
- Do třetí skupiny sepište kanály, které máte pod kontrolou (3 a více) a umíte je měřit (3 a více).

Ke všem skupinám si řekneme více v příštích kapitolách.

Osobní interakce a schůzky

Formální schůzky: Pravidelné týmové porady, firemní meetingy

Individuální schůzky: One-on-one schůzky s nadřízeným

Osobní zpětná vazba: Hodnocení výkonu, kariérní rozhovory

Neformální rozhovory: Povídání na chodbách nebo v kuchyňce

Týmové aktivity mimo práci: Teambuildingy, společné večere

Elektronická interní komunikace

Mobilní aplikace pro zaměstnance

Intranet a interní weby: Intranetové stránky, firemní portály

E-mailová komunikace: Firemní e-maily od teamleaderů, průběžná komunikace

Informační newslettery: Hromadné zprávy

Interní sociální síť: Např. Yammer, Workplace by Facebook

Komunikační aplikace: Teams, Slack, Skype

Chatboti a automatizované zprávy: Interní chatboti

Oficiální firemní komunikace

Firemní časopis nebo tištěný bulletin

Papírové nástěnky a letáky

Digitální nástěnky a informační displeje

Firemní webové stránky a blogy

Sociální sítě: Příspěvky na LinkedIn, Facebooku

Public relations kanály

Klíčové firemní statementy: CEO letters, announcements

Zprávy v médiích: Reportáže o firemních aktivitách

Sociální sítě reprezentantů firmy

Eventy a setkávání

Fyzické prostory a neformální prostředí

Informační nástěnky a plakáty ve společných prostorách

Firemní kuchyňka nebo relaxační zóna

Společné prostory pro neformální schůzky: Šatna, jídelna, firemní fitness

Formální dokumenty a tištěná komunikace

Interní směrnice a manuály: Firemní postupy, pravidla

Výroční zprávy a výsledky firmy

Největší chyby v interní komunikaci

Ti, kteří pracují na HR pozicích například v technologických firmách, budou nevěřičně kroutit hlavou. Ti, kteří pracují například ve výrobním závodě, naopak přitakají. V naprosté většině českých firem je totiž komunikace řízená přes kanály, které jsou velice neefektivní a z podstaty neumožňují komunikovat správně. Můžete se sami podívat do svého checklistu, jestli se s většinou z průzkumu překrýváte.

Kde firmy předávají informace nejčastěji

využívanost

Porady (např. allhands)	94 %
Firemní nástěnka	81 %
Firemní magazín	46 %
E-mail	97 %
Intranet	58 %
SMS	32 %
Microsoft Teams	21 %
Slack	6 %
Sociální síť	41 %
Aplikace pro smartphone	4 %

Zdroj dat: AMKOS, průzkum komunikace ve firmách a její využití v rámci lokálních komunit / Insights, 2023

Proč z mého pohledu tento mix nesplňuje požadavky na interní komunikaci? Pojďme si znova definovat, co je pro komunikaci přirozené:

- 01 Je adresná. Víme, s kým mluvíme.
- 02 Známe její dopady. Vidíme, jak druhý reaguje.
- 03 Je to dialog. Bavíme se spolu.
- 04 Probíhá v reálném čase bez prodlev.
- 05 A také sleduje jasný cíl, který obě strany chápou.

A právě tyto zásadní vlastnosti většina firem zcela ignoruje. Používá ke komunikaci formáty, které dokáže mít pod kontrolou, ale které mají minimální efekt.

Nevíme, s kým mluvíme

Krásně je to vidět hned u první chyby. Ve většině případů v rámci komunikace nevíme, ke komu mluvíme. Slyším vás, jak protestujete: „Jak, nevíme. Mluvíme přece k zaměstnancům!“ Ano. Ale jak víte, že zrovna ten klíčový zaměstnanec prošel kolem správné nástěnky? Že dával pozor, když celá firma – často třeba přes Teams – poslouchala informace od vedení? Anebo že si opravdu najde klíčovou zprávu na intranetu?



A můžeme pokračovat. Samotné jméno a služební zařazení totiž není to jediné, co potřebujeme pro efektivní komunikaci znát. Víme, jestli daný zaměstnanec pracuje z domova? Jak je zkušený? Jakému stylu komunikace bude rozumět?

Asi vidíte, kam směřuji. Na začátku každé dobré interní komunikace by měla stát databáze, která schraňuje víc než jen kontaktní údaje. Je v ní vepsaný „digitální otisk“ vašich zaměstnanců a vy díky tomu můžete komunikaci upravovat podle celé řady klíčových parametrů, které její úspěšnost definují.

Poznámka: Databáze takzvaných „chytrých kontaktů“ nevyroste přes noc. A v každé firmě mohou být parametry vždy trochu jiné. Jak na to? Použijte jednoduché cvičení – představte si, že potřebujete oznámit opravdu klíčovou věc celé firmě a je zásadní, aby ji každý nejen slyšel, ale i pochopil. A vy máte kouzelný proutek a čas na to, abyste si před sebe vždy vyčarovali skupinku konkrétních zaměstnanců tak, abyste s nimi mohli mluvit podobným stylem a každá skupina měla stejný cíl. Přesně takovým skupinám byste pak měli inklinovat při projektování vaší interní komunikace.

Neumíme komunikaci měřit



Co je většinou cílem interní komunikace? Přinést změnu. Většina má podnítit zaměstnance k akci, ke změně myšlení, k přenastavení emocí nebo rovnou celého mindsetu. V kontextu toho je nesmysl, aby se většina komunikačních aktivit měřila pouze tím, kdy všude byla informace umístěna, kolik lidí ji (aniž by bylo jasno jakých) vidělo na intranetu nebo podle počtu adres v poli příjemců.

Interní komunikace potřebuje zcela jasnou měřitelnost. Administrátor má mít přehled o tom, kdo, kdy a z jakých skupin zaměstnanců se se sdělením prokazatelně seznámil, kolik času například jeho čtením strávil a jaké informace pro něj byly nejzásadnější.

Vedeme monology



Firmy zapomínají, že komunikace nesmí být monolog, ale dialog. Po zásadním sdělení se v hlavě zaměstnanců vyrobí obrovské množství otázek, které zpravidla nikdo nezodpoví a nedá ani prostor je položit.

Znáť je to i jinde. Pokud má běžný zaměstnanec jakýkoli nápad, návrh na zlepšení nebo stížnost, většinou na ně systém komunikace není uzpůsoben. Sběr zpětné vazby ve většině firem probíhá ve chvíli, kdy „firma chce“, a ne ve chvíli, kdy mají zaměstnanci – ať je důvod jakýkoli – se s firmou bavit. Přitom obousměrnost komunikace je naprosto zásadní pro to, aby byla zdravá a přinášela efekty, které od ní očekáváte.

Ve firmách se bavíme pomalu



Jak dlouho musí na nástěnce viset leták nebo důležité oznámení, aby mělo vůbec nějaký efekt a zároveň již nebylo staré? Nebo jak dlouho může čekat zaměstnanec na odpověď od vedení ve chvíli, kdy má urgentní dotazy – například poté, co si poslechl důležitý projev svého šéfa? Tempo komunikace je klíčové pro její efekt i důvěryhodnost. Jenže ve firmách je podřízené většinou tomu, kdo si kdy na komunikaci udělá čas.

Nevíme, proč komunikujeme



Protože komunikaci často neumíme měřit, neumíme ji ani řídit. A tak se vytratí i to nejzásadnější – samotná představa o tom, co má vlastně komunikace z dlouhodobého i krátkodobého hlediska za úkol. Dokud nebude interní komunikace považovaná za klíčový nástroj pro plnění cílů celé firmy, bude bohužel pořád přehlížená a zanedbaná.

Poznámka: Komunikace (jak interní, tak externí) je natolik klíčová, že by se měla stát kompetencí alespoň jednoho ze členů vedení společnosti. Pokud HR oddělení nemá zastoupení v nejužším managementu, ale je jeho úkolem starost o interní komunikaci, je velká šance, že nebude schopno zajistit její maximální relevanci a efektivitu.

Objevujeme SMART komunikaci

Problémy, které jsme si popsali výše, se bohužel týkají naprosté většiny firem. A byl to mimo jiné jeden z důvodů, proč došlo k definici principů „chytré interní komunikace“, tedy SMART komunikace. Za takovou komunikaci většinou označujeme soubor komunikačních nástrojů, které umožňují efektivnější spojení firmy a jejích pracovníků. Ostatně vysvětlit se to dá jednoduše právě na zmíněné zkratce.

S

Specific = konkrétní

Vedení firmy vždy ví, co, kdy a komu říká.

M

Measurable = měřitelná

Vedení firmy díky tomu ví, ke komu se zpráva dostala a ke komu nikoli a podle toho může dále rozhodovat. Zároveň snadno zjistí, jaké kanály jsou právě pro její zaměstnance a danou situaci ty pravé.

A

Agreed = vyžadovaná

V případě chytré komunikace dostávají informace pouze ti, kteří o ně mají zájem. Pouze tak bude mít každá zpráva patřičnou pozornost a nebude vytvářet informační smog.

R

Reciprocal = vzájemná

Protože pouze dialog může výrazně zvýšit kvalitu vzájemné komunikace. Vedení firem má díky nástrojům chytré komunikace možnost zapojit zaměstnance více do dění, ale také automatizovat celou řadu komunikačních agend – například nahlašování podnětů nebo mapování nálad.

T

Timed = načasovaná a v reálném čase

Pokud neumím komunikaci naplánovat anebo není možné komunikovat kdykoli a odkudkoli, ztrácí efektivitu. Chytrá komunikace toto řeší tím, že volí kanály, které poskytnou okamžitý zásah.

CHECKLIST: Napravujeme chyby

Možná už teď začínáte panikařit, že u vás ve firmě bude třeba změnit přístup k interní komunikaci od základů. Jak už jsem zmiňoval několikrát – nebojte se, jinde to nebude o moc jiné. Vaše cesta ale nesmí být jen hon za efektivitou. Pojďme si spolu projít další checklist, který určuje, jak moc jsou případné nedostatky zásadního charakteru. Jsou postaveny ve formě obrácené pyramidy – abyste tedy mohli dosáhnout těch posledních, musíte mít vystavěné ty předchozí.

1 - Firemní prostředí

- ☐ Firma má zdravý management.
- ☐ Firma podniká eticky, dodržuje zákony a požadovaná pravidla.
- ☐ Firma má jasně definovanou misi a vizi.
- ☐ Ve firmě funguje na všech úrovních běžná zdravá mezilidská komunikace.

2 - Management interní komunikace

- ☐ Je jasně definovaný manažer, zodpovědný za interní komunikaci.
- ☐ Manažer interní komunikace má pravomoc vykonávat samostatně svou práci.
- ☐ Manažer interní komunikace má přístup ke všem potřebným informacím pro svou práci.
- ☐ Manažer interní komunikace má na interní komunikaci vlastní rozpočet.

3 - Framework

- ☐ Vedení pomáhá definovat cíle interní komunikace a poskytuje potřebnou součinnost.
- ☐ Interní komunikace je respektovanou součástí ostatních aktivit.
- ☐ Ostatní oddělení mají samozřejmý přístup k nástrojům interní komunikace.
- ☐ Interní komunikace nemá problém plnit svou část v rámci plnění komplexních cílů.

4 - Efektivita

- ☐ Interní komunikace má nastavený efektivní mix kanálů.
- ☐ Interní komunikace využívá pokročilé databáze SMART kontaktů v souladu s SMART definicí.
- ☐ Role interní komunikace je měřitelná.
- ☐ Interní komunikace měří svou kvalitu a efektivitu a zlepšuje se pomocí opatření.

Jak ideálně nastavit první kroky k efektivnější komunikaci?

Pokud jste se zastavili až v kategorii 4, máte vyhráno. Pokud nikoli, bude možná rozumné udělat ještě krok zpět a zaměřit se na roli interní komunikace ve firmě obecně.

Jestli však patříte mezi ty, kteří nyní mohou efektivitu již jen vylepšovat a prohlubovat, nemělo by vám nic stát v cestě. Jak by měly vypadat vaše první kroky? Můžeme se nyní vrátit k vašim třem skupinám, do kterých jste rozdělili kanály, které má firma pro komunikaci k dispozici.

To, o co byste se měli totiž pokoušet především, je:



Naučit se měřit kanály, které mají vysokou pozornost vašich zaměstnanců (3 a výš) a máte je pod kontrolou (3 a více). Pokud je měřit nedokážete, zkusit s nimi najít alternativní měřitelné kanály, které jejich roli převzou.

Příklad: Zaměstnanci hltají nástěnku v jídelně. Není problém na ni dát jakékoli sdělení. Měřit ji nedokážu. Takže pokud ji chci použít jako hlavní kanál pro interní komunikaci, bude potřeba ji nahradit – například digitální nástěnkou v aplikaci či newsletterem. Původní nástěnku rušit nemusím, jen se z ní stane spíše brandbuildingový nástroj než místo pro ohlašování klíčových informací.



Kanály ze skupiny, které mají vysokou pozornost vašich zaměstnanců (3 a výš) a nemáte je pod kontrolou (3 a více), je třeba zkusit posunout do kategorie výše. To znamená získat na ně alespoň nějakým způsobem vliv.

Příklad: Velkou roli v rámci celofiremní nálady hraje neformální páteční stand-up, který zaštiťuje obchodní ředitel. Vždy se jedná o způsob, jak před koncem týdne zlepšit náladu, často se však stává, že se na něm řeší i zásadní firemní témata. Obchodnímu řediteli je třeba vysvětlit zásadní funkce jeho formátu v rámci interní komunikace a je mu nabídnuta možnost jednotlivé informace dotvářet dohromady. Pokud přijme, máme rázem na klíčový formát vliv.

Třetí skupinu pak tvoří kanály, které máme kontrolou (3 a více) a umíme je dokonce měřit (3 a více). To je pro nás klíčové. Pokud se zde nachází kanály zároveň s vysokou pozorností zaměstnanců, máme je již zapsané v první skupině. Co ale s těmi, které mají pozornost nízkou? Tady možná bude rada překvapivá – nesnažit se zbytečně investovat do kanálů, které se nemají šanci dostat do první kategorie. Nicméně než je zcela zatratíme, je možné zkusit v nich najít skrytý potenciál.



Využít je pro to možné poměrně jednoduchý postup:

1. Ujistěte se, že o kanálech zaměstnanci vědí a mají k nim přístup.
2. Zkuste na tyto kanály prioritně umístit informace, které jsou pro zaměstnance klíčové, s drobným předstihem. Pokud vidíte, že se pozornost zaměstnanců zvyšuje, pokračujte.
3. V opačném případě pak zkuste vytvořit separátní komunikační linku jen pro podporu daného kanálu. Pokud nezabere ani to, s klidným srdcem jej vyřaďte. Kde není zájem lidí, nemůže být ani komunikace.

Hledání ideálního digitálního partnera

Interní komunikace je natolik komplexní disciplínou, že na její řešení vzniklo za poslední roky mnoho specializovaných nástrojů. Já sám jsem věnoval více než dekádu vývoji jednoho z nich. A protože vám pochopitelně nechávám volnou ruku v rámci jejich výběru, přidám alespoň pár doporučení.

Kolik takový nástroj stojí?

Většina nástrojů má dva přístupy – klasický SaaS (platba každý měsíc) podle počtu aktivovaných licencí (= počtu zaměstnanců) anebo jednorázové platby za aktivaci a případně uzpůsobení jednotlivých modulů a následně měsíční platba za licenci. Bavíme se většinou o nižších tisících u malých a středně velkých firem po nižší desítky tisíc měsíčně u těch velkých. I proto je třeba dělat interní komunikaci opravdu pořádně, aby se vám její cena vyplatila.

Co by mi měl nástroj nabídnout?

- Databázi chytrých kontaktů (tedy nejen kontaktních) s vazbou na kartu zaměstnance
- Možnost komunikovat se zaměstnanci vámi preferovanými kanály
- Zpětnovazebnost komunikace
- Garantované přečtení dokumentů
- Kompletní statistiky vaší komunikace pro pokročilou analytiku
- Propojení komunikační platformy s vašimi systémy
- Pokročilé zabezpečení dat (ideálně s ISO certifikací)
- Ankety a dotazníky
- Facility a issue management
- Propojení se sociálními sítěmi firmy
- Napojení na whistleblowing
- Přehled benefitů
- Propojení s účetními systémy
- Vlastní mobilní aplikace, uzpůsobená identitě vaší firmy
- Pomoc s onboardingem

Jak dlouho implementace nástroje trvá?

Bude záležet na vašich kapacitách a schopnosti onboardovat zaměstnance. Většinou se však jedná o řády týdnů, nikoli měsíců.

Na co si dát pozor?

- Nechte si vždy představit spokojené klienty a ptejte se přímo HR manažerů.
- Preferujte maximální samoobslužnost systému.
- Všímejte si skrytých poplatků například za aktivaci dodatkových funkcí.
- Hledejte partnera, který nástroj nepřestává vylepšovat (poznáte například podle takzvané veřejné „roadmapy“ chystaných funkcí).
- Chtějte dostupnou customer care.



Co si z toho všeho odnést?

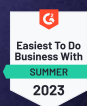
Co zmínit závěrem? Interní komunikace je jedním z klíčových pilířů úspěchu každé firmy. Její efektivita se přímo odráží na spokojenosti zaměstnanců, jejich angažovanosti a loajalitě. V celém tomto e-booku jsme se věnovali různým aspektům interní komunikace – od jejího významu přes správné nastavení kanálů až po chyby, kterým se vyvarovat.

A možná vám i po jeho přečtení přijde, že právě na vaše dotazy jste nedostali odpověď. Je to logické. Pro interní komunikaci neexistuje jeden univerzální model, který by fungoval všude. Každá firma musí najít svůj vlastní přístup, který zohlední její kulturu, cíle, způsob, jakým její zaměstnanci vstřebávají informace.

Zároveň každého manažera, který se interní komunikaci bude věnovat, začne trápit její princip. Je nekonečná a nikdy nebude hotová. I to je jeden z důvodů, proč se vracíme opět na začátek. Dělejte ji srdcem a respektujte principy, které jsou pro komunikaci běžné. Zbytek půjde – například s podporou vhodného digitálního partnera – o poznání lehčeji. Věřte tomu.



Tak hodně štěstí!



Vyzkoušejte Sloneek na 14 dní zdarma

Vyzkoušet zdarma