

HR zóna

X. téma — Interní komunikace - Jak momentálně ovlivňuje náladu ve firmě a její výkon?

Zápis z 25. 11.2020, 10:00

1. Úvod — Nora Haxhidautiová
2. Slovo převzal **Petr Bajer** (Senior HR manažer se zkušeností s mezinárodní komunikací) — panelová diskuse
 - Petr Bajer mluví o případech a situacích, k nimž dochází v interní komunikaci v době koronakrize.

Tento dokument je opět shrnutí základních myšlenek a rad našich hostů. Doporučujeme tedy využít zápis pouze jako průvodce k záznamu z celého setkání.

Shrnutí tématu v bodech s odkazy na videozáznam:

ÚVOD — online komunikace se stává novou normou

- online komunikace je v plné síle a myslím si, že jen tak nezmizí
- přednáška je zaměřená na to, co nám funguje, co nefunguje a tak
- druhá vlna je ohledně komunikace diametrálně odlišná (nekomunikujeme, co je COVID a podobně)
- dostáváme se do toho, že by se komunikace měla dostat do nového normálu, který není srovnatelný s tím, jaké to bylo na začátku roku.
- Více ve videu od 00h 07m 17s

HLAVNÍ PILÍŘE INTERNÍ KOMUNIKACE — obsah, forma a frekvence; hlavně ale konzistentně a pochopitelně

- po obsahové stránce přibývá spousta informací, co jsme zaměstnancům nikdy nemuseli říkat
- digitalizace firem proběhla „formou COVIDu“ — modernizace interní komunikace, která se nedařila dlouhou dobu, proběhla během několika týdnů
- důležitá je dnes frekvence i důvod, proč informace komunikujeme
- rozdíl mezi první a druhou vlnou
 - o komunikace za první vlny — co to je, co se momentálně děje, co pro nás COVID znamená a co budeme dělat
 - o komunikace za druhé vlny — komunikace se začíná trochu vracet k normálu, začínáme komunikovat různé věci související s byznysem

- některé firmy se dřív či později začnou potýkat se zásadním dopadem COVIDu na firmu (onemocní více kolegů, zavírání oddělení atd.) — **krizová komunikace**
- Více ve videu od 00h 10m 04s

MOŽNÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE V ORGANIZACI — i přes velký výběr komunikačních kanálů zůstává velmi často ve firmách především písemná forma komunikace

- pro spoustu organizací zůstávají primárně písemné formy komunikace (výplatní pásky, nástěnka v kuchyňce atp.) — protože fungují
 - je naprosto zásadní udržet konzistenci komunikace — ať už komunikujeme jakkoli, měla by být informace pro lidi jasná a měli by okamžitě pochopit, co se od nich žádá

Komunikace osobní	Komunikace písemná	Komunikace elektronická
Komunikace tváří v tvář	Firemní časopis	Intranet
Skupinový rozhovor/porada	Firemní noviny, firemní zpravodaje	E-mail, internet, elektronické porady
Firemní schůze, interní prezentace	Výroční zprávy	Vizuální a audiovizuální komunikace
Vzdělávání	Manuály pracovních činností	Firemní televize a rozhlas
Konzultace	Nástěnky	Oběžníky, metodické pokyny a předpisy
Společenské a sportovní akce, dny otevřených dveří	Firemní profil	Faxy, telegramy, telegrafy

- Více ve videu od 00h 12m 14s

TYPY KOMUNIKACE — v první vlně především komunikace svrchu dolů; v druhé vlně je u diagonální komunikace přes několik oddělení větší riziko nezachování konzistence; vždy je zásadní pochopitelnost

- **Sestupná komunikace** plyne z vyšších úrovní organizace do nižších skrze pracovní instrukce, oficiální dokumenty, manuály, procedury, směrnice, příkazy, interní publikace, intranet, nástěnky, zápisy z porad apod.
- **Vzestupná komunikace** směřuje z nižších organizačních stupňů k vyšším a je realizována poradními diskuzemi, schránkami pro návrhy a připomínky, dny otevřených dveří, zprávami apod.
- **Horizontální komunikace** zahrnuje komunikaci pracovníků na stejném organizačním stupni. Tato forma komunikace zabezpečuje hlavně neformální koordinaci činností, nezbytnou k optimálnímu fungování organizace.
- **Diagonální komunikace** probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých oddělení a nemusí dodržovat vertikální organizační strukturu. Často je tato forma úsporou času.
- **Formální komunikace** vyplývá z organizační struktury a jejím cílem je informovat spolupracovníky o způsobu fungování organizace a přiblížit vnitřní chod organizace. Formální komunikace je důležitá pro identifikaci zaměstnanců s organizací.
- **Neformální komunikace** vychází z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi zaměstnanci. Tato forma komunikace je nezbytná, neboť má za následek zpestření, uvolnění a zábavu.
- **Verbální komunikace** je nejrozšířenější formou komunikace v organizaci a jejími hlavními výhodami je úspora času, bezprostřední zpětná vazba, účinnost, neverbální signály a zvýšená pravděpodobnost porozumění.
- **Písemná komunikace** na druhou stranu poskytuje nepochybnitelný doklad o průběhu komunikace a má tedy větší váhu než komunikace verbální.

- sestupná — svrchu dolů: tohle můžete, tohle nemůžete, od zítřka všichni budou dělat to a to (odstup a odtažitost jsou zásadní); to bylo nejvíce na jaře v reakci na nový COVID
- diagonální — komunikace napříč firmou, různými hierarchiemi a odděleními — **často problém s udržením komunikační konzistence** → **velmi kontraproduktivní komunikace**
- nekonzistentní a nedůvěryhodná komunikace → drby, „zaručené pravdy“ a podobně

DÁ SE VŮBEC KOMUNIKOVAT DOBŘE — ano, ale není to jednoduché

- je to práce jako jakákoli jiná — je potřeba udržovat konzistentní komunikaci
 - každá firma používá zhruba 200 odborných slov dokola: je zásadní, aby těmto slovům všichni zaměstnanci rozuměli, jak se očekává (při změně vedení se mění i obsah slov)
- Více ve videu od 00h 15m 41s

VLIV KOMUNIKACE NA NÁLADU A VÝKON VE FIRMĚ — autenticita, konzistence tónu i slovníku, podávejte sdělované informace včas a opakujte je

- **autenticita** — je informace uvěřitelná?
 - **konzistence** — je informace jednotná?
 - při zavádění změn bychom měli počítat se 3–6 měsíci opakování informace o změně, aby změnu zaměstnanci začali brát v potaz a řídit se podle ní
 - **proaktivní** — je komunikace včasná? O věcech, co určitě přijdou, bychom měli dávat vědět dostatečně dopředu
 - pozor na domněnky — vytváří se úplně přirozeně a můžou komunikaci komplikovat; informace o tom, že se nic neděje, je lepší, než neposílat vůbec nic
- Více ve videu od 00h 17m 53s

POZITIVNÍ VÝSTUPY INTERNÍ KOMUNIKACE — informovaní zaměstnanci ví, co chtějí a kde to najdou

- **transparentnost** firemní komunikace eliminuje tvorbu domněnek a fám
 - informovaní zaměstnanci vědí, co potřebují / věří, kde najít tyto informace, nemusí se zbytečně doptávat a ví, kam se pro nové informace vracet
 - **posiluje oboustrannou komunikaci** ve firmě — zaměstnanci se můžou ozvat (v elektronické komunikaci je možná anonymita a zaměstnanci se budou méně ostýchat)
 - **zjišťuje reálný stav** firemní komunikace
 - **posiluje pozitivně vnímané kanály**, odbourává nefunkční komunikační kanály
 - firma ví, jaké informace **jakou formou zaměstnanci nejlíp vstřebávají**
 - možnost **implementace nových cest a metod** komunikace
 - ukázání toho, že **o zaměstnance má firma zájem**
 - zvýšení **spokojenosti a angažovanosti** zaměstnanců → vyšší efektivita práce
 - angažovanost — spousta z nás má tendence se vrhnout do toho, co nefunguje a investovat do toho čas; investujte ale 80 % času do toho, co funguje, a 20 % času do toho, co nefunguje (pokud to není kritická záležitost)
- Více ve videu od 00h 25m 15s

ŠPATNÁ INTERNÍ KOMUNIKACE — komunikujte správně tak, aby se informace dostala ke všem relevantním příjemcům ve srozumitelné podobě a aby příjemci věděli, jak s ní naložit

- komunikace bez kontextu, nahodilá, nesrozumitelná (hlavně překlady z cizích jazyků), příliš formální a vzdálená (má informace pro příjemce smysl?), nejednoznačná (jak se tedy máme chovat?), určená jen pro konkrétní skupinu, reaktivní — přijde pozdě, zbytečná
 - nejde počítat se změnou komunikace ze dne na den
- Více ve videu od 00h 39m 24s

KOMUNIKACE O COVIDU — o zdravotních záležitostech zaměstnanců není zaměstnavatel oprávněn mluvit; vhodné je šíření informací od hygieny, specifických orgánů

- pozor na stigmatizaci bezpříznakových přenašečů COVIDu → důvěrnost informací
- krizová komunikace typu „naše pobočka se teď musí na chvíli zavřít“ a podobně
- komunikace musí být v tomto tématu velmi relevantní a jednoznačná (od tehdy do tehdy budou všichni nosit roušky atp.), aby člověk nemusel spekulovat
- komunikace dopadu konkrétních opatření na firmu, na zaměstnance: „nás se teď týká tohle a tohle.“ (ostatní zbytečně nezdůrazňovat, ať v tom nemají zaměstnanci chaos)
- Více ve videu od 00h 44m 20s

AUDIT INTERNÍ KOMUNIKACE — co, jak a proč komunikujeme a jaké nástroje k tomu používáme; je to dobře/špatně; jaký je výchozí stav? Pro audit interní komunikace je nejlepší doba (pokud již neproběhl)

- aby se mohlo něco zlepšit, musíme znát výchozí stav
- audit se zaměřuje na všechny oblasti interní komunikace — obsah, formu, frekvenci
- s odchodem některých zaměstnanců se určité informace mohou ztrácet
- soustředí se na oba směry komunikace (zaměstnanci-vedení)
- prověřuje nástroje, které aktuálně používáme
- Více ve videu od 00h 51m 32s

CO SI ODNĚST — ať je komunikace autentická, jednotná a ať lidé mají informace včas; zavedení změny zabere 3–6 měsíců

- Kde si informace lidi opravdu přečtou?
 - o výplatní páska a informace na ní
 - o nástěnka u kávovaru
 - o vnitřní strana dveří na toaletách (trochu kontroverzní, ale funguje)
- Firemní časopis má tím větší význam, čím je firma větší; výrazně vyšší pravděpodobnost přečtení, když se firemní časopis pošle pracovníkům domů (přečte si to i jejich rodina)
- Více ve videu od 00h 56m 15s

Otázky

Jaký nástroj používáte k firemní komunikaci vy?

- máme kombinaci e-mailů a idea boxů (zpětná vazba na práci, nápady a podobně)
- Více ve videu od 01h 02m 25s

Kde vidíte hranici mezi akorát a příliš mnoho informacemi?

- ta hranice se kreslí velmi těžko a je dost individuální; závisí to na typu zaměstnanců a způsobu komunikace
- když se dostáváme z onlinu do písemné nebo osobní komunikace, je důležité se zamyslet nad tím, jakou informaci předáváme; spíš pocituju obrácený efekt online komunikace, kdy máme dojem, že musíme lidem říkat všechno a hned — zahrnujeme je
- ze zahlcení je mnohem těžší vyskočit (nemůžeme dát šéfa do SPAMu)

- pokud není možnost personalizace informací, tak spíš komunikovat nezahlcujícím způsobem
- v písemné/tradiční komunikaci máme jeden pokus
- Více ve videu od 01h 03m 55s

Zjišťujete zpětnou vazbu z hlediska COVIDu, jaké to má (psychické) dopady na zaměstnance? Jak komunikujete výsledky, jak s informacemi pracujete?

Nora Haxhidautiová

- mám dobrou zkušenost s tím, že občas přijdou instrukce, že se zaměstnanci mají projít ven a pustit si schůzku na telefonu místo toho, aby seděli při každém meetingu na židli před kamerou — pozitivní ohlasy od zaměstnanců
- je dobré nedávat schůzce přesně na hodinu, ale nechávat mezi schůzemi 15 minut pauzu a podobně
- Více ve videu od 01h 06m 42s

Petr Bajer

- v první vlně jsme mohli zavést 100% homeoffice
- teď máme pravidlo, že meetingy jsou mezi 10. a 12. hodinou, a potom mezi 13. a 15. hodinou; ne před tím, ne potom
- to, co nám velmi dobře zabralo, bylo vypsání krokové výzvy — sdílený Excel, kam každý psal svoje kroky za den
 - o vždycky, když jsme dělali nějakou podobnou výzvu, jsme se snažili, aby to dopadalo na všechny skupiny našich zaměstnanců stejně
- Více ve videu od 01h 09m 50s

Je něco, co zaměstnanci třeba ještě vůbec neslyšeli z hlediska té komunikace?

- tady je důležitý nástroj zpětné vazby; pokud ho nemáme, tak se těžko odhaduje, co ví a co neví
- doporučuji — nezávisle na COVIDu — komunikovat, že zachovávejte některé věci, jako třeba vánoční večírky (lze udělat virtuálně a podobně)
- Více ve videu od 01h 12m 55s

Je horší moc, anebo málo informací?

- určitě je horší málo; pak člověk bude spekulovat.
- Když je informací moc, jde se jimi probrat, a to neužitečné vypustit
- Více ve videu od 01h 14m 57s

Jaký si myslíte, že může mít interní komunikace vliv na pohodu a well-being zaměstnance

- myslím, že velmi zásadní vliv
- pokud mám konzistentní informace o důležitých věcech, mám pocit jistoty a nemusím si lámat hlavu s tím, co dělat
- lidé se nebudou muset strachovat, jak se v práci chovat
- Více ve videu od 01h 15m 27s

Jak si u vás ve firmě momentálně ověřujete nebo zjišťujete, jestli interní komunikace funguje?

- Máme výhodu v tom, že jak rosteme, tak management tráví čas na cestách a my (na HR) tak musíme být na jednotlivých pobočkách, které jsou celkem malé, takže tam máme okamžitou zpětnou vazbu přímo od lidí, kterých se ptáme

- a velmi překvapivě to funguje
- Více ve videu od 01h 16m 45s

Když jsme se dotkli toho, že to funguje, je v interní komunikaci něco, co vždycky funguje, na co se můžeme spolehnout?

- každý rád slyší dobré zprávy
- fungují i pochvaly (zasloužené); může být i negativní reakce typu „proč oni a ne my“, ale stává se to jen zřídka
- neměl by to být ale výkřik do tmy (transparentní kritéria oceňování)
- Více ve videu od 01h 17m 25s

Jak komunikovat krizové scénáře (uzavře se pobočka atd.)?

- V krizové komunikaci trochu ustupuje demokracie a komunikace je dvoufázová
 - o kdo, co, kdy má jak udělat
 - o až v druhé fázi můžeme vysvětlovat (zpětně komunikovat poděkování za spolupráci; museli jsme udělat něco, protože...)
- Více ve videu od 01h 19m 35s

Jak bojovat proti drbům a „zaručeným“ informacím?

- (s nadsázkou) z mé zkušenosti stačí říct něco v úctárně a rozšíří se to kamkoli
- v každé firmě jsou názoroví leadeři (většinou střední manažeři) — jsou uznávaní, akceptovaní a lidi je poslouchají; umí neformálně vysvětlit to, co se vedení třeba nedaří
 - o klíčové je těmto lidem poskytnout dost informací, aby je mohli komunikovat dál; bez nich nevykomunikujeme vůbec nic
- Více ve videu od 01h 21m 13s

ZÁVĚREČNÉ SDĚLENÍ OD NAŠEHO HOSTA: (Více ve videu: 01h 25m 00s)

Budte autentičtí, konzistentní a bavte se s lidmi včas. Mluvte s nimi, zjišťujte jejich názor, a jak informace vnímají. Budete míň riskovat nedorozumění.

DĚKUJEME ZA ÚČAST A TĚŠÍME SE NA DALŠÍ SETKÁNÍ! **A TO OPĚT ZA 14 DNÍ 9. 12. 2020.**

ZA TÝM SOVA STUDIO A SOVA NET – ING. PETR MIKŠOVIČ A NORA HAXHIDAUTOVÁ, MSc.

HOSTÉ:

PETR BAJER