

Belső kommunikáció

Dr. Piskóti István
Miskolci Egyetem
Marketing Intézet

Business marketing menedzsment 11.

A belső kommunikáció feladatköre

2

- **A céghez tartozás érzésének** (company feeling) **kialakítása**, a szervezet belső közvéleményének formálása.
- **Az elkötelezettség, lojalitás megteremtése és növelése.**
- Szervezet tagjainak **motiválása, a munkamorál növelése.**
- „Nyitott ajtók” légkörének kialakítása.
- A **menedzsment döntéseinek** információs, kommunikációs **támogatása.**
- A szervezeti **kapcsolatok koordinálása** és fejlesztése.
- Szakmai **programok kezdeményezése**, tervezése, **lebonyolítása** és kiértékelése.
- **A dolgozók informálása** a szervezet céljairól, eredményeiről valamint feladatairól és problémáiról.
- A szervezet **arculatának tudatos fejlesztése és ápolása.**
- A **szervezet image-nek fejlesztése** a szervezet tagjain keresztül.
- A vállalati **kultúra megteremtése** és fenntartása. Értékes munkaerő megtartása.
- A szervezet **kommunikációs magatartásának irányítása**, alapozása és hitelessé tétele.
- A **szervezet tagjai támogatásának megszervezése** a menedzsment és az általa kitűzött célok iránt.
- **A szervezeti és egyéni siker támogatása.**

A belső kommunikáció legfontosabb alapelvei

3

- A **kommunikáció hiánya elszigeteltséget teremt**, hiszen csak a jól tájékozott dolgozók értik meg a szervezet céljait, saját helyzetüket valamint feladatukat.
- A dolgozókat a személyes kontaktustartás és a személyre szóló figyelem motiválja. Mindenekelőtt tehát **legfontosabb a jó kapcsolat a szervezet és a munkavállalók között**.
- Frusztrációt és értetlenséget eredményez, ha a dolgozókat csak tájékoztatják egy döntésről.
- Az a legjobb, ha lehetőség nyílik arra, hogy **a belső közösség kinyilváníthassa véleményét** és állást foglalhasson azokban a döntésekben, amelyek rájuk nézve fontosak, befolyásolják munkavégzésüket, esetleg pozíciójukat.
- A **rendszeres írásos tájékoztatás elengedhetetlen**, de a személyes kontaktust soha nem pótolja.
- Célszerű **minél rövidebb és közvetlenebb információs utat** kialakítani, hiszen annál hamarabb és pontosabban jut el az üzenet, annál hatékonyabb a kommunikáció.
- Fontos, hogy a jó kommunikáció a **miértekre is magyarázatot** ad.
- A dolgozók tájékoztatásának **alapvető célja, a munkahelyi légkör javítása, a szervezet iránti elkötelezettség, lojalitás fejlesztése**.
- A céghez tartozás érzésének kialakítására és fokozására különösen alkalmas a közvetlen kommunikáció.
- Fontos, hogy a **formális csatornákon kívül informális programokat** is szervezzenek, a „**sétáló menedzsment**” közvetlenül is kommunikáljon a dolgozókkal.

A belső kapcsolatok alapvető tartalma

4

- Megfelelő **információ kidolgozása a vállalati stratégiáról**, hogy az üzlettársak hatékonyan részt vehessenek a vállalkozás fejlesztésében.
- A különböző **szektorok/részlegek** által elért eredményekről **szóló információ terítése**.
- **Rendszeres, folyamatos** társasági/vállalati **kommunikáció biztosítása**, amely mindig időszerű, pontos és egyértelmű.
- A belső kapcsolatok csatornaként történő felhasználása az érintettek véleményének megismerésére és az információk összegyűjtésére, **biztosítva** ezzel a spontaneitást és a **véleményalkotás szabadságát**.
- **Időszerű információk nyújtása a szervezeti, a termelési, a marketing-, az értékesítési és a pénzügyi innovációs folyamatokkal kapcsolatban**.
- Minden krízis- és válsághelyzetben az **időben történő tájékoztatás** megvalósítása azért, hogy az alkalmazottak ne a külvilágtól származó helytelen vagy félrevezető információkra hagyatkozzanak.
- **Monitoring-rendszer (figyelési rendszer) biztosítása a menedzsment számára** ahhoz, hogy a vezetők elemezni tudják a belső közösség kulcsfontosságú kérdésekről alkotott, a közvéleményt befolyásoló véleményét.

A belső kommunikáció funkciói

■ 1. Szervezetirányítási funkció

- A szervezeti egységek, a munkatársak informálása, bevonása, a tevékenységhez szükséges feltételek biztosítása.

■ 2. Hatékonyságnövelési funkció

- A munkavégzés kreativitásának, innovativitásának növelése, motiválása, jutalmazása.

■ 3. Image-formáló funkció

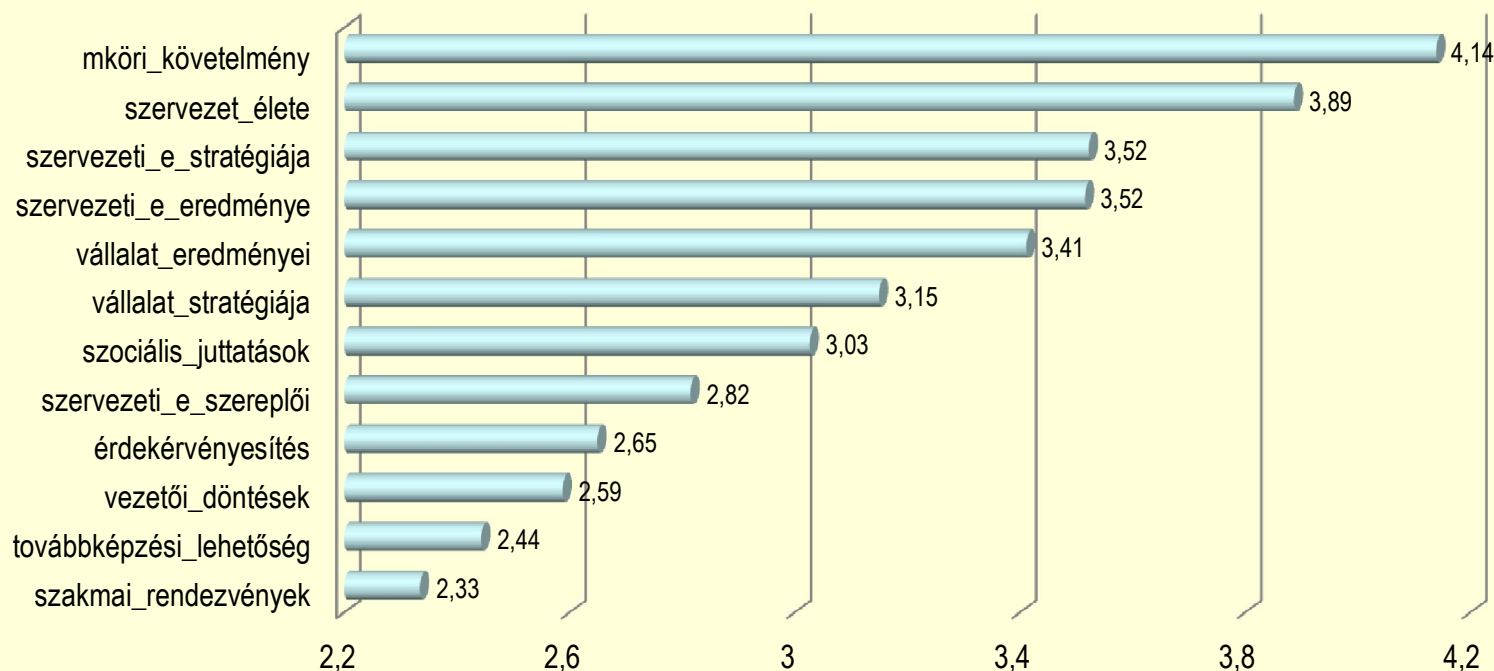
- A vállalati kultúra, a külső és belső identitás és márka építésének, az imázs javításának eszköze.

■ 4. Humánpolitikai funkció

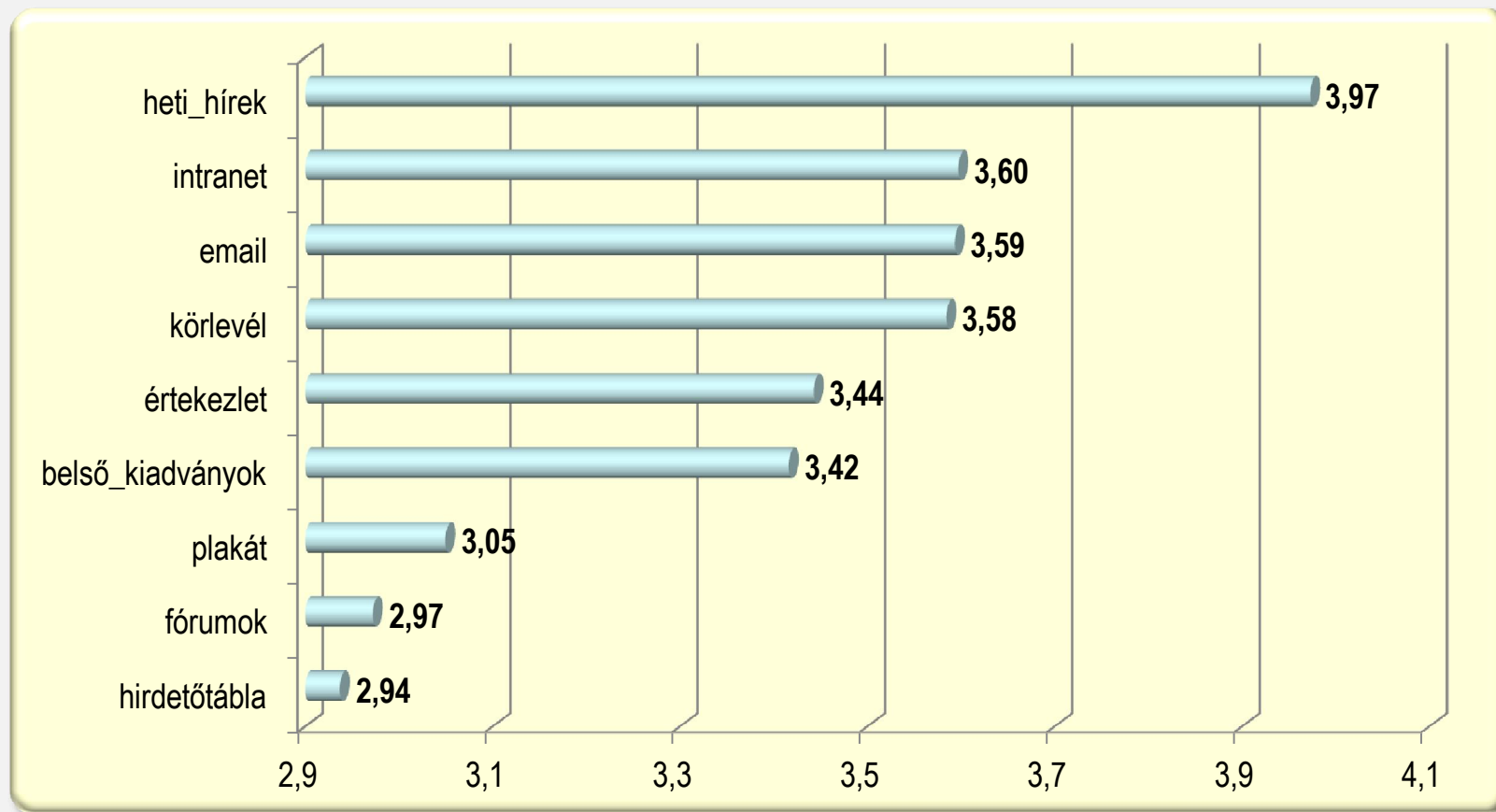
- A munkatársak kiválasztását, megtartását, együttműködését, elégedettségét, elkötelezettségét támogató eszközök.

Mennyire érzed magad tájékozottnak az alábbi témákat illetően? (1= egyáltalán nem vagyok vele tisztában, ... 5= maximálisan tisztában vagyok vele)

Információs hiány elsősorban a juttatások, más szervezeti egységek, a vezetői döntések, továbbképzési lehetőségek és a szakmai rendezvények vonatkozásában jelenik meg.

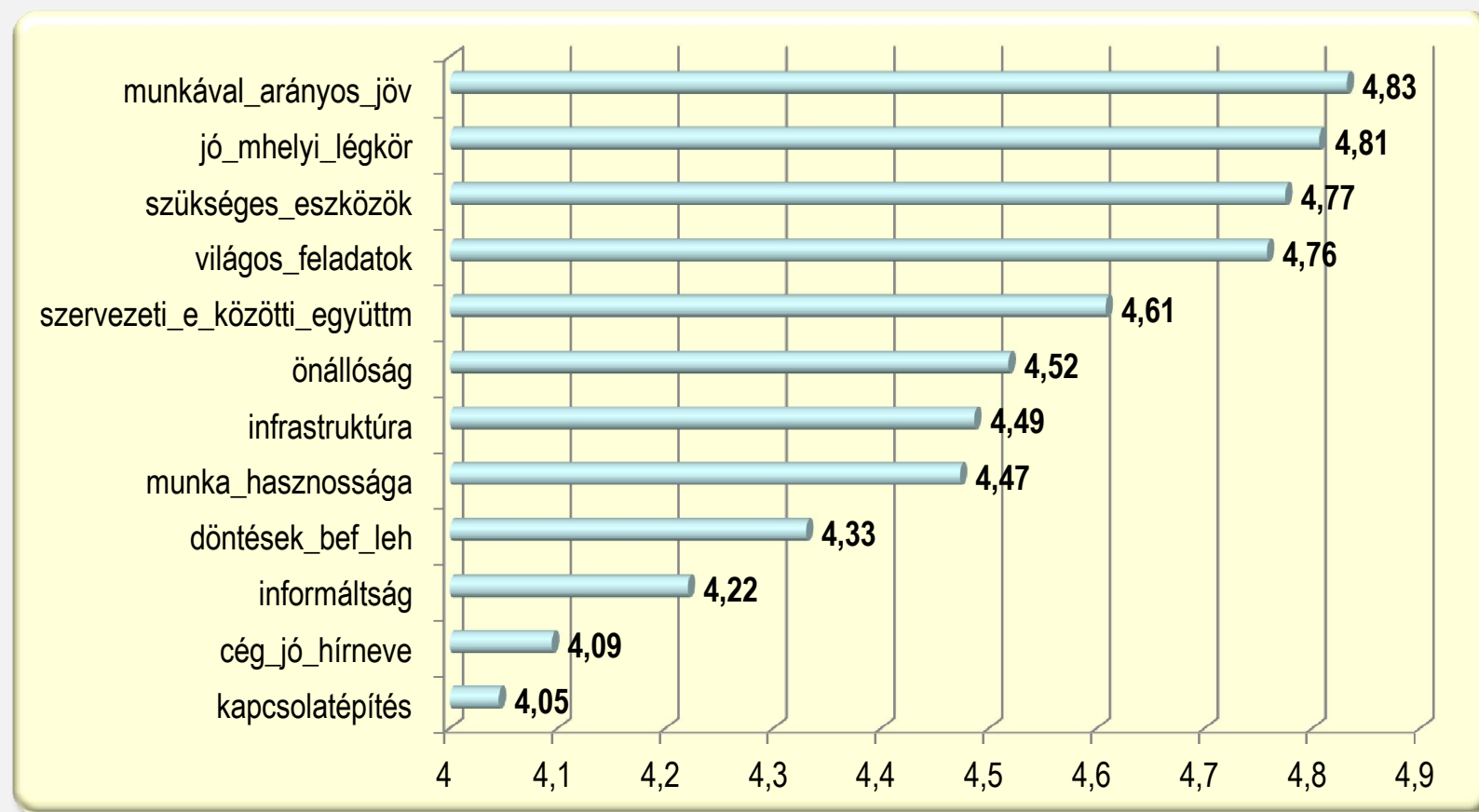


Milyen információs csatornákat tartasz fontosnak a Budapest Airport Zrt.-vel kapcsolatos történeésekről, eseményekről való tájékozódásban? (1= egyáltalán nem fontos, ... 5= nagyon fontos)

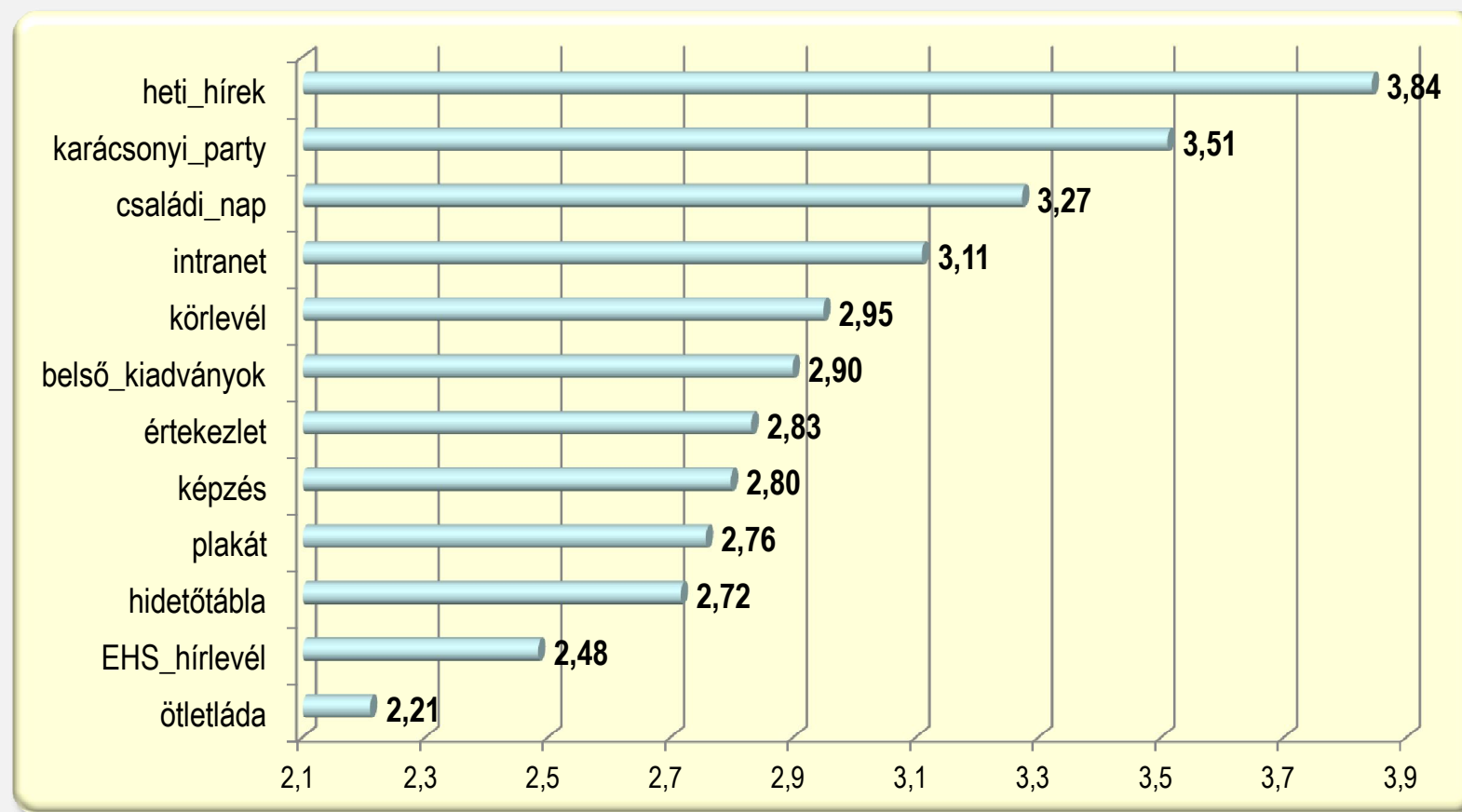


Kérjük értékeld az alábbi szempontokat, hogy mennyire fontosak
Neked! (1= egyáltalán nem fontos, ... 5: nagyon fontos)

A válaszok a munkavállalói elégedettség meghatározó tényezőit, mint elvárt, fontos kritériumokat rangsorolták.

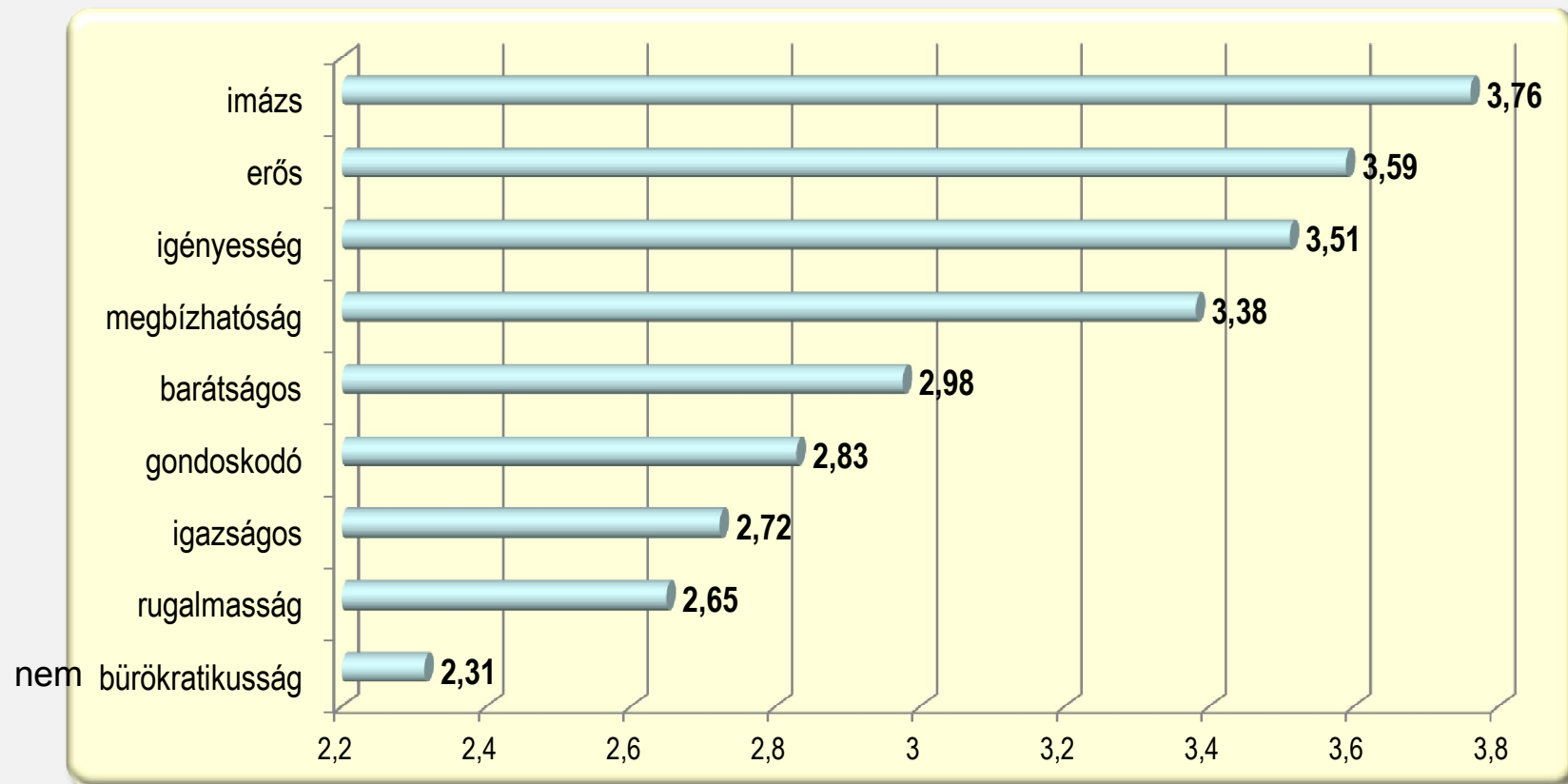


Hogyan értékeled a cég jelenlegi belső kommunikációs gyakorlatát? (1= egyáltalán nem elégedett,...5= teljes mértékben elégedett).



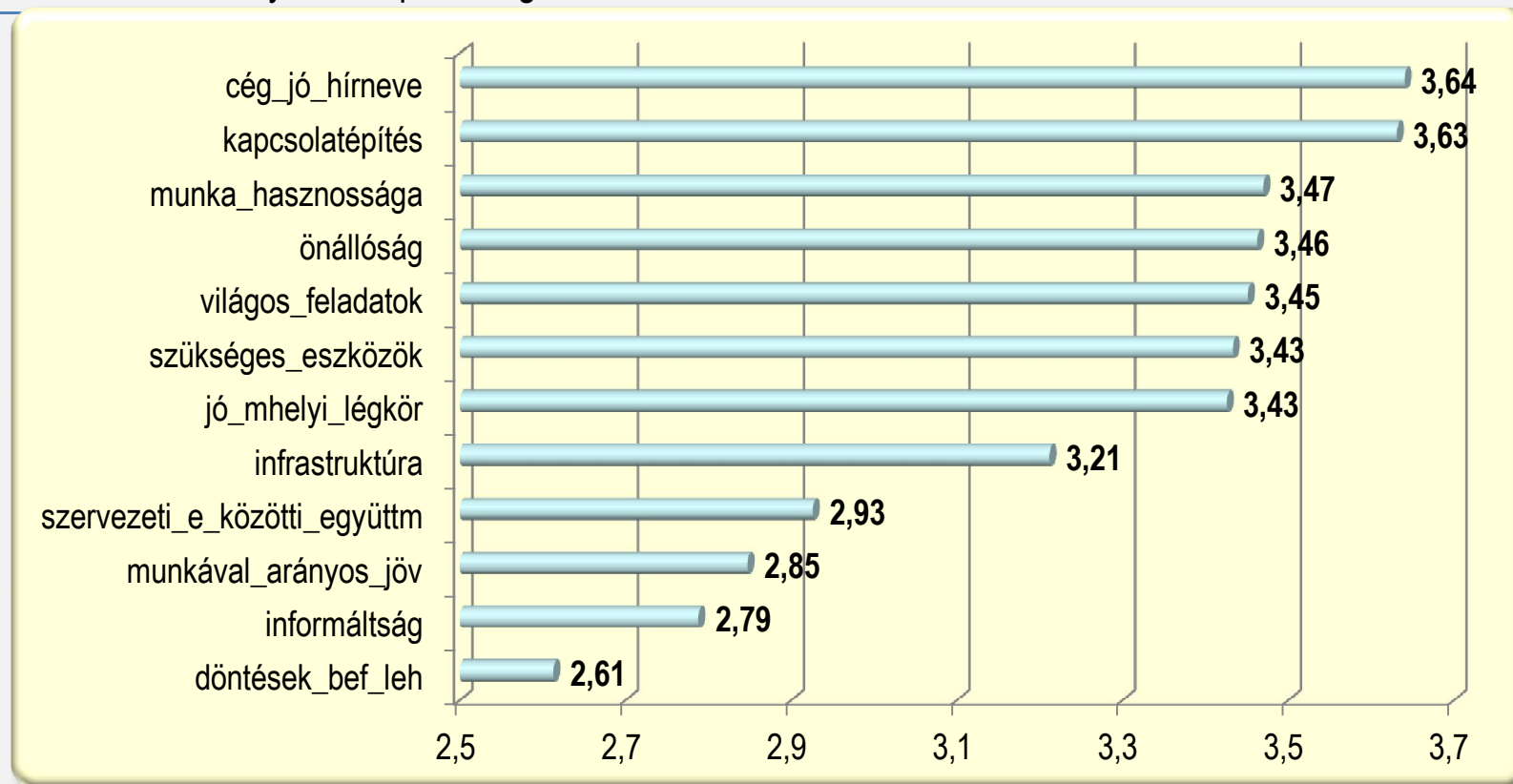
Kérjük, értékeld a Budapest Airportot az alábbi szempontok alapján (1: nem értek egyet; ...5: teljes mértékben egyetértek)

A cég belső imázs-profiljának legfontosabb elemei a pozitív megítélés, erősség, igényesség, megbízhatóság, míg a bürokratikuságért, rugalmatlanságért, igazságtalanságért kritizálják azt.



Kérjük, osztályozd az alábbi szempontokat 1-től 5-ig, külön-külön, hogy mennyire vannak jelen a Budapest Airport-nál !
(1: egyáltalán nincs jelen; ...5: maximálisan jelen van)

A tényezőnkénti átlagelégedettség 3,2, míg a korábbi válaszban megadott fontossági értékekkel súlyozott átlag szintén 3,2 körül van, ugyanakkor igaz az, hogy a fontosabbnak tartott tényezők kapcsán kisebb az elégedettség, míg a kevésbé fontos tényezők kaptak magasabb értékelést.



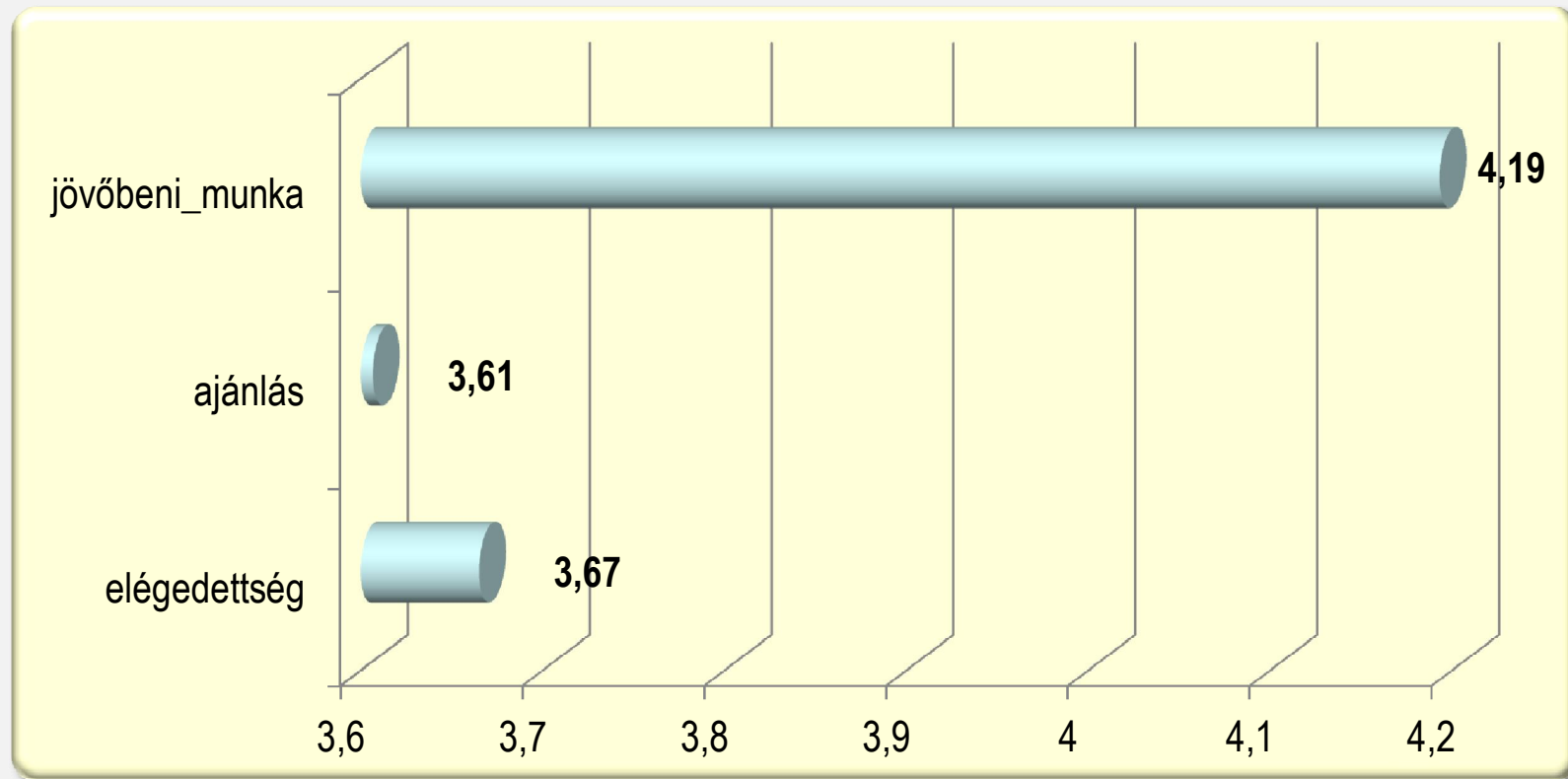
Fontosság – elégedettség mátrix



Összességében mennyire vagy elégedett a Budapest Airporttal, mint munkahellyel?
Ajánlanád-e másoknak is munkahelyül a Budapest Airportot?
Ha a Te döntésén múlik, a jövőben továbbra is a cégnél dolgoznál?

A három válasz alapján számítható **lojalitásmutató $CLI=(2E+A+J)/4$ értéke 3,78 relatíve jó érték.**

A három tényező viszonya érdekes, a helyzet összetettségét mutatja, hiszen annak ellenére, hogy relatíve jó elégedettség mellett kisebb az ajánlás, s magas a munkahelyhez ragaszkodás értéke.



„Hat i” - Megerősítendő kommunikációs alapelvek

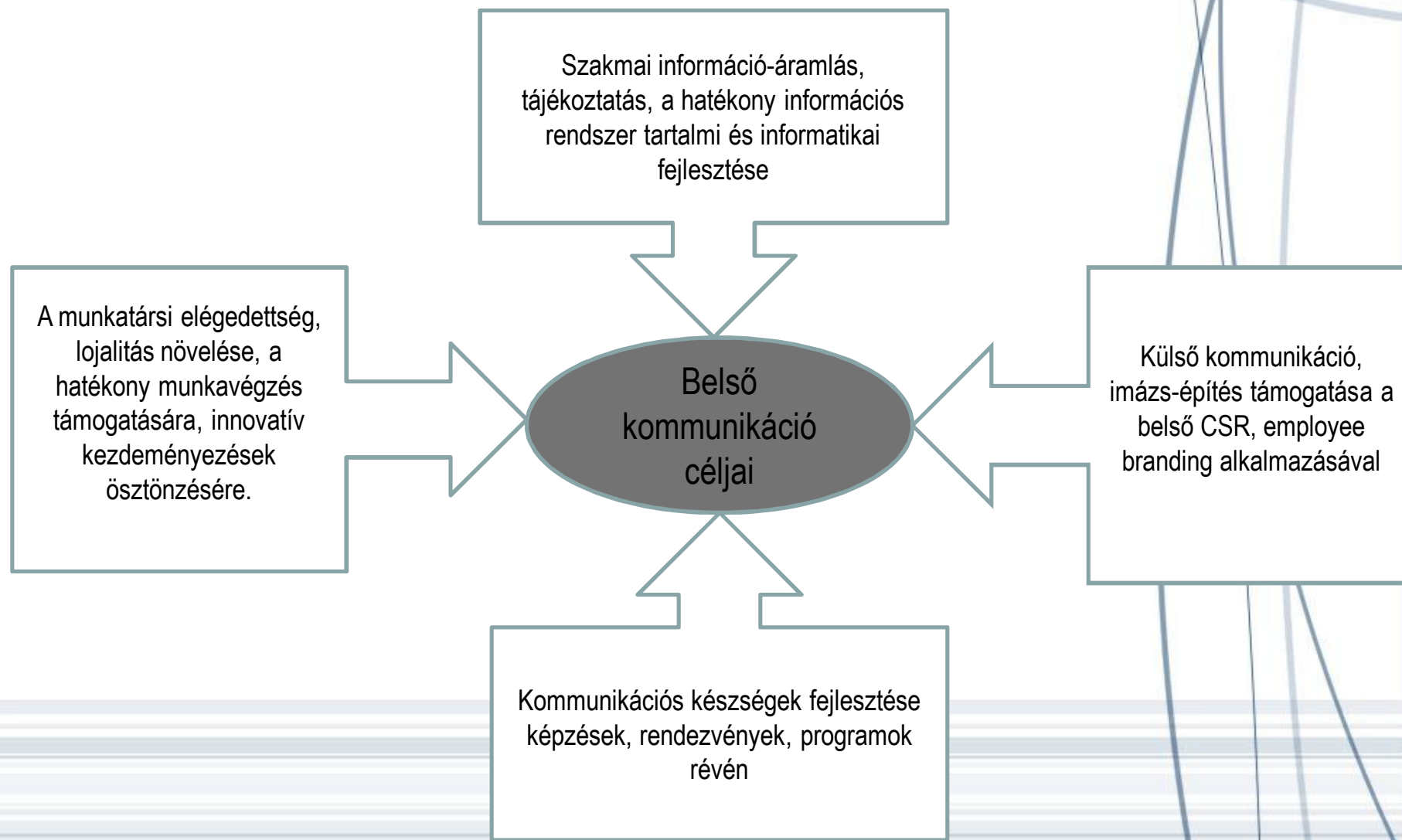
14

A szakirodalmi, a benchmark tapasztalatok és a belső audit alapján megfogalmazhatóak azok a **belső kommunikáció kialakításának „6I” szemléletét**, melyekre a Budapest Airport Zrt. célszerűen, s részben szükségszerűen is építkézhet.

- **Intenzitás**, rendszeresség - a tervezett, folyamatos, egymásra épülő, az egymást erősítő hatásokat figyelembe vevő tájékoztatás, információs rendszer működtetése.
- **Informativitás**, szakmaiság - a kellő, a szükséges és lehetséges mértékű, szakmailag hiteles, a jelenlegi gyakorlatnál szélesebb témákat felölelő információk eljuttatása.
- **Időbeliség**, gyorsaság - az információnak a mennyisége mellett gyakran fontosabb annak időbelisége, különösen az informális börze kialakulásának elkerülésére.
- **Individuum-orientált**, egyéni elérhetőség - a kommunikációs csatornák jelenleg nem kellő mértékben elérhetőek a különböző célcsoportok számára, ezért biztosítani kell annak teljesebb eszköz-hálózatát.
- **Interaktivitás** - az egyirányú csatornaműködést egyre inkább meg kell erősíteni a visszacsatolás, a közvetlen interaktivitás eszközeivel, lehetőségeivel.
- **Integráltság** - a külső és belső kommunikációs tevékenység, a marketing és a humánpolitikai szemléletű kommunikáció gyakorlatának összehangolása, koordinált megvalósítása célszerű.

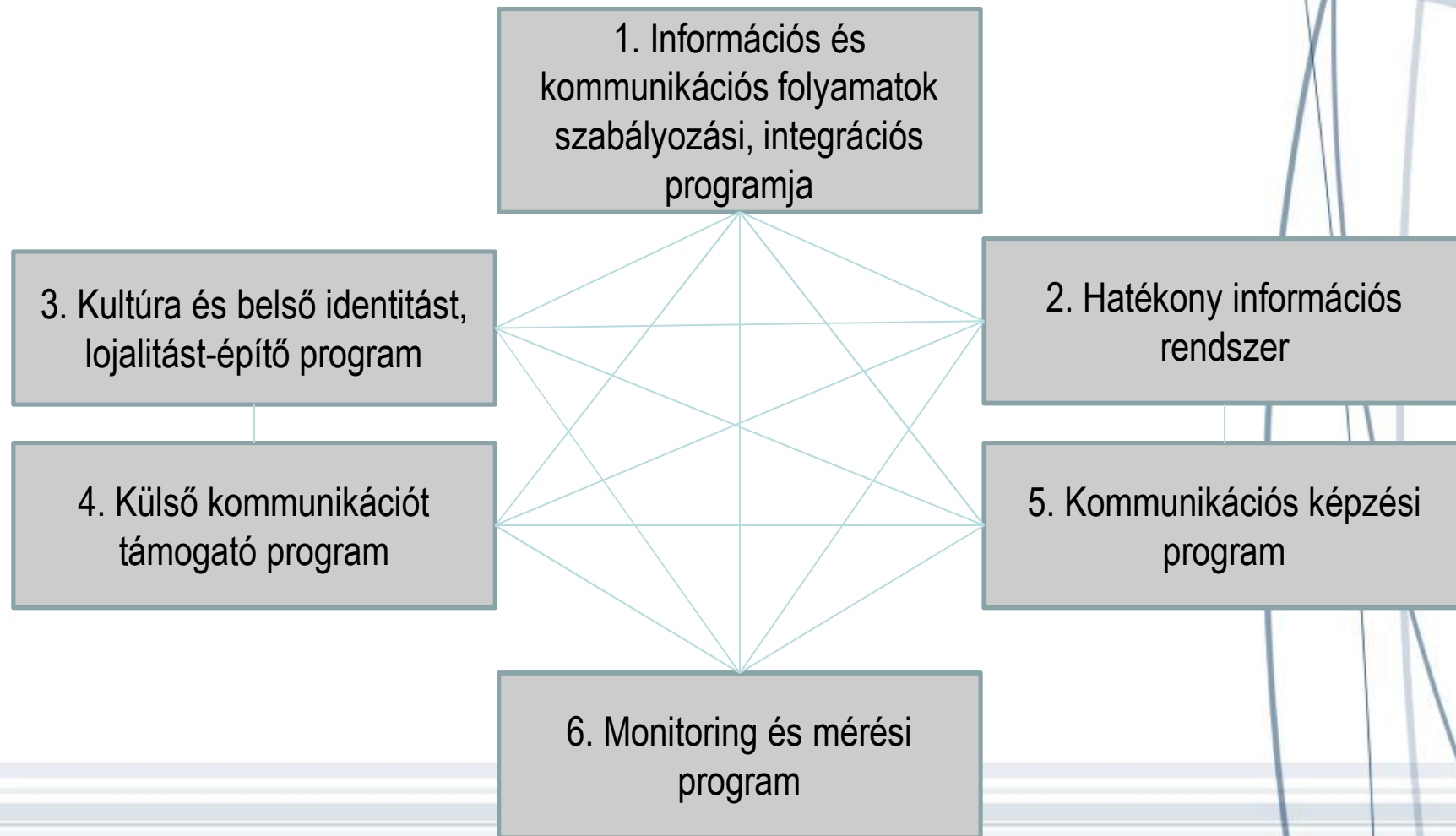
„4D”- A belső kommunikáció kiemelt stratégiai dimenziói, céljai lehetnek:

15



„6P” – a célok elérésére hat stratégiai program kialakítását javasoljuk, melyek egymást feltételező, erősítő működéssel bírjanak.

16



1. Információs és kommunikációs folyamatok szabályozási, integrációs programja

17

- Az integrációs, szabályozási program alapvetően a *belső kommunikáció működési mechanizmusainak, az egyes szervezetek és szereplők cselekvéseinek kereteit, szabályait, eljárás-rendjét kell, hogy szabályozza a hatékony és hatásos belső kommunikáció érdekében*. Elemei az alábbiak lehetnek:
 - Szervezeti integráció – **KOMMUNIKÁCIÓS BOARD** létrehozása, mely a belső és külső kommunikációban érintett szervezetek, területek vezetőinek stratégiai egyeztető fóruma, mely a programok, projektek operatív megvalósítása számára is kommunikációs keretet biztosít.
 - **Szakszolgálati információs rendszer** szabályozásának teljessé tétele.
 - **Tájékoztatási és információs feladatok, kötelezettségek** szabályozása.
 - A belső kommunikációs kezdeményezések, programok, kiemelt helyzetek stb. **engedélyezési, egyeztetési, tájékoztatási kötelezettségeinek, felelősségi, illetékességi rendjének** szabályozása.
 - **Stratégiai, és éves operatív tervek**, valamint az eszköz-tervek készítési módszertanának szabályozása.

2. Hatékony információs, tájékoztató rendszer

18

- A hatékony információs rendszer azokat a vertikális és horizontális csatornákat kell, hogy működtesse, melyek a munkatársak hatékony munkavégzéséhez szükséges szakmai feltételeket kell, hogy biztosítsa, elemei, összehangolt formális és informális eszközei:
 - Intranet , a jelenlegi gyakorlat tartalmi, technikai továbbfejlesztése, interaktivitás fejlesztése,
 - Heti értekezletek rendjének kiterjesztése
 - Egyedi, ritkább rendszerességi fórumok tartalmi fejlesztése,
 - „one day in the shop” és a „coffe and cake” gyakorlatának fejlesztése,
 - Heti hírek – megerősítése, tartalmi fejlesztése
 - „Belső vendégjárás” – az egyes szervezetek közötti találkozók egymás munkájának megismerésére, a kapcsolódási lehetőségek kihasználására,
 - „Vélemény-láda” működtetése, az informális vélemények gyűjtése, speciális szituációs kezelése érdekében.
 - „Ötletláda”, elsősorban a szakmai kezdeményezések gyűjtésére, mely területen ugyanakkor célszerű újabb innovációs kezdeményezések, versenyek stb. hirdetésé.

3. Kultúra és belső identitást, lojalitást-építő program

19

- A program lényege, hogy a munkatársi elégedettséget, lojalitás meghatározó tényezők folyamatos figyelésével, annak javítására irányuló kezdeményezések összefogása, a vállalati, vezetési kultúra, belső közösség-építés erősítése, a motivációs rendszer fejlesztése:
 - Anyagi és erkölcsi ösztönzés, motiváció rendszerének fejlesztése,
 - Belső címek, kitüntetések rendszerének kialakítása.
 - Belső szakmai versenyek, mozgalmak kezdeményezése.
 - A cég, az egyes szervezeti egységek szakmai sikereinek, eredményeinek bemutatása.
 - Vállalati hagyományok, szakmai napok, találkozók stb. kialakítása
 - Informális rendezvények – családi nap, sportnap, karácsonyi party stb. szervezése.
 - Belső CSR (Corporate Social Responsibility) tevékenység

4. Külső kommunikációt, márka és imázs-építést támogató program

20

- *A külső-belső kommunikáció egymásrataltságát, kölcsönhatását az előző oldalak véleményei, a gyakorlat tapasztalatai folyamatosan hangsúlyozták. A vonzó munkahely imázsa, a munkaerő-állomány összetétele, a belső munkabéke, a munkavégzés minősége, a folyamatok hatékonysága, munkatársi irányított és spontán kommunikációja jelzi ezt. Eszközei lehetnek:*
 - **Employee branding** – A márkázás egy olyan közvetett hatású eszköze, amely a kommunikáció eszközrendszerével a vállalat alkalmazottait célozza azért, hogy rajtuk keresztül segítse a márkaértékek artikulációját, javítsa az ügyfeleket ért benyomásokat, hozzájáruljon a márkaígéretnek maradéktalan teljesüléséhez és mindezzel növelje a profitabilitást.
 - **Belső CSR** (Corporate Social Responsibility) **tevékenység külső hatásai**
 - „Nyílt napok” szervezése
 - Képzőintézményi kapcsolatok
 - Szakmai kiállításokon való részvétel

5. Kommunikációs képzési program

21

- A képzési program feladata, hogy a cég képzési rendszerébe beillessze a szervezeti és személyes kommunikációs készségek, kompetenciák fejlesztésének mechanizmusát, lehetőségeit. Lépései lehetnek:
 - A képzési igények, feladatok felmérése
 - Kompetencia-vizsgálat
 - Beiskolázás szervezett képzésekbe
 - Célzott, a cég igényeire kialakított képzési formák, programok, kurzusok kidolgoztatása, megtartása.
 - Nem képzési formájú kommunikációs készségfejlesztés, informális megoldások, versenyek stb. megvalósítása

6. Monitoring és mérési program

22

- A program feladata, hogy kialakítsa *a kommunikációs tevékenység folyamatos ellenőrzésének, hatékonysági és hatásossági eredményessége mérésének technikáit, megoldásait*. A kommunikációs kontrolling célja, hogy - az 1. stratégiai és operatív tervezést magában foglaló programra is épülően - megmutassa, hogy miként sikerült elérni a stratégiai és operatív tervekben kitűzött célokat, milyen források, milyen hatékony felhasználásával. Eszközei, elemei lehetnek:
 - A belső kommunikáció célrendszere mérési mutatóinak, indikátorainak kialakítása
 - A mutatók, indikátorok mérési rendszerének, technikáinak kialakítása,
 - Belső értékelési, érdekeltségi és motivációs rendszer erre épülő kialakítása
 - Mérési eljárási rend kialakítása
 - Visszacsatolás a belső kommunikációs tervezés, megvalósítás gyakorlatának fejlesztésére, a források felhasználásának optimalizálására.