

Prof. Dr. Piskóti István
Szoták-Nové Mária

6.





Belső PR, kommunikáció

A belső PR, 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.

A belső kommunikáció feladatköre

- 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

- 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

- 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.

Belső kommunikációs stratégia keretei

Mottó:

„A kiválóság láthatóvá, érezhetővé tétele szükséges.”

1.

A belső-kommunikáció
folyamatainak szabályozása,
rendszerének fejlesztése

SZERVEZETIRÁNYÍTÁS-
HATÉKONYSÁGNÖVEELÉS

Cél:

Corporate Identity – Employer branding

Elemei:

1. Integrated communication process and system
2. Company feeling, culture, engagement,
3. Improving professional and regional embeddedness

Módszer:

- Kommunikáció programalapú működése
- Belső kommunikáció szervezetének, folyamatainak megerősítése

Közvetlen hatás:

- Higher levels of employee satisfaction,
- Low levels of personnel turnover,
- Improvement in the efficiency
- Better Image and Reputation

2. Company feeling culture,
engagement,

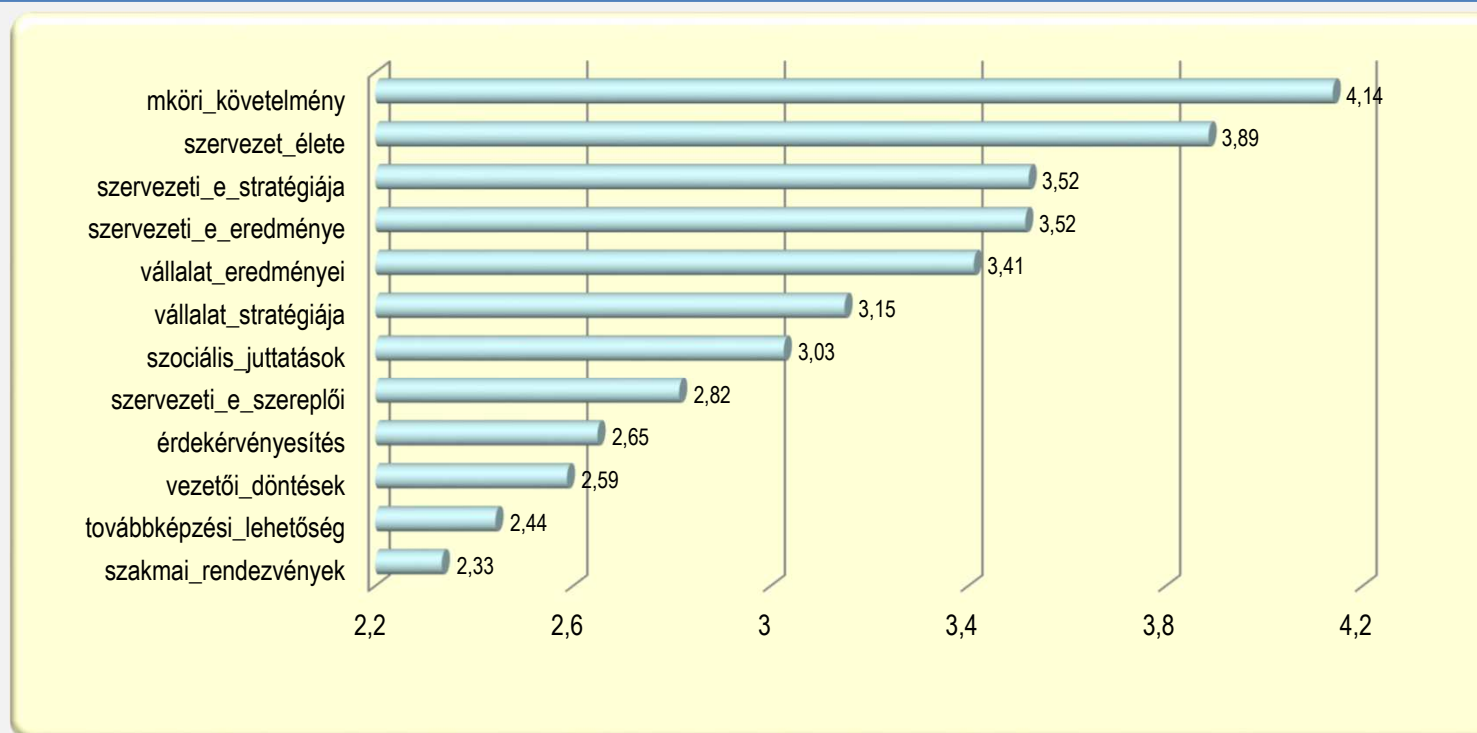
HUMÁNPOLITIKAI FUNKCIÓ

3. Szakmai és térségi beágyazottság, kapcsolatmenedzsment javítása

IMAGE-REPUTATION

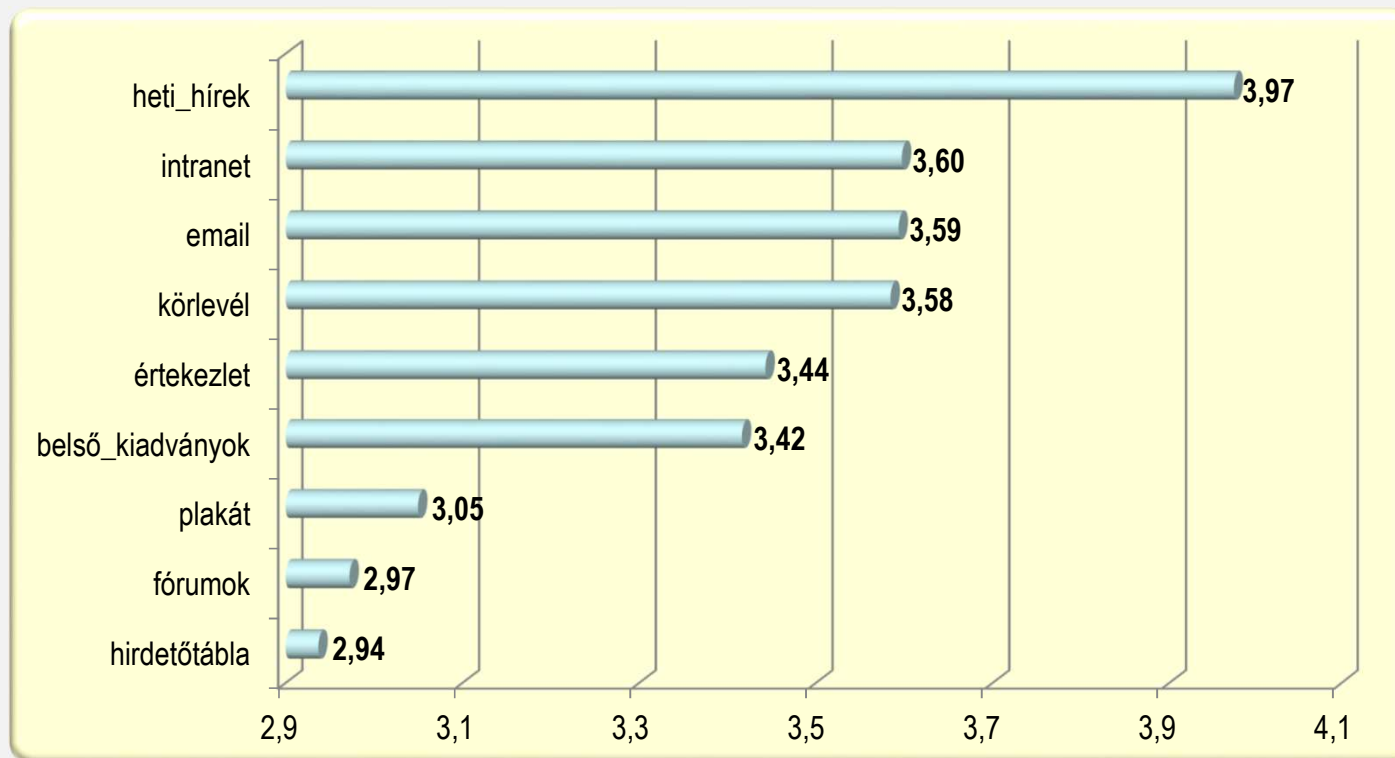
Mennyire érzed magad tájékozottnak az alábbi témákat illetően? (1= egyáltalán nem vagyok vele tisztában, ... 5= maximálisan tisztában vagyok vele)

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



Bázis: Az összes válaszadó, n= 226 fő

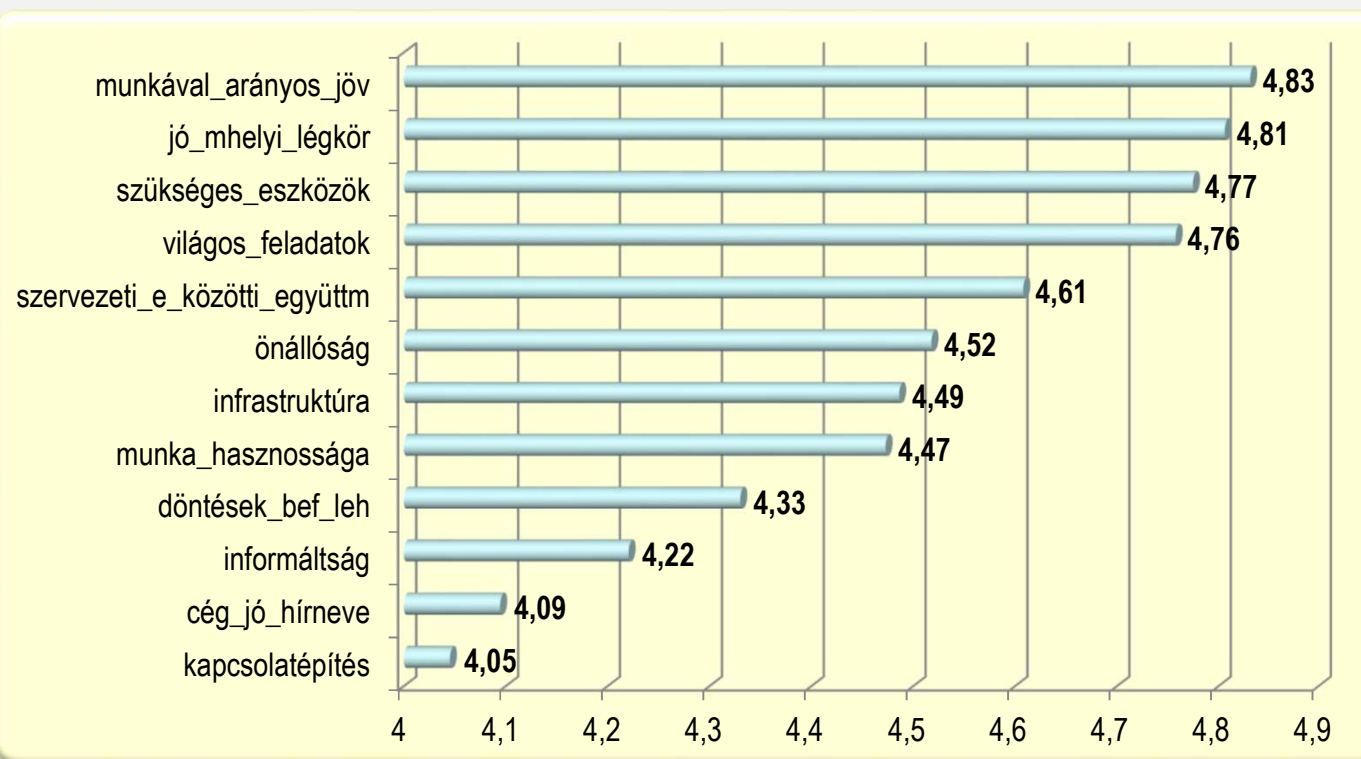
Milyen információs csatornákat tartasz fontosnak a céggel kapcsolatos történésekről, eseményekről való tájékozódásban? (1= egyáltalán nem fontos, ... 5= nagyon fontos)



Bázis: Az összes válaszadó: n= 226 fő

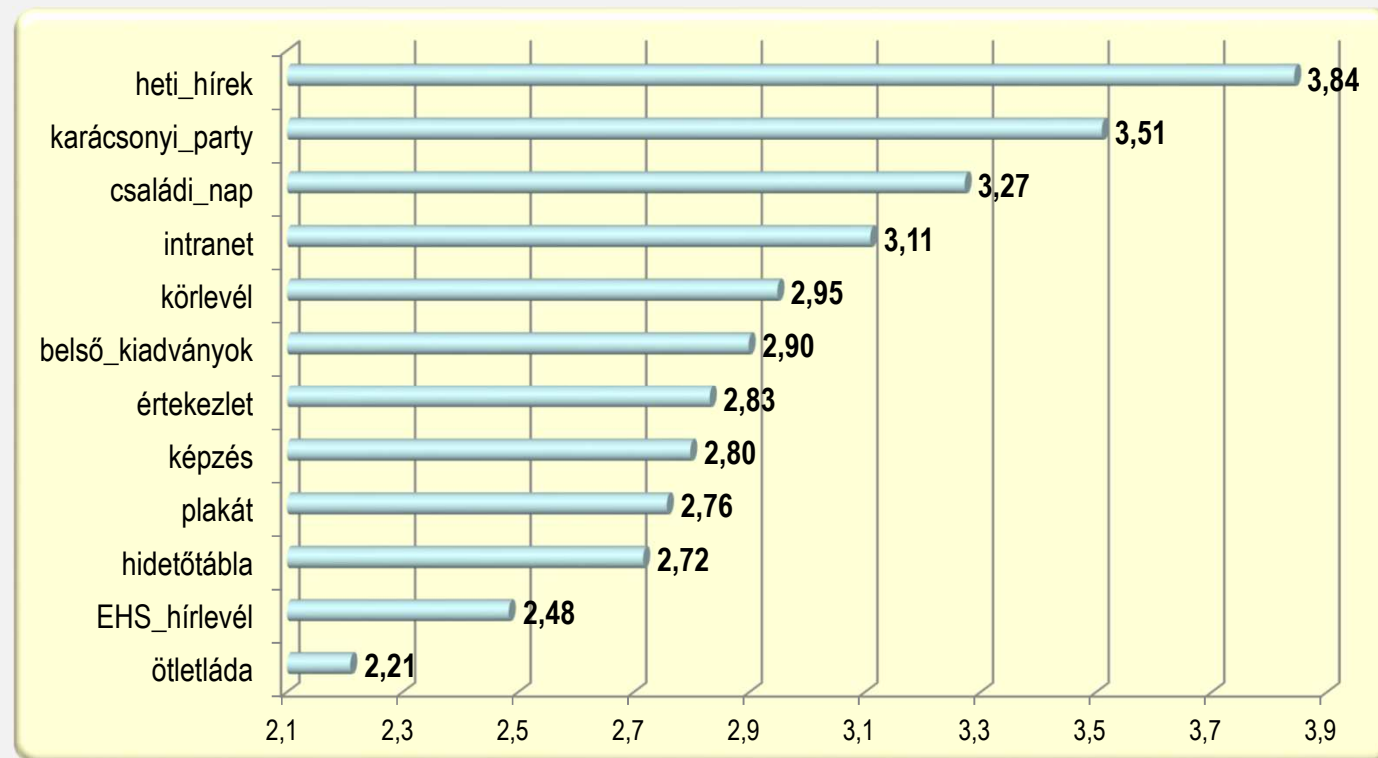
Kérjük értékeld az alábbi szempontokat, hogy mennyire fontosak
Neked! (1= egyáltalán nem fontos, ... 5: nagyon fontos)

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



Bázis: Az összes válaszadó: n= 226fő

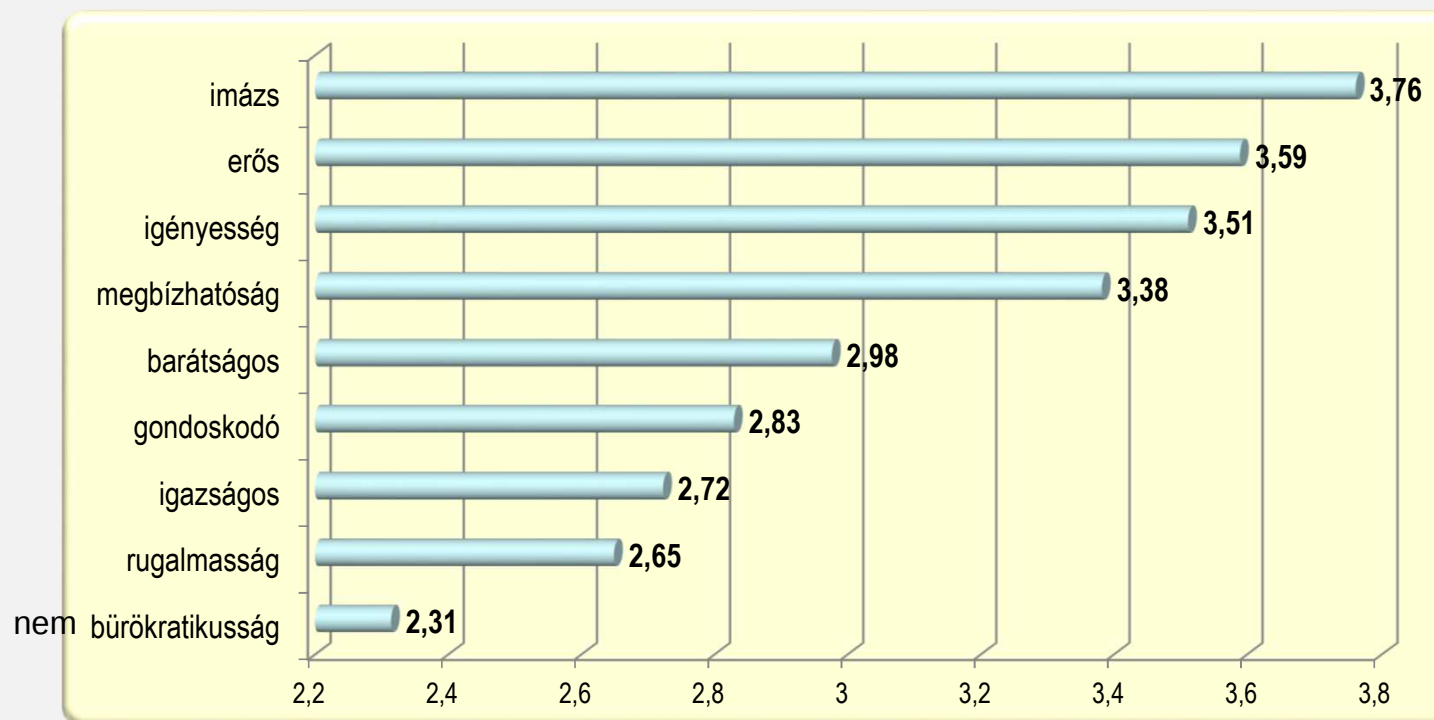
Hogyan értékeled a cég jelenlegi belső kommunikációs gyakorlatát?
(1= egyáltalán nem elégedett,...5= teljes mértékben elégedett).



Bázis: Az összes válaszadó: n= 226fő

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

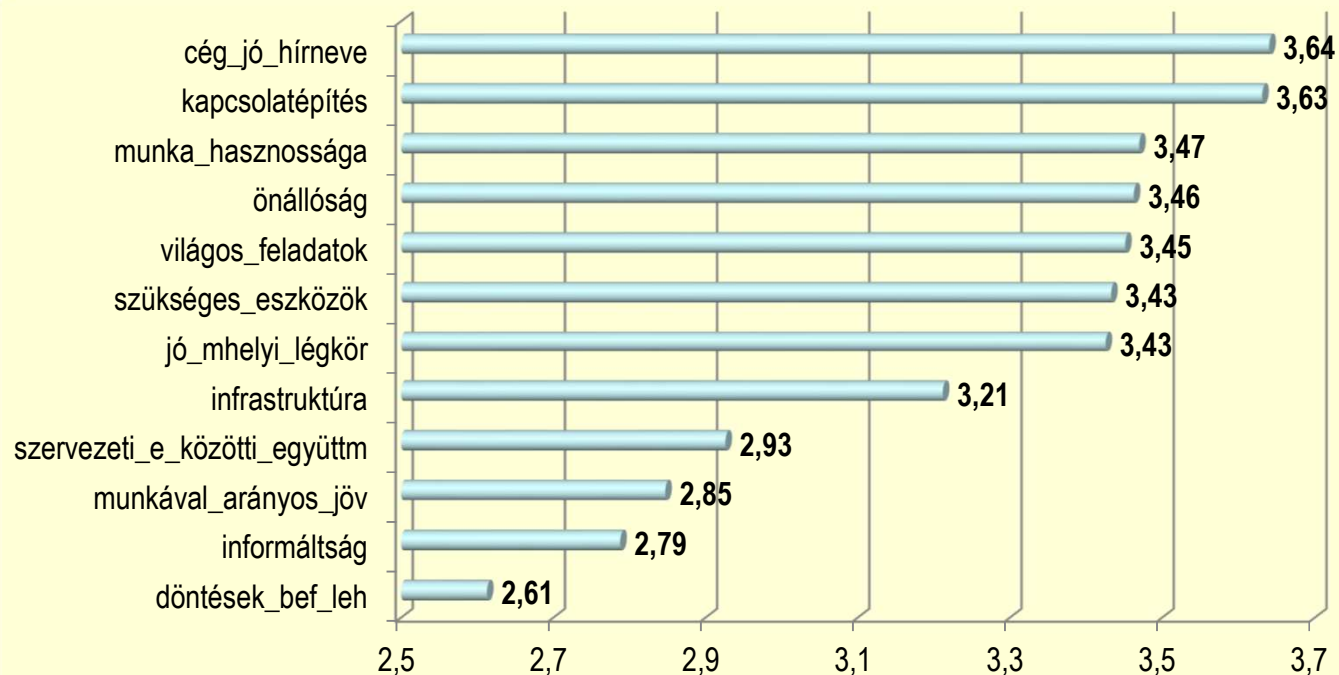
A cég belső imázs-profiljának legfontosabb elemei a pozitív megítélés, erősség, igényesség, megbízhatóság, míg a bürokratikuságért, rugalmatlanságért, igazságtalanságért kritizálják azt.



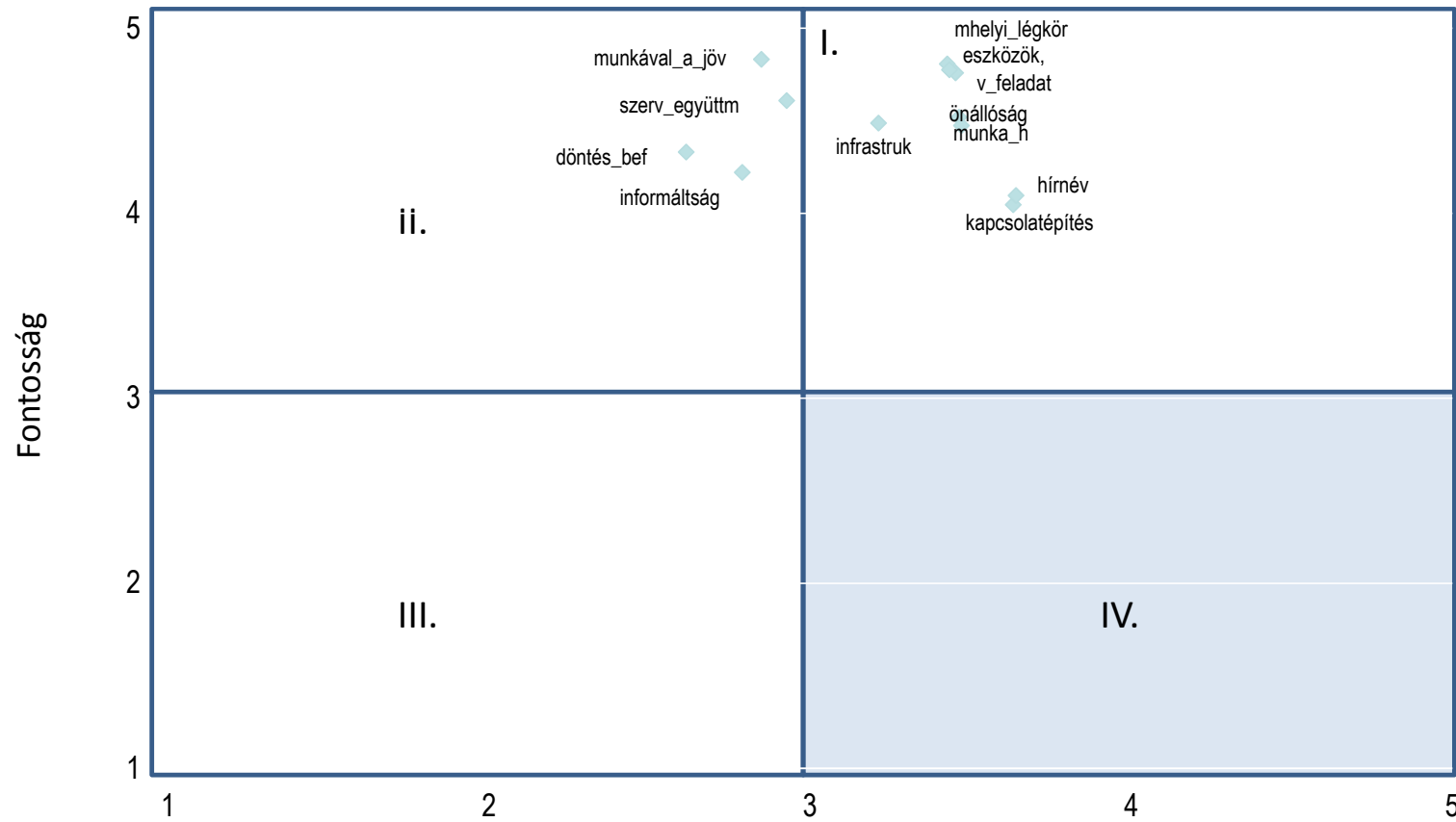
Bázis: Az összes válaszadó: n= 226 fő

Kérjük, osztályozd az alábbi szempontokat 1-től 5-ig, külön-külön,
hogymennyire vannak jelen a cégnél!
(1: egyáltalán nincs jelen; ...5: maximálisan jelen van)

A tényezőkénti 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.

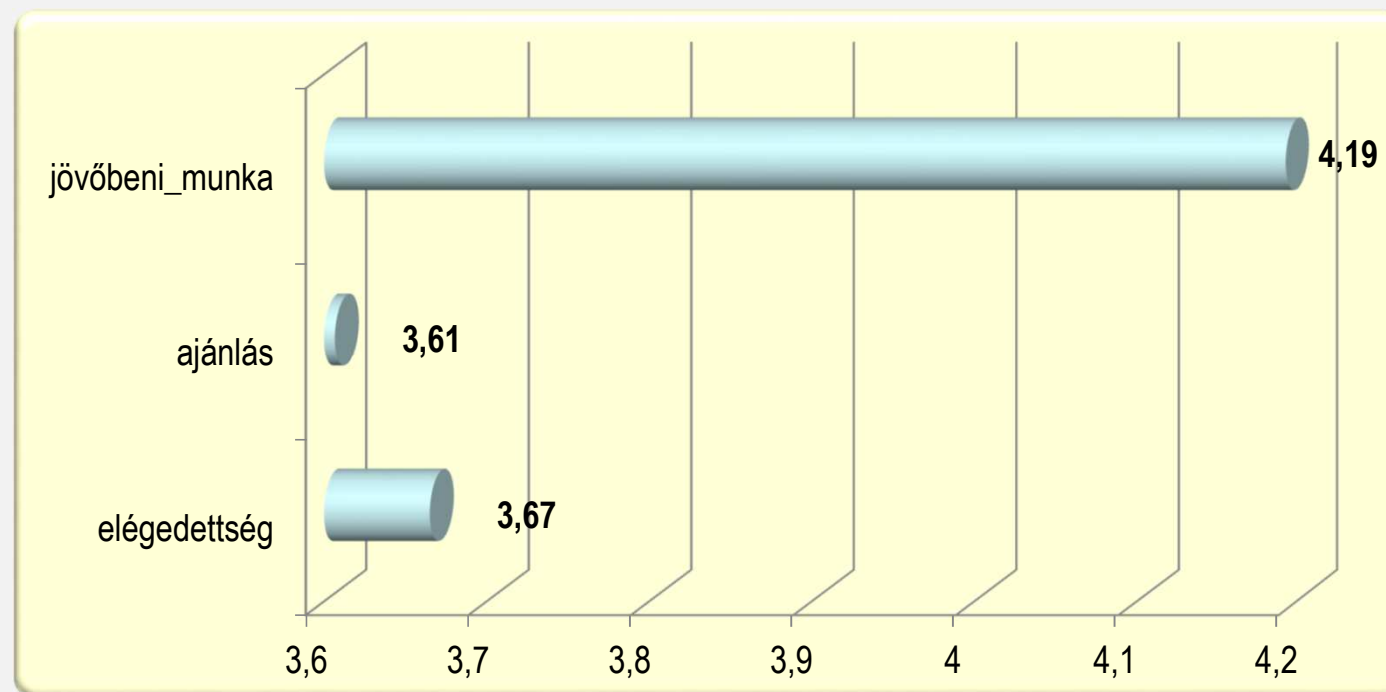


Fontosság – elégedettség mátrix



Összességében mennyire vagy elégedett a céggel, mint munkahellyel? Ajánlanád-e
másoknak is munkahelyül a céget?
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.

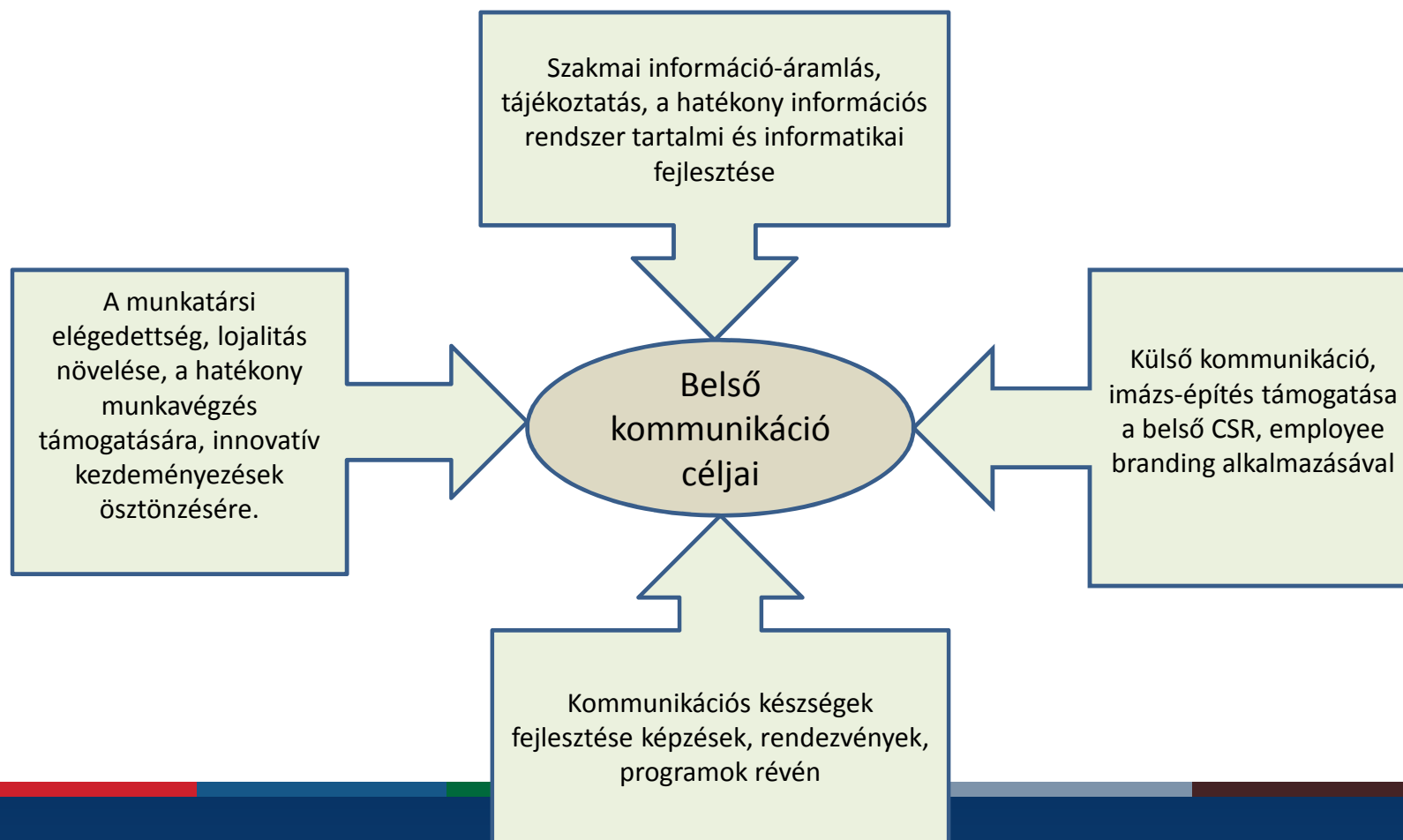


„Hat i” - Megerősítendő kommunikációs alapelvek

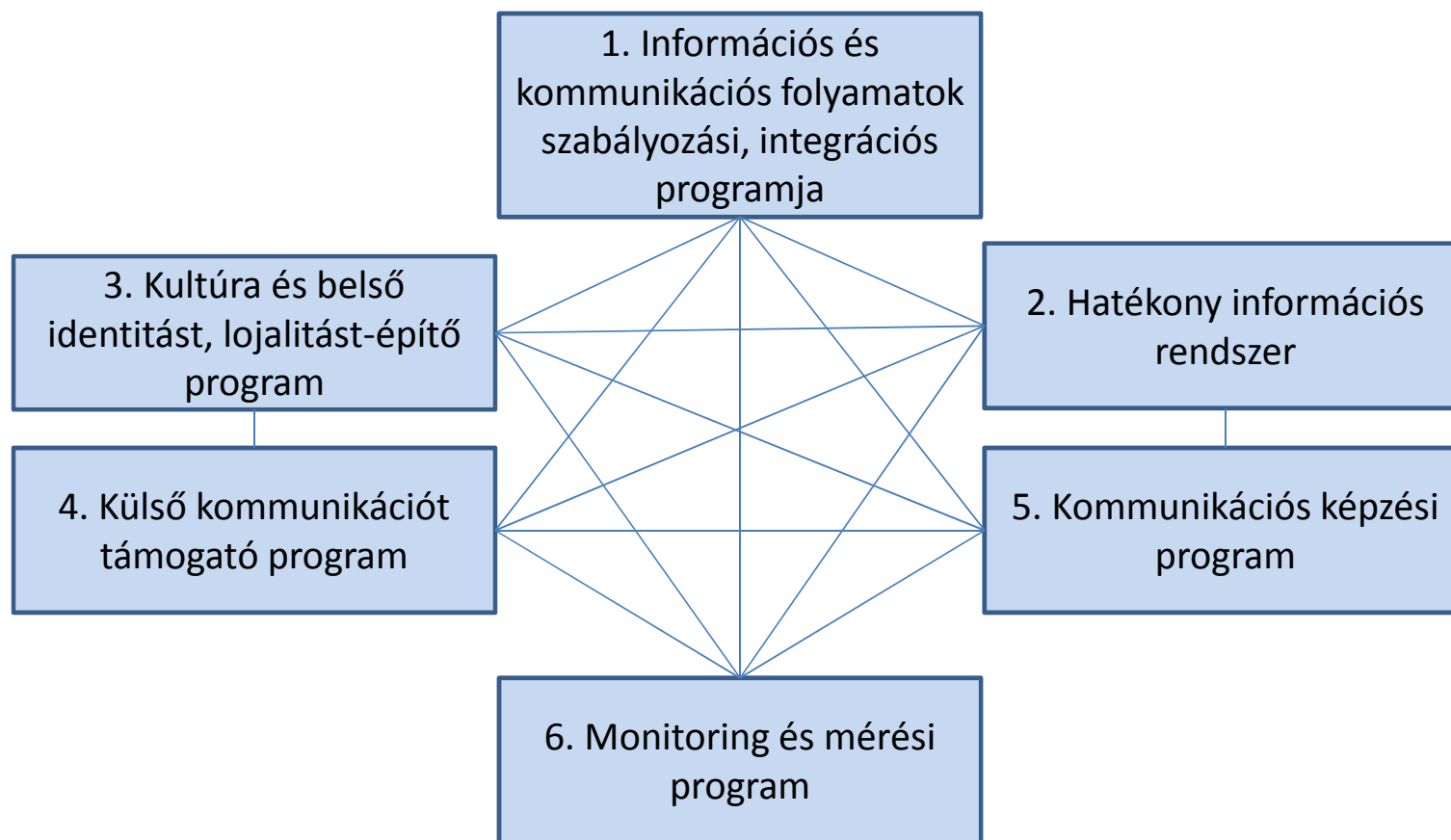
A szakirodalmi, a benchmark tapasztalatok és a belső audit alapján megfogalmazhatóak azok a **belső kommunikáció kialakításának „6I” szemléletét**, melyekre a Budapest Airport Zrt. célszerűen, s részben szükségszerűen is építkézhet.

- **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.
- **Indivídum-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:



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



1. Információs és kommunikációs folyamatok szabályozási, integrációs programja

19

- 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

20

- 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, 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

21

- 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

- A *külső-belső kommunikáció egymásrautaltságát, 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

23

- 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

24

- 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.

Köszönöm a figyelmet!

