

# Tájékoztató füzet munkavállalók számára - A vállalati belső kommunikáció fontossága a fémipari ágazat vállalkozásainál

GINOP-5.3.5-18-2020-00165

A MUNKAERŐ IGÉNYEK ÉS KÉSZSÉGEK  
ELŐREJELZÉSE A FÉMIPARBAN

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

# Tájékoztató füzet munkavállalók számára - A vállalati belső kommunikáció fontossága a fémipari ágazat vállalkozásainál

GINOP-5.3.5-18-2020-00165

A MUNKAERŐ IGÉNYEK ÉS KÉSZSÉGEK  
ELŐREJELZÉSE A FÉMIPARBAN

## Tartalom

Bevezetés.....	3
A kommunikációs készségek alapjai.....	10
A kommunikációs készségek előnyeinek folyamata.....	13
A kommunikációs készségek előnyeinek akadályai .....	14
A kommunikációs készségek fejlesztésének lehetőségei A kommunikációs készségek alapjai.....	15
Belső kommunikációs kihívások és lehetséges megoldások.....	19
Összefoglalás.....	37
Felhasznált irodalom .....	38

## Bevezetés

Csakúgy, mint más ágazatokban a fémipari vállalkozásoknál is jellemző probléma, hogy nem megfelelő a belső vállalati kommunikáció. Ezért is az egyik legfontosabb kihívás, amivel a vezetők szembesülnek, az a kommunikációs készségek fejlesztése a munkavállalók körében. Melyek ezek az alapvető kommunikációs készségek?

1. Aktív hallgatás
2. Empátia
3. Érzelmi érvényesítés
4. Nem verbális nyelv
5. Konfliktusok megoldása és tárgyalások
6. Szóbeli nyelv
7. Olvasni és írni
8. Tisztelet
9. Meggyőzés
10. Hitelesség

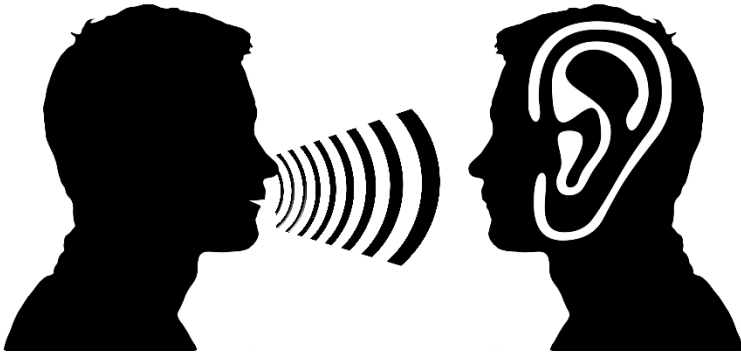
*Az alapvető kommunikációs készségek rövid jellemzése*

1. Aktív hallgatás

A hallgatás ismerete alapvető kommunikációs készség, de bár egyszerűnek tűnhet, nem mindenki rendelkezik ezzel a képességgel. Sokszor csak hallgatás helyett hallgatunk, máskor pedig önmagunkat hallgatjuk, ahelyett, hogy helyes hozzáállással hallgatnánk a másikat. Az aktív hallgatás. Ahogy a neve is sugallja, azt jelenti, hogy

aktívan, azaz teljes figyelemmel hallgatunk. Más szavakkal, az öt érzékkel kell figyelni.

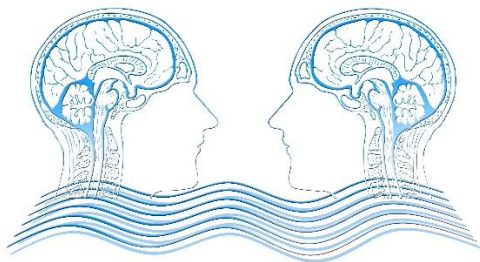
Az aktív hallgatás nemcsak arra figyel, hogy az ember mit mond, hanem azokra az érzésekre, ötletekre vagy gondolatokra is, amelyeket az egyén kifejez.



## 2. Empátia

A hatékony kommunikáció során fontos az empátia, hogy a másik helyébe állítsuk magunkat. Valójában az empátia az egyik legfontosabb szociális készség, mert másokkal együtt kell élni. Még akkor is, ha nem ért egyet teljesen munkatársával, alkalmazottjával vagy barátjával, meg kell értenie a nézőpontjukat, mert nekik is megvannak az

igényeik. Ezenkívül, ha a kommunikáló önmagát a másik helyére helyezi, akkor világosabb és hatékonyabb üzenetet küldhet.



### 3. Érzelmi érvényesítés

De a két előző pont mellett az érzelmi érvényesítést is figyelembe kell venni, vagyis az elfogadást és visszacsatolást, hogy jobban kommunikáljanak a felek. Mert ha mások vannak előttünk, akkor ítélkezés nélkül kell hallgatni, és elengedhetetlen követelmény, hogy közöljük a másik személlyel, hogy megértettük őket.

Az érzelmi érvényesítés javítja a kommunikációt, mivel a másik beszélgetőtárs felismerést és megértést érez, és ezáltal fokozza a gondolkodásának verbalizációját. Az érzelmi érvényesítésnek pozitív hatása van, mivel bizalmi környezetet teremt. A kedvező kommunikációs környezet megteremtéséhez elegendő elmondani a másoknak, hogy megértette őket, megmutatni, hogy hallgatott, és világossá tenni, hogy tiszteletben tartja a véleményét.



#### 4. Nem verbális nyelv

A testtartás, a szemkontaktus vagy a gesztusok, vagyis a nem verbális nyelv (vagy a nem verbális kommunikáció) is kommunikál. Ha nyugodtak vagyunk és közvetítjük, amit mondani próbálunk, maximalizálhatjuk azt az üzenetet, amelyet másoknak el akarunk küldeni. A verbális komponens az információk közlésére szolgál, a nem verbális komponens pedig a személyes állapotok és attitűdök kommunikálására



## 5. Konfliktusok megoldása és tárgyalások

A konfliktus minden kapcsolatban elkerülhetetlen, és a vezetés és a tárgyalások megtanulása egészséges és elengedhetetlen módja a kapcsolatok működésének. Egyesek inkább nem néznek szembe konfliktusokkal, hogy elkerüljék az ebből fakadó kellemetlenségeket. Ez csak haragot és félreértéseket okoz. A konfliktusok hatékony megoldásának képessége nyugodt, nem védekező és tiszteletteljes viselkedést igényel. Amikor a kommunikáló fél irányítja saját érzelmeit, lehetséges a saját véleményének közlése anélkül, hogy másokat fenyegetne vagy megtámadna.

## 6. Szóbeli nyelv

A jó kommunikátor egyik alapeleme, hogy mások előtt hogyan szólal meg. Túl halk vagy hangos beszélgetés, szavak elrontása vagy túl sok kitöltő kifejezés, például "ah", "eh" vagy "um" használata megszakíthatja az üzenetet és a kapcsolatot a másik féllel.

Ebből adódóan, világosnak kell lennie, konkrét példákat kell használnia, jó improvizációs képességgel kell rendelkeznie, helyesen kell vokalizálnia, figyelembe kell vennie az időket, és végül helyesen fejezze ki, mit gondolunk kapcsolatba hozni beszélgetőpartnerünkkel.



## 7. Olvasni és írni

Az olvasás és az írás fontos a kommunikációhoz. Az olvasás lehetővé teszi az intellektuális fejlődést, és kognitív funkcióként hozzájárul a technológiai, tudományos és információs fejlődéshez. Ezért segít jobban megérteni a valóságot, és rendszeres olvasóként megadjuk a szükséges eszközöket a kritikus párbeszédhez.

Ami az írást illeti, nem kell mindig szóban kommunikálnunk, de fontos, hogy az írásbeli kommunikációt jól tudjuk kezelni. Manapság az új információs és kommunikációs technológiák (ICT) erőszakkal robbantak be az életünkbe.

## 8. Tisztelet

Az emberek nyitottabbak a kommunikációra, ha tiszteletet tanúsítunk irántuk és ötleteik iránt. Az olyan egyszerű cselekedetek, mint a neved használata vagy a tweetelés, az őszinteségre utaló szemkontaktus és az aktív hallgatás tükrözik a másik embert megbecsülésnek és megfontolásnak. Például egy párkapcsolatban egy szép gesztus vagy a szeretet jele szinte azonnal megállíthatja a feszült és negatív helyzetet, és a kapcsolatot egy jó csatornára állíthatja vissza a pozitív és affektív kommunikáció érdekében.



## 9. Meggyőzés

A meggyőzés kulcsfontosságú kommunikációs eszköz, különösen az üzleti világban, mert átalakítja az ötleteket, meggyőződéseket, attitűdöket és magatartást, és megpróbálja kielégíteni mindkét fél igényeit. Általában rossz hírneve van, mert rossz módon összekeverhető a manipulációval (az érdekeivel ellentétes cselekedetekkel). A meggyőzés a sikeres tárgyalások alapja.

## 10. Hitelesség

Ha az előző pontra gondolunk, lehetetlen meggyőzni a közönséget, ha nem mutatunk hitelességet és tekintélyt. A hitelesség bizalmat generál, és a tisztelethez hasonlóan a bizalom is nagy szövetségese a kommunikációban. Az emberek befogadóbbak, ha bizalom van. Ezért következetesnek kell lennie azzal, amit mond és mit tesz. Például, hogy van összhang a verbális és a verbális kommunikáció között.

## A kommunikációs készségek alapjai

### *Minden, ami a kommunikációs készségek alapjait illeti*

A kommunikációs készségek alapjai a mai világban a másokkal folytatott kommunikáció létfontosságú része. Az interperszonális kommunikációs készségek kulcsszerepet játszanak az egyén sikerében. A vállalati világban a kommunikációs készségek fontos tényezők ahhoz, hogy meghatározzák az egyén karrierjének kommunikációs készségeit. Nagyon fontos, hogy a munkahelyen kapcsolatba lépjenek a felügyelőkkel, társakkal, beosztottakkal stb. Ehhez elengedhetetlen a kommunikációs készség. Nem mindenki született jó kommunikációs készséggel.

### *A kommunikációs készségek alapjai*

- Az emberek többsége számára ezeket a kommunikációs képességeket külső forrásból kell megtanulnia, majd ismételtén gyakorolni, hogy könnyedén kommunikálhassanak.
- A hatékony kommunikációs készség nagyon fontos a szakmai és a személyes életben. Számos olyan munka van, ahol kiváló kommunikációs készségekre van szükség.
- Számos társadalmi alkalom van, ahol a nagy kommunikációs készséggel rendelkező emberek jobb társadalmi státuszt élveznek számos kapcsolattartó / barát mellett.
- A kommunikáció egy egyszerű lépés, amely során információt hordozón keresztül továbbítanak egyik személyről a másikra. Bármely kommunikációs folyamat végső célja a megértés.

- Két kommunikációs folyamat vesz részt a kommunikációs folyamatban: a feladó és a vevő. A feladó elküldi az információt, és a fogadó információs közegen keresztül érzékeli az információkat. A szerepek megváltozhatnak a beszélgetés jellege alapján.
- A hatékony kommunikációs készségek mind verbális, mind verbális kommunikációt magukban foglalnak. A kommunikációs készség magában foglalja az érzések kifejezését szavakkal, valamint a nem-verbális kommunikációt, például testtartásokat, testbeszédet, gesztusokat, az öltözködés módját stb.
- A kommunikáció folyamata magában foglalja az aktív hallgatási készségeket, a stresszkezelési technikákat, a mások érzelmeinek felismerésére való képességet stb.
- A hatékony kommunikációs készségek összekapcsoló anyagként működnek, amely segít az embernek elmélyíteni kapcsolatát a társadalom vagy a munkahely többi tagjával.
- Segít új kapcsolatok kialakításában, a jobb csapatmunkában, a problémamegoldó képességekben és a döntési képességekben.
- A hatékony kommunikációs készségek sokkal hatékonyabbak, ha azonnal elérhetők. Ehhez időt, erőfeszítést és kemény munkát igényel e kommunikációs készségek elsajátításához és kiváló kommunikátorhoz.

**Különböző típusú kommunikációs kommunikációs készségek vannak.** A Kommunikációs készségek alapjai alapmodellje három rétegből áll, nevezetesen: Ethos, Pathos és Logos.

### *Ethosz*

E réteg jelentése „etika”. Ez méri a felszólaló hitelességét. Ez a réteg a hangszóró megbízhatóságát jelenti. Ez viszont a hangszóró vonzó képességét jelzi - azt, hogy a közönség hogyan fogadja el a hangszórót.

## *Pathos*

Ez azt jelenti, hogy „empátia”. Más szavakkal: mennyire jó a felszólaló megérteni és megérteni hallgatója érzéseit.

## *Logos*

Ez a szó „logikát” jelent. Ez jelzi az ember gondolatainak erősségét és erejét (hangszóró), és azt, hogy a beszélő mennyire jó jól bemutatja gondolatait a közönség számára.

Ez a modell hangsúlyozza azt a tényt, hogy a hatékony kommunikáció érdekében hitelességűnek kell lennie, meg kell értenie hallgatójának érzéseit, majd ötletesen ügyesen be kell mutatnia a közönséget.

Néhány alapvető szabály, amelyet szem előtt kell tartani másokkal folytatott kommunikáció során -

- Nem szabad hangosan mondani semmit és mindent, ami eszébe jut. Néhány időbe telik, hogy emlékezzen vissza gondolataira, és megfelelően elemezze ezeket a gondolatokat, mielőtt beszélne.
- Gondolkodását úgy kell összehangolni, hogy az igazi gondolatok szavakkal legyenek kifejezve, ezáltal csökkentve a téves kommunikáció eseteit.
- Mindig elemeznie kell a szavait, vagyis tudnia kell, hogy a közönség hogyan fogja megérteni üzenetét.
- Ha a beszélő folyékonyan és magabiztosan beszél, intelligens és érettként fog megjelenni.
  
- A nem verbális kommunikációs készségek ugyanolyan fontosak, ha másokkal kommunikálnak. A szemkontaktus és a

testbeszéd által közvetített üzenetek elengedhetetlenek a kommunikációhoz valakivel.

- A kommunikáció folyamatának világosnak, pontosnak, tisztának és könnyen érthetőnek kell lennie.
- A legjobb, ha minimalizáljuk a bonyolult nyelvek és zsargon használatát.
- A sértő helyzetek elkerülése érdekében mindig tanácsos a szexista és rasszista terminológia elkerülése a kommunikáció során.
- Mielőtt másokkal kommunikál, nagy figyelmet szentel a kultúra, a hozzáállás, a múltbeli tapasztalatok, képességek stb. Különbségeinek.

## A kommunikációs készségek előnyeinek folyamata

A kommunikációhoz szükséges üzenetet a feladó egy kommunikációs közegen keresztül küldi egy vagy több vevőnek. A feladónak a továbbítandó információkat a kiválasztott kommunikációs csatornának megfelelő formában kell kódolnia.

Az üzenet elküldése után a vevő dekódolja az adott információt, hogy kiemelje annak jelentőségét és jelentését.

Ez egy egyszerű folyamat, de néha hibás hibákat tartalmazhat, amelyek eredményként félreértés történik.

Ha a kommunikációs készség nem javul, a kommunikáció akadályaihoz vezethet, amelyek megakadályozzák a vevőt a megfelelő jelentés dekódolásában.

A hatékony kommunikátor elemzi a közönséget, megérti őket, kiválasztja a megfelelő kommunikációs médiumot, módosítja az ezen a csatornán keresztül elküldendő üzenetet, és megfelelően kódolja az üzenetet a vevő rossz dekódolásának minimalizálása érdekében.

## A kommunikációs készségek előnyeinek akadályai

A kommunikációnak számos akadálya lehet, amelyek megakadályozhatják a vevőt a feladó által küldött üzenet megfelelő értelmezésében. Ők-

- **Érzelmi akadályok** - Ha egy személy túlzottan túlexponált vagy rendkívül szomorú, akkor valószínűbb, hogy félreértéseket okoz a kommunikációjában. Lehet, hogy az üzeneteket a fogadó tévesen érzékeli. Ilyen esetekben tanácsos először lenyugodni, majd folytatni a beszélgetést.
- **Fizikai akadályok** - Előfordulhatnak olyan problémák a kommunikációs közeggel, mint a túlzott hang a környezetben, sziszegő zaj a telefonban, a hangszóró hangja nem hallható stb. Ennek eredményeként előfordulhat, hogy a vevő nem hallja megfelelően az üzeneteket.
- **Életstílus-akadályok** - Egy ember nem képes hatékonyan kommunikálni, ha multitaskingot végez. Amikor az emberek több munkát végeznek egyidejűleg, akkor hajlamos a hiányzó kommunikációs jelek hiányozására.

- **Nem megfelelő verbális kommunikációs készség** - A verbális üzenetnek meg kell egyeznie a nem verbális útmutatásokkal, különben a fogadó nem tudja értelmezni az üzenet helyes jelentését. Például, az ember nem mondhat „nemet” azzal, hogy a fejét az „igen” -re bólintja.

## A kommunikációs készségek fejlesztésének lehetőségei A kommunikációs készségek alapjai

- **Erősítse meg hallgatási képességeit** - Az első és legfontosabb dolog, amit megtehetsz a kommunikációs készségek fejlesztése érdekében, az, hogy tudatos erőfeszítéseket tegyen annak érdekében, hogy figyelmesen hallgassa meg azt, amit a másik ember mond. A szakmai életben, akár találkozókon, akár csoportos megbeszéléseken, nagyon fontos az aktív hallgatás.
- **Gyakorold az empátiát** - Mindig meg kell próbálnunk megérteni a másik ember nézőpontját, amely nagymértékben csökkenti a félreértéseket. Mások iránti empátia fejlesztése megerősíti a kapcsolatokat. Segít megérteni a kommunikáció ki nem mondott aspektusait és ennek megfelelően reagálni.
- **Próbáljon rövidnek lenni, de konkrét** - A népszerű elképzelés szerint, **RÖVID** - háttér, ok, információ, vége és nyomon követése. Ezt követi professzionális e-mailek küldésekor. Segít abban, hogy az e-mailek rövidek legyenek, de tartalmazzák az összes lényeges pontot. Ez a rövidítés verbális kommunikációs készségekre is felhasználható. Minden hivatalos kommunikációnak a 7 C kommunikációs kommunikációt kell követnie - teljes, koherens, helyes, udvarias, tiszta, tömör, konkrét.



- **Testre szabhatja üzenetét a közönség számára** - A kommunikációs üzenet más lesz munkatársak, főnökök, idősek, gyerekek, idősek stb. Esetén. Bölcs dolog felmérni a másik személy hozzáállását, ennek megfelelően szerkeszteni az üzenetet, majd továbbítani.
- **Kerülje a zavaró tényezőket.** Nagyon szakszerűtlen és durva ellenőrizni a telefonüzeneteit, miközben egy másik személy veled beszél. Ha nem feltétlenül szükséges a technológia használata, akkor egy ideig elkerülheti. Ha nem tudod elkerülni, csak próbáld meg legalább felnézni arra a személyre, miközben megoszt valamit.
- **Végezzen magyarázatot, amikor szükséges, amikor** másokkal kommunikál, akkor kérdéseket kell feltennie a közöttük, és kerülni kell a csendes bámulást vagy bólintást. Az is jó, hogy megismételjük az előadó néhány mondatát, amely megmutatja az érdeklődési szintjét. Segít a tévesen értelmezett tények tisztázásában is. Ez egy jó módszer a kellemetlen csend kitöltésére a beszélgetések között. Segít a két ember közötti kis tárgyalások megindításában, ami növeli kötődésüket.
- **Bemutajon egy történetet** - A történetek tartós benyomást keltenek a közönség számára. A történetek általában aktiválják az agysejteinket, kevésbé unalmassá teszik a bemutatót, arra készítenek minket, hogy jobban teljesítsünk interjúkban és így tovább. Az ötletet a vevőnek egy történet formájában továbbítják, amely érdekes és vonzóvá teszi.
- **Készítsen egy kis forgatókönyvet** - Mindig fel kell készülni a kis beszélgetésekre, és rögzített tervvel kell rendelkeznie a kis beszélgetésekre vonatkozóan. A FORD módszer (család, foglalkozás, pihenés, álmok) szintén nagyon hasznos a kicsi beszélgetések

kezdeményezésében. A FORD módszer segít a kis beszélgetésekben hosszú beszélgetésekké alakulni, értelmes információmegosztással.

- **Kerülje el a felesleges kommunikációs töltőanyagokat.** A felesleges szavak a beszélgetések között, például Ah, Um, Oho stb. **Zavarják** a beszéd természetes áramlását. Jobb, ha elkerüljük őket. Próbáljon mély lélegzetet szüneteltetni a beszédek között, hogy minimalizálja a kommunikációs töltőanyagok használatát.
- **Ellenőrizze a testbeszédet** - A nem megfelelő testbeszéd a beszéd közben más jelentést jelenthet. Tehát a nem verbális kommunikációt, például a testtartást, a gesztusokat, a szemkontaktust, a nevetéscsillapítást stb. Megfelelően kell elvégezni, hogy a beszélgetés helyes jelentése megjelenjen.
- **Helyesen használja a humort** - A humor ellazítja az embereket és felszabadítja az endorfinokat, amelyek csökkentik a szorongást és a stresszt. A legtöbb ember kapcsolatban áll valakivel, aki szívből nevetést okoz. Bölcs dolog vicces vagy szellemes beszélgetésekben lenni, de ügyeljen arra, hogy megfeleljen a helyzetnek. A humor használatának célja a kommunikációs akadályok minimalizálása, a szeretet és a mások bizalmának elnyerése.
- **Kerülje az emberek megkülönböztetését** - Mindig tanácsos, hogy más emberekkel egyenlő módon kommunikáljon. Minden helyzetben kerülje az emberek hátsó beszédét, és ne tegye a kedvenceket. Ha egyenlő bánásmódban részesíti az embereket, könnyen felépítheti a bizalmat és a tiszteletet. A negatív érzések és a zavar elkerülése érdekében mindig ellenőrizze, hogy az emberek mit értettek a beszélgetésből. Mindig ösztönözze

az őszinte és nyílt visszajelzést a vevőkészülék kommunikációs készségeiről.

- **Tudatos erőfeszítéseket kell tenni a konfliktusmegoldás érdekében** - Legyen felkészült bármilyen probléma megoldására, amikor felmerülnek. Alapvető fontosságú, hogy hatékony tárgyaló legyen. Használhatja hallgatási készségeit az érvek minden perspektívájának megértéséhez. A konfliktusmegoldás során próbáljon meg nem túl ítélőképességgel élni, és gyakorolja az empátia kommunikációs készségeinek alapjait.
- **Tartson pozitív hozzáállást** - Az emberek hajlamosak elkerülni az embereket, akik mindig nyomorúságosak és zajosak. Mindig a legjobb, ha vidám, pozitív hozzáállást viselünk az élethez. Az életben néha a dolgok nem a tervek szerint mennek. Ilyen esetekben tartsa fenn nyugodt elméjét és hatékonyan kommunikáljon az emberekkel. Ne felejtse el ragyogó mosolyt tartani az arcán.
- **Ne szakítsa félbe** - Ha valaki beszédet mond, ne szakítsa félbe újra és újra. Ez megszakítja a kommunikáció természetes áramlását. Tehát jobb harapni a nyelvét, és tartsa vissza. Mielőtt elkezdené a kommunikációs készségek alapjait, hagyja, hogy a másik befejezze beszédét.
- **Próbáld ki magát állítani** - További két személy közötti kommunikációnak nyitottnak, világosnak, közvetlennek, becsületesnek és tiszteletteljesnek kell lennie. Ötleteinek közvetlen és magabiztos kifejezése elősegíti az önértékelés fokozását és a jobb döntéshozatalt. Értelmeznie kell saját ötletet, pozitívan kell elfogadni a visszajelzéseket, meg kell tanulnia, hogyan kell nemet mondani és minden negatív ötletet pozitív módon

kifejezni. Néha rendben van, ha dühös, de tiszteletteljes megközelítést kell alkalmazni.

A kommunikáció a mindennapi élet elengedhetetlen része - legyen az személyes vagy szakmai. A megfelelő kommunikációs készség hiánya szörnyű eredményekhez vezethet, mint például érzelmi zavar, frusztráció, stressz, depresszió, nem produktív találkozók, nem hatékony csapatmunka, nem képes célokat elérni és így tovább.

Nagyon fontos, hogy a vezető jó kommunikátor is legyen, hogy sikeres legyen, népszerű és híres. Egy társadalomban élünk, és szocializálnunk kell. Annak érdekében, hogy jól szocializáljunk, nagyon fontos, hogy jó kommunikátor legyen. Fenntartja méltóságát, tiszteletét és színvonalát a társadalomban.

## Belső kommunikációs kihívások és lehetséges megoldások

A belső kommunikáció lényege, hogy a megfelelő információk a megfelelő időben a megfelelő kezekbe kerüljenek. Ha ez nem történik meg, akkor belső kommunikációs kihívásokkal kell szembenéznie. Íme néhány példa a belső kommunikációs problémákra, amelyekkel a mai belső kommunikációs csapatoknak szembe kell nézniük, és arra, hogy hogyan lehet ezeket megoldani.

### 1. Az átláthatóság hiánya

Amikor a vezetőség elhallgat fontos információkat a döntéseivel kapcsolatban, hamarosan problémák merülnek fel a szervezeten belül. Amikor az alkalmazottak kezdik elveszíteni a bizalmat és a vezetőség bizalmát, az

gyakran azért van, mert a munkáltatójuk nem helyezi előtérbe a hatékony vezetői kommunikációt.

Emellett kevésbé szívesen tesznek fel kérdéseket, ami a vállalatban belüli kommunikációban akadályokat gördít.

### Megoldás:

Ápolja az átláthatóság kultúráját az egész irodában. Folyamatosan bátorítsa a munkavállalókat, hogy tegyenek fel kérdéseket, és legyenek alaposak, amikor saját maguk fejtik ki a vállalati döntéseket.

Használjon olyan belső kommunikációs eszközöket, amelyek aktívan ösztönzik az átláthatóságot, ösztönözzük az alkalmazottakat arra, hogy folyamatosan osszák meg javaslataikat és fejezzék ki aggodalmaikat az Outlookból és a Gmailből küldött belső hírlevelekből és vezetői frissítésekből.

## 2. Kétértelműség a kommunikációban

Nagyon gyakran nem a belső kommunikáció hiánya okoz problémákat egy vállalatban belül. Inkább a kommunikáció átadásának módja. Ha az alkalmazottak bizonytalanok a határidőkkel kapcsolatban, vagy hogy hol kell regisztrálniuk az eseményekre, az általában azt jelenti, hogy az információk terjesztésével van probléma.

### Megoldás:

Biztosítsuk, hogy a kommunikáció több platformon keresztül szinkronizálva legyen.

Ne feledjük továbbá, hogy a belső e-mailek legyenek rövidek és tömörek, hogy elkerüljék a félreértéseket. Ha erőforrásokat kell hozzáadni, ágyazzuk be őket linkként, amelyeket alkalmazottai mindig elérhetnek.

### 3. Nincs következetes kommunikációs csatorna

Fontos, hogy számba vegyék a vállalkozások, hogyan és milyen csatornákon keresztül történik a kommunikációjának terjesztése.

Következetesség nélkül könnyen előfordulhat, hogy az alkalmazottak elveszítik a kapcsolatot a vállalaton belüli eseményekkel, és elkedvetlenednek.

#### Megoldás:

Készítsünk éves vagy negyedéves belső kommunikációs tervet. Ebben világosan fel kell vázolni a kommunikációs módszereket, csatornákat és kampányokat. Ezután használjunk belső kommunikációs tartalomnaplót a rendszeres időközönként történő kommunikáció ütemezéséhez.

Legyen szó akár a dolgozói hírlevélről, vezetői utasításokról, belső eljárásrendekről gondoskodni szükséges a következetességről, és arról, hogy az alkalmazottak soha ne maradjanak sötétben. A megalapozott döntések meghozatalához a vezetőség gyűjtsön belső kommunikációs elemzéseket.

### 4. Nincs egyértelmű csatorna a kérdések feltevésére és az aggályok tisztázására

Azok a vállalatvezetők, akik nem szakítanak időt arra, hogy válaszoljanak az alkalmazottak kérdéseire, soha nem lesznek képesek megfelelően mentorálni és képezni a csapataikat.

Sőt, ha az alkalmazottak félnek visszajelzést kérni és adni, nem lesznek képesek olyan fontos információkhoz jutni, amelyek segítenek nekik abban, hogy jól végezzék a munkájukat. Nem lesznek képesek arra sem, hogy átadják a kulcsfontosságú üzeneteket az ügyfeleknek, és az üzleti teljesítmény végső soron szenvedni, csökkenni fog.

### Megoldás:

A vezetőségnek minden szinten bátorítania szükséges a dolgozók kérdéseit. A segítségkérés mindenki számára nehéz lehet, ezért fontos, hogy az alkalmazottak kényelmesen érezzék magukat.

Az ilyen irányú a dolgozók körében végzett felmérések beágyazása a belső hírlevelekbe nagyszerű módja ennek, mivel a visszajelzés egyszerűvé és mindenütt elérhetővé válik.

## 5. A munkatársak elismerésének hiánya

A dolgozói elismerés elengedhetetlen része a munkavégzés motiváltságának és elkötelezettségének fenntartásában. Ha a kemény munkát elismerik, az tudatja az alkalmazottakkal, hogy jó irányba haladnak, és hogy erőfeszítéseiket értékeli a vállalata. A dolgozók elismerése nélkül a dolgozók motivációja zuhanni kezd, és a dolgozók teljesítménye gyorsan követi ezt.

Megoldás:

A vezetőség használja ki meglévő kommunikációs csatornáit, hogy következetesen és átgondoltan juttassa el a dolgozói számára az elismerést.

6. Nem megfelelő összhang a munkavállalók és a vállalati célok között

Az üzleti sikerhez a vállalat különböző részlegeinek és csapatainak alkalmazottai között összhangra van szükség. Tegyük fel, hogy megkérdezné az alkalmazottakat, mi a vállalat átfogó célja a következő negyedévre, meg tudnák mondani? Ha a munkatársai nem tudnak ilyen jellegű kérdésekre válaszolni, akkor valószínűleg a vezető nem kommunikálta világosan a céljait.

Megoldás:

A vezetőség kommunikálja korán, koherensen és következetesen a vállalati küldetését. Belső kommunikációjának meg kell mutatnia cégük identitását, beleértve a szlogeneket és a belső márka hangját.

7. A távoli alkalmazottak figyelmen kívül hagyása

Személyes interakció nélkül könnyen elmarad a munkavállalói kommunikáció. Ez azonban elszigeteltté, kívülállóvá és alulértékelté teheti a távmunkavállalókat, vagy ideiglenes munkavállalókat, kölcsönzött munkavállalókat.



### Megoldás:

Ezen dolgozók munkások bevonásához azokat a csatornákat kell megcéloznia, amelyeket a legtöbbet használnak. A vezetőség koncentráljon az írásbeli kommunikáció és a virtuális események felerősítésére. A távoli világban az egyszerű, sima szöveges e-mailek nem elégségesek. A vezetőség győződjön meg róla, hogy olyan interaktív alkalmazotti kommunikációs szoftvert használ, ahol a látványt és a hangot is ki tudja használni.

### 8. A következetesség hiánya a kommunikációban

A nagy szervezetekben a kommunikáció gyakran úgy működhet, mint egy elromlott telefonos játék. A vezetői csapat meghoz egy döntést, és mire az üzenet eljut a dolgozók különböző szintjeihez, az már megváltozott. Talán az üzenet hangvétele, vagy maga a tartalom. Ettől függetlenül ez nem egységesnek tünteti fel a vállalatot, a vállalati célok nem egységes értelmezését eredményezi, és zavart kelt.

### Megoldás:

Az egységes üzenetküldés a hatékony belső kommunikációs eszközök kiválasztásával kezdődik.

### 9. A belső kommunikáció mérésének elmulasztása

Tegyük fel, hogy a munkahelyi biztonságot próbálja a vállalat növelni. Az összes dokumentum készen áll az egész vállalatra kiterjedő e-mailben, vagy szabályozásokban. De amikor bekövetkezik egy

válsághelyzet, honnan tudja a vezetőség, hogy elérte-e az egész munkavállalói kört?

Ha a vezetőség nem tudja mérni a belső kommunikációs mérőszámokat, akkor nem tudhatja, hogy az alkalmazottak valóban meghallgatták-e az üzenetét.

### Megoldás:

Például precíziós e-mail-követő szoftverrel tudni lehet, hogy mikor érte el az egész csapatot, és ki nem kapta meg az üzenetet. Figyelni lehetséges a következőket:

- Átkattintási arány
- Olvasási idő
- Legnépszerűbb kattintások
- Esemény regisztrációk
- Részletes kampány-összehasonlítás

## 10. A vezetői kommunikáció hiánya

Ha a vezetés nem szakít időt a munkatársakkal való közvetlen kommunikációra, és nem vesz részt aktívan a vállalat belső kommunikációs stratégiáiban, az bajokat jelent. Valójában a gyenge vezetői kommunikáció alapvető szakításhoz vezet az alkalmazottak és a vezetők között. Gondoljunk bele - ha a vezetők nem törődnek a kommunikáció előmozdításával, miért tennék ezt az alkalmazottak? Amikor a vezetőkre kerül a sor, hogy visszajelzést adjanak az alkalmazottaknak, kevésbé lesznek fogékonyak.

### Megoldás:

Annak érdekében, hogy a felső vezetők is támogassák a belső kommunikációs stratégiát, és összhangban legyenek vele, a belső kommunikációs csapatnak világosan el kell magyaráznia az aktuális tervek, feladatokhoz tartozó célkitűzéseket.

A vezetőség tájékoztatása és rendszeresen beszéljen a munkatársak bevonásának megtérüléséről.

## 11. Gyenge beilleszkedési kommunikáció

A vállalatnál töltött első három hónap létfontosságú egy új alkalmazott sikere szempontjából. Ha ez az időszak azzal telik, hogy az alkalmazottak a papírmunkában turkálnak, és zavarodottságtól túlterhelten rohangálnak, akkor az onboarding folyamat kontraproduktív lesz.

### Megoldás:

Az alkalmazottaknak világos, lépésről lépésre felépített beilleszkedési tervet kell kapniuk, amelyben a legfontosabb erőforrások szerepelnek és könnyen elérhetők. A legjobb módja ennek az, ha a beszoktatási kommunikációt egyetlen csatornán terjesztik, így az alkalmazottak mindig tudják, hol találják meg a lényeges információkat.

## 12. Gyenge részlegközi koordináció

A nagyvállalatok egyik legnagyobb belső kommunikációs problémája a részlegek közötti kapcsolat hiánya. Az alkalmazottak beékelődnek a saját csapataikba,

részlegeikbe és projektjeikbe. Egy sor hasonló, csak a pozíciójukra jellemző feladaton dolgoznak.

Ennek eredményeképpen könnyen elveszítik a kapcsolatot a nagyobb vállalati célokkal és azzal, hogy a különböző részlegek hogyan járulnak hozzá. Ha nem létezik a részlegek közötti kommunikáció szilárd áramlása, a vállalkozásában végül a kommunikáció megszakadása, sőt, akár konfliktus is kialakulhat a részlegek között.

### Megoldás:

A részlegek közötti megosztásra szolgáló kapcsolattartó személye, csoportok és az egész vállalatra kiterjedő tájékoztató megoldások (például tájékoztató táblák) kiváló stratégiák a részlegek közötti kommunikáció javítására. Ugyanilyen fontos, hogy legyen egy szinkronizált csatorna az egész vállalatra kiterjedő hírek számára.

Egy vállalati hírlevél biztosítja, hogy a termelő részleg folyamatosan értesüljön az értékesítési részleg feladatairól, projektjeiről, az értékesítési részleg pedig mindent tud arról, hogy mi történik a például a marketingben. Bár ez apróságnak tűnhet, mégis fontos a vállalat összetartozásának és az erős vállalati kultúrának a kialakításához.

Arra is ösztönöznie kell az alkalmazottakat, hogy érdeklődjenek és foglalkozzanak azzal, amit mások csinálnak. Példa: egy visszajelzési lehetőségekkel rendelkező kommunikációs eszköz használata.

### 13. A munkavállalói elkötelezettség hiánya

A vezető belső kommunikátorként sok időt kell hogy töltsön belső kampányainak felépítésével és az új biztonsági kezdeményezésekről vagy vállalati irányelvekről szóló frissítések kommunikálásával, kiküldésével. Aztán amikor nyomon követik az alkalmazottakat, úgy tűnik, fogalmuk sincs, miről beszél. Végül a vezető úgy érzi, hogy erőfeszítései kárba vesznek.

#### Megoldás:

Ahhoz, hogy kiderüljön, hogy belső kommunikációs problémával állunk-e szemben, először is szükséges összegyűjteni a vonatkozó információkat. Egy belső kommunikációs audit segíthet kideríteni, hogy pontosan mennyire és milyen területeken van lemaradásban.

Lehet például, hogy jó az e-mailek megnyitási aránya, de nem sok alkalmazott kattint rá a vállalati eseményekre való regisztrációra. Vagy lehetnek olyan csapatai, amelyek az egyik helyen rendkívül elkötelezettek, míg egy másik helyen nem elkötelezettek.

A belső kommunikáció nyomon követésével a vezető a probléma gyökeréig juthat el, és ajánlásokat dolgozhat ki a belső kommunikáció javítására.

### 14. Információs silók

Az információs silók olyan helyzetekre utalnak, amikor az információk egyszerűen elvesznek. Legyen szó akár egy vállalati szabályzat forrásról vagy egy munkavállalói

juttatási útmutatóról, a dokumentumok állandóan elvesznek. És ez az egyik legnagyobb belső kommunikációs kihívás, amellyel a mai vezetőknek szembe kell nézniük.

### Megoldás:

Amikor létfontosságú erőforrások, például új biztonsági protokollok kiküldésére kerül sor, a vezetőknek meg kell győződniük meg arról, hogy több kommunikációs alkalmazást és csatornát is használnak-e. Ez biztosítja, hogy az alkalmazottak legalább egy csatornán keresztül megkapják a szükséges információkat.

Mivel az aszinkron kommunikáció átvette az uralmat a vállalati világban, a kommunikáció több csatornán keresztül történő kiküldése hasznosnak bizonyul. Mindaddig, amíg a kollégák felismerik, hogy nem kell azonnal reagálniuk, és a dolgok problémamentesek maradnak.

A vezetőség azt is megfontolhatja, hogy a legfontosabb erőforrások számára létrehozzon egy forrásközpontot a vállalati intraneten vagy egy munkavállalói hírlevélben.

### 15. A munkavállalói visszajelzések hiánya

A kommunikációs és HR szakemberek mindig több munkavállalói visszajelzést szeretnének. Ez azért van, mert a dolgozók nyílt és őszinte visszajelzései szorosan összefüggnek a dolgozói elégedettséggel és elkötelezettséggel. Fordítva, a visszajelzések hiánya alacsonyabb munkavállalói elkötelezettségi arányhoz vezethet.

Megoldás:

Az első lépés a bőséges visszajelzési eszközök megléte. Az éves vállalati felmérésen kívül heti és havi rendszerességgel is be kell jelentkeznie az alkalmazottaknál. És ennek nem kell hosszú, végtelenített felmérésekből állnia.

Végezhet egy szórakoztató dolgozói felmérést olyan buta kérdésekkel, amelyek segítenek abban, hogy a dolgozókat jobban megismerje, és hogy könnyebben megosszák egymással a véleményüket. Alternatív megoldásként ösztönözheti a gyors, rendszeres visszajelzéseket a dolgozói e-mailek végén található, egyetlen kérdésből álló pulzusfelmérésekkel.

## 16. Hatástalan belső kommunikációs technológia

Ma már nagyon sok eszköz áll rendelkezésre a munkavállalói kommunikációhoz. Sok azonban elavult technológiát használ, nem minden eszközre optimalizált, vagy kevés tervezési funkciót kínál.

Ez megnehezíti a hatékony belső kommunikációs eszközök kiválasztását. Meg kell győződnie arról, hogy az eszköz valóban működik-e próbálgatással és hibákkal, miközben a csapata támogatását is ki kell érdemelnie.

Megoldás:

A vezetőségnek rendszeresen visszajelzéseket szükséges gyűjtenie a dolgozói visszajelzésekről, hogy folyamatosan kapcsolatban maradjon a dolgozói igényekkel, kérdésekkel és aggodalmakkal.

## 17. Kommunikációs túlterhelés

Az eredmény: a fontos információk elvesznek, törlődnek vagy egyszerűen elfelejtődnek.

### Megoldás:

A meglévő csatornák leépítése és néhány helyettesítésük egyetlen platformmal egyszerű módja a munka racionalizálásának.

## 18. Nyelvi akadályok a kommunikációban

Ha vállalkozás nemzetközi munkaerővel rendelkezik, a többnyelvű e-mailek, szabályozások, utasítások küldése nagy részét képezi belső kommunikációs stratégiának. Ennek ellenére a nyelvi akadályok a globalizált munkaerőben a kommunikációs szakemberek számára is nagy kihívást jelentenek.

### Megoldás:

A nyelvi kérések felmérése, szükséges esetben többnyelvű tájékoztatók készítése.

## 19. Korlátozott költségvetés a belső kommunikációba való befektetésre

A belső kommunikációval foglalkozó vezetők gyakran szembesülnek a munkaerőhiánnyal, és küzdenek a nagyobb költségvetésekért. Ez azért van, mert a vállalatok kommunikációs költségvetésének nagy része a marketingosztályokra megy. A belső marketing, kommunikációs fejlesztések pedig háttérbe szorulnak.



Arról nem is beszélve, hogy a belső erőfeszítések közvetlen hatással vannak a külső eredményekre.

Megoldás:

A vezetőségnek elemeznie szükséges a belső kommunikáció megtérülését az üzleti teljesítményre vonatkozóan azáltal, hogy adatokat gyűjt az egyes tevékenységekről, és azonosítja az időbeli mintákat.

20. A válságkommunikációs terv hiánya

A válságok leggyakrabban akkor következnek be, amikor az emberek a legkevésbé számítanak rájuk.

Megoldás:

A válsághelyzetre való felkészülés a legbiztosabb módja annak, hogy megvédje a munkavállalókat a biztonsági incidensektől, és garantálja a minimális működési zavarokat. A válságkommunikációs terv proaktív módon készíti fel vállalkozását arra, amit az élet tartogat.

A belső kommunikációs kihívások mindig felmerülnek. De nem kell, hogy mindig vállalati szintű problémává váljanak.

Egy robusztus belső kommunikációs tervvel és a belső kommunikációs legjobb gyakorlatok követésével minimalizálhatja a kommunikációs problémák hatását, így a vállalkozás ismét zökkenőmentesen működhet.

Segíthetnek belső vállalati kommunikáció fejlesztésében a sokfelé elérhető kommunikációs tréningen való részvétel is.

A kommunikációs tréningeken javasolt témakörök:

- Az emberi kommunikáció modelljének, alapvető szabályszerűségeinek megismerése. A kommunikáció fogalmainak tisztázása és egyértelművé tétele.
- Bevezetés a kommunikációba. Önmagunk és mások észlelése. Az asszertív kommunikáció jelentése, jelentősége, alapjai, használhatósága.
- A hatékonyság fázisai, kommunikációs gyakorlatok. A nem verbális kommunikáció jelentősége – fókuszban a tekintet.
- Az asszertív kommunikáció, az asszertív magatartás
- Interperszonális készségek. Némajáték testtartással, gesztusokkal, mimikával. Távolság szabályozás. Félénk, agresszív, magabiztos fellépés. A nem verbális kommunikáció vokális szintje – hangerő, hangtónus, hanglejtés.
- Az egyes kommunikációs technikák elsajátítása
- Kommunikáció - verbális, nonverbális, metakommunikáció. Értjük vagy félreértjük egymást? Egy és kétirányú kommunikáció. Testi reakciók és a négy alapérzelem – szomorúság, düh, szorongás, öröm.
- Kritika fogadása és kifejezése. Mások nemtetszésével való foglalkozás vagy való nem törődés.

- Dicséret elfogadása és adása asszertív módon – szituációs gyakorlat. A dicséretet visszautasító félénk magatartás. Pozitív kommentár.
- Szorongás oldása a beszélgetés folyamán: a beszélőre odafigyelés gyakorlatai.
- A kommunikáció fogalma, szerepe az interperszonális szituációkban.
- Kommunikációs csatornák, kommunikáció folyamata, szereplői
- A kommunikáció funkciói: informálás, motiválás, érzelmi hatás, ellenőrzési.
- Verbális és nem verbális kommunikáció, egy- és kétoldalú kommunikáció, metakommunikáció.
- Visszajelzés, empátia, meghallgatás képessége, kérdezőtechnika, kommunikációs gátak, információ torzulása és következményei, passzív, agresszív kommunikáció.
- Hatékony és nem hatékony kommunikációs modellek, asszertivitás és a hatékony kommunikáció. A hatékony kommunikáció követelményei.
- Kommunikáció szerepe az együttműködésben
- Az emberi viselkedés jellemzői nem egybeeső érdekellentétek megjelenésekor (individualizmus, altruizmus, versengés és együttműködés).
- A kooperáció fogalma, jellemzői.
- A kooperáció szintjei: individuális szint, csoport, szervezeti szint.
- A kooperáció fajtái:
- Integrált együttműködés
- Szinergikus együttműködések

- Stratégiai partnerség
- Partnerség
- Rendszeres formális kapcsolat
- Eseti, formális kapcsolat
- Informális kapcsolatok
- Izolált működés
- A formális együttműködések formái: információcsere, közös fellépés, egyeztető fórumok.
- Az együttműködés kialakításának folyamata:
- Elköteleződés kialakítása, bizalom egymás és a csoport egésze iránt.
- Világos célok, siker és kudarckritériumok, struktúrák, feladatok, munkamegosztás meghatározása, kialakítása.
- Tisztázott szerepek és elvárások, felelőségek, hatáskörök meghatározása, visszacsatolási csatornák, folyamatok rögzítése.
- Együttműködést támogató kultúra kialakítása.
- Együttműködést gátló és segítő (facilitáló) tényezők (objektív, szubjektív).
- Együttműködés a személyközi kapcsolatokban (pl. esetkezelés).
- Együttműködés csoporton belül, csoportokkal (pl. szociális munkacsoportokkal, team munka).
- Kooperatív csoport létrehozásának szempontjai, alapelvei:
  - egyidejű és mindenkire kiterjedő interakció,
  - ösztönző, fejlődést szolgáló, kölcsönös függőség,
  - egyenlő részvétel,
  - a tagok felelősségvállalása.

- Kooperatív csoportok kialakítása (vegyes csoportok, véletlenszerű csoportok, azonos érdeklődésre épülő csoportok) jellemzői.
- A kooperáció szerepe, jelentősége a szervezeti munkában.
- A szervezeten belüli kooperáció előfeltételei:
- bizalom szintje a szervezetben
- átlátható és rendezett működési folyamatok
- motiváció megléte a közös munkára a közös célok érdekében
- emberi és szakmai kapcsolatok
- támogató vagy éppen fékező – viszonyok a formális és az informális kapcsolatokban.

## Összefoglalás

A folyamatos stratégiai belső kommunikáció és a pozitív alkalmazotti kapcsolatok kulcsfontosságúak bármely szervezet küldetésének és jövőképeinek megvalósításához.

Fontos, hogy a felső és a felügyelő vezetés a vállalati információk következetes adagolásával ösztönözze a munkavállalókat a szervezet tevékenységében való részvételre. Ami azonban gyakrabban megfigyelhető, és az egyik legnagyobb kihívás az üzleti termelékenység szempontjából, az a belső kommunikációs stratégia hiánya.

A rossz belső kommunikáció több szinten is káros. A nem elkötelezett, motiválatlan alkalmazottak általában nem produktívak és nem hatékonyak, ami hosszú távon a szervezet halálához vezet.

A kommunikáció alapvetően vezetői funkció. Az információk adásán és vételén túl kultúrát is teremt, lehetővé teszi a munkavállalók számára a megbeszéléseket és a visszajelzéseket, növeli az elkötelezettséget, csökkenti a fluktuációt, segít az alkalmazottaknak, hogy képet kapjanak a vállalat jövőképéről és értékeiről, támogatja a változásokat, kezeli a válságokat és még sok minden mást.

## Felhasznált irodalom

- Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezet anyagai engedéllyel
- A szervezeti belső kommunikációt gátló tényezők (M.CSÜLLÖG ,K.A. VÁRÓ, A. MATKÓ)
- <https://komm365.hu/elso-lepesek/mi-a-belso-kommunikacio/>
- Corporate Communication Standards, Practice and Issues Access to Information (Ian Thomson, Ph.D. Alistair MacDonald, M.A., Ian Thomson Consulting, Vancouver, Canada)
- Strategic Corporate Communication (Paul A. Argenti)

A szakmai kiadványt összeállította:  
Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés

A kiadvány a GINOP-5.3.5-18-2020-00165  
„A munkaerő-igények és készségek előrejelzése a  
fémiparban” projekt keretében készült

A projekt végrehajtói:

Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés –  
Konzorciumvezető  
Magyar Iparszövetség (OKISZ) – Konzorciumi tag  
Dorogi Ipartestület – Konzorciumi tag

A kiadvány tartalmi szerkesztését és grafikai  
tervezését készítette:  
IdeSol Security Kft.

A kiadvány nyomdai előállítását biztosította:  
Printing Solutions Bt.