

# INTERNÁ KOMUNIKÁCIA


## A JEJ DOPAD NA POUŽÍVATEĽOV KNIŽNIČNO-INFORMAČNÝCH SLUŽIEB

MGR. KATARÍNA MATUŠKOVÁ

**Internal communication is a set of all communication flows within an institution. It includes processes, tools, ways through which we share information with other colleagues. However, what if the employees do not know the goals or vision of their institution? How to set adequate information flow? How to develop well-functioning internal communication in order to achieve user satisfaction?**

**Keywords:** internal communication; processes; tools; library and information services; library user satisfaction

 [katarina.matuskova@ku.sk](mailto:katarina.matuskova@ku.sk)

 Katolícka univerzita  
v Ružomberku  
Univerzitná knižnica

 <https://uk.ku.sk/>

## ÚVOD

V článku sa venujeme komunikačným problémom, s ktorými sa takmer dennodenne stretávame na pôde akademickej knižnice. Vzniknuté a často aj nevyriešené problémy v internej komunikácii sa mnohokrát dostávajú aj do komunikácie externej, a tak prichádzajú používatelia s cieľom nájsť na ne odpoveď a súčasne hľadajú pomoc v orientácii a v záplave informačných zdrojov – preto je veľmi dôležitý pozitívny dopad internej komunikácie na externú komunikáciu.

Interná komunikácia by mala byť na rovnakej úrovni ako komunikácia externá. Nemala by byť druho-radou. Práve naopak. Mala by predchádzať tvorbe imidžu, ktorý vnímajú používatelia z externého prostredia.

## INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

Interná komunikácia sa vo všeobecnosti charakterizuje ako súbor všetkých komunikačných tokov vo

vnútri inštitúcie. Zahŕňa v sebe procesy, nástroje i spôsoby, prostredníctvom ktorých sa odovzdávajú informácie medzi zamestnancami inštitúcie. Zabezpečuje sa tak plynulé dosiahnutie spoločných cieľov. Iná situácia nastáva, keď zamestnanci nepoznajú ciele inštitúcie, v ktorej pracujú. V takom prípade môžu zamestnanci smerom k externému prostrediu komunikovať viac-menej čokoľvek. Ak však o tom nevedia kmeňoví zamestnanci ako vyslanci a tvorcovia imidžu inštitúcie, úspech sa prejaví len veľmi ťažko. Zamestnanci, ktorí nemajú jasnú predstavu o tom, kam smerujú a prečo, len s ťažkosťami dosiahnu požadovaný cieľ. A už vôbec nemožno očakávať, že budú naplňovať ciele inštitúcie.

Z kontextu vyplýva niekoľko základných otázok:

- Ako správne nastaviť smerovanie informácií, ktoré by mali byť založené na obojsmernom dialógu?
- Ako posúvať informácie v správnom čase a na správne miesta?
- Ako dosiahnuť čo najväčší úžitok z dobre fungujúcej internej komunikácie orientovanej na externý svet, tvorený používateľmi, odbornou verejnosťou či návštevníkmi sprievodných podujatí knižnice?



Prostredníctvom efektívnej internej komunikácie zamestnanci spoznajú nástroje, ktorými je možné dosiahnuť vopred stanovené ciele. Foto Halfpoint

# ÚLOHY INTERNEJ KOMUNIKÁCIE

Interná komunikácia má viaceré úlohy:

- jej cieľom by malo byť získavanie motivácie a vťahovanie zamestnancov do diania v inštitúcii,
- zabraňuje fluktuácii, zamestnanci aktívne participujú na dosahovaní stanovených cieľov,
- zabezpečuje efektívnu spoluprácu jednotlivých oddelení na jednotlivých úrovniach riadenia,
- zabezpečuje spätnú väzbu obomi smermi a transparentnosť informácií.

## ZÁSADY INTERNEJ KOMUNIKÁCIE

Zásady internej komunikácie vychádzajú z nastavenia vzorcov firemného správania:

- nastavenie vzorcov podľa firemnej kultúry, ktoré vychádzajú z organizačnej schémy inštitúcie,
- používanie komunikačných kanálov, prostredníctvom ktorých sú informácie posúvané na jednotlivé úrovne riadenia,
- držanie sa hodnôt, ktoré inštitúcia dostáva do popredia ako kľúčové,
- zapájanie zamestnancov do diania v inštitúcii, získavanie spätnej väzby, ktorá je priebežne vyhodnocovaná a na základe ktorej sa môžu procesy konštruktívne posúvať k naplneniu cieľov.

## VÝZNAM INTERNEJ KOMUNIKÁCIE

Súčasnú dobu je plnú zmien a neistoty. Na stále sa meniace opatrenia sme nútení flexibilne reagovať, a to nielen smerom von, k externému svetu, ale aj dovnútra, najmä smerom ku kolegom a zamestnancom. Práve ich nedostatočná informovanosť vedie k neistote i k strate vzájomnej dôvery. Význam internej komunikácie si však možno uvedomiť aj v inom kontexte, nielen v aktuálnej krízovej situácii. Spôsob komunikácie vo vnútri inštitúcie má obrovský vplyv na mnohé ďalšie kľúčové faktory:

### 1. Dostupnosť informácií včas zvyšuje produktivitu a vedie k tímovej práci

Ak v rámci pracovísk oboznámime zamestnancov a kolegov s plánom práce a činností (napr. na najbližší týždeň či mesiac), tak potom vedieť, s čím môžu rátať a o čom môžu používateľov informovať. Pokiaľ budú

zamestnanci informovaní v dostatočnom časovom predstihu, vznikne priestor na nové postrehy, nápady a motivácie, keďže sa stávajú súčasťou zefektívňovania a mnohokrát aj inovácií a zjednodušenia nastavených procesov. Necítia sa len ako pasívni prijímatelia a vykonávatelia, ale aj ako aktívni členovia tímu.

### 2. Spätná väzba uplatnenia nápadov, inovácií, práce zamestnanca na chod inštitúcie

Ak má zamestnanec dostatok informácií o tom, aký dopad mal jeho „zlepšovák“ na fungovanie, napr. výpožičných služieb, je motivovaný hľadať cesty k naplneniu spoločných cieľov, a tak rozvíjať svoj (veľakrát pod rutinou skrytý) potenciál. Je dôležité komunikovať opodstatnenosť každého článku pracovného kolektívu a priamy dopad konkrétnej pozície na celkovú úspešnosť inštitúcie. Práve spokojní zamestnanci sú najlepšimi ambasádormi inštitúcie.

### 3. Postupnosť jednotlivých krokov od vrcholného manažmentu smerom k zamestnancom na jednotlivých úrovniach riadenia

Riaditeľ inštitúcie by mal odkomunikovať víziu, poslanie i hlavné ciele inštitúcie rovnakým spôsobom všetkým členom v tíme. Možnosti, akými sa uvedené informácie dostanú k zamestnancom v rovnakom čase, sú rôzne (od newsletterov, formou mailov, prostredníctvom pravidelných porád a pod.). Efektivita je založená na aktívnom prístupe k uvedeným informáciám, na obojsmernej komunikácii na získanie spätnej väzby s cieľom uistiť sa, že všetko bolo správne pochopené – a tak ciele, ktoré boli stanovené, sa dosiahnu jednoduchšie. Dôležité je komunikovať ľudsky a osobnejšie, nie abstraktne, a ak je to možné, tak bez formálneho jazyka. Veľakrát práve neformálna komunikácia na pracovisku pomôže objasniť nové pracovné postupy do praxe.

Dôležité je, aby bola interná komunikácia v súlade s externou. Nie je dobré, ak si navzájom protirečia. Stáva sa, že pravidlá, ktoré sú záväzné pre používateľov, najčastejšie porušujú práve interní zamestnanci, čo pôsobí kontraproduktívne. Ak niečo vyžadujeme od používateľov, napríklad dodržiavanie ticha v otvorenom priestore, ale my sami tak nekonáme, ťažko môžeme očakávať, že naše pravidlá budú rešpektované. Základom je otvorený a transparentný dialóg.



Komunikácia je aj o počúvaní, nielen o hovorení. Foto Halfpoint

## NÁSTROJE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE Z FORMÁLNEJ STRÁNKY

**Tlačené:** nástenky, tabule, inštitucionálne časopisy, výročné správy (porovnávacie štúdie výsledkov jednotlivých rokov).

**Elektronické:** emailová komunikácia, newslettery, Intranet, chaty.

**Osobné:** formálne a neformálne porady, videokonferencie, dni otvorených dverí, neformálne – stretnutia v spoločných priestoroch (kuchynka, medziposchodie), teamubildingy.

**Novodobé nástroje:** interné sociálne médiá, tvorba videí s posolstvom, technické platformy umožňujúce zdieľanie.

Úzko s internou komunikáciou súvisí aj interný marketing. Jeho cieľom je, aby každý pracovník knižnice dobre poznal službu, ktorú ponúka či poskytuje, a tak čo najlepšie reprezentoval dodávateľa služby, t. j. knižnicu, v ktorej pracuje.

Závisí to od:

- komunikácie medzi manažmentom a zamestnancami,
- neustáleho samovzdelávania zamestnancov,

- zdokonaľovania služieb, ktoré knižnica ponúka,
- odmeňovanie ako motivácia za individuálny prístup/výkon.

## AKTÍVNE POČÚVANIE

Aktívne počúvanie slúži predovšetkým na:

- získavanie informácií,
- predchádzanie konfliktom,
- vytváranie atmosféry porozumenia,
- budovanie vzťahov na pracovisku.

Počas aktívneho počúvania akceptujeme právo druhého na vlastný názor, používame empatiu a usilujeme sa o porozumenie vcítením sa do konania druhého. Neznamená to, že s ním súhlasíme, snahou je vidieť veci z pohľadu druhej strany. Empatia je silným nástrojom k porozumeniu. Pomáha a stojí na začiatku úspešnej komunikácie. Veľakrát sa dopúšťame chýb nielen ako hovoriaci, ale aj ako počúvajúci účastník komunikácie.

**Časté chyby na strane hovoriaceho:**

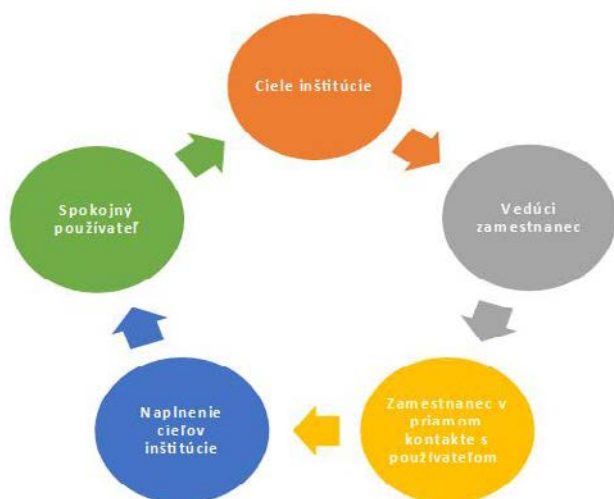
- neusporiada svoje myšlienky predtým, než začne hovoriť,
- vyjadruje sa nepresne,



- snaží sa v jednej výpovedi vyjadriť príliš veľa, účinnosť sa zvyšuje stručnosťou,
- do svojich výrokov vnáša príliš veľa informácií, odbočuje a začleňuje, pridáva do výpovede nové témy, ktoré často vzájomne nesúvisia, takže pre komunikačného partnera je ťažko sumarizovať a pochopiť vyslovené.

#### Časté chyby na strane počúvajúceho:

- nedostatok sústredenej pozornosti,
- počas partnerovho rozprávania už myslí na svoju odpoveď, snaží sa ju sformulovať namiesto toho, aby pozorne počúval,
- tendencia pozastavovať sa nad detailmi, ktoré ho vyvedú z miery, dôsledkom je nepochopenie podstatných myšlienok a celkového významu výpovede,
- rozvíja myšlienky hovoreného, opakuje to, čo bolo partnerom povedané,
- má tendenciu skákať do reči a dokončovať začatú vetu.



Vizualizácia cyklu dopadu internej komunikácie. Autor Katarína Matušková

Predpokladom efektívnej, priamej internej komunikácie je zvolenie vhodných slov, odborných termínov, logickej stavby viet a intonácie, ktorá poukazuje na naliehavosť našej správy. Je dobré overiť si, či partner správne pochopil prezentovaný úmysel. Pokiaľ sa zmení náš monológ na dialóg, sme na správnej ceste k vzájomnému pochopeniu a naplneniu cieľov, ktoré sme si v rámci internej komunikácie stanovili.

## ZHRNUTIE

Interná komunikácia je jednou z najdôležitejších ciest, ako dosiahnuť stanovené ciele v inštitúcii. Prioritne slúži na získavanie spätnej väzby, zlepšovanie vzájomnej spolupráce i na predchádzanie problémom, ktoré by mohli nastať, avšak vďaka dostatočne včasnej komunikácii vo vnútri inštitúcie sa im podarí predísť bez toho, aby boli negatívne ovplyvnené služby. Dôležité je stručné, jasné a pravidelné definovanie požiadaviek manažmentu, jeho vízií a stratégií, ktoré budú zreteľne ukotvené v plánoch a stanovených cieľoch. Zamestnanci budú s nimi oboznámení s tým, že môžu jednotlivé kroky pripomienkovať a hľadať najlepšie spôsoby implementácie do praxe. Vytvorí sa tak firemná kultúra, ktorej vyslancami budú spokojní zamestnanci. Práve oni sú v každodennom kontakte s používateľmi služieb. Ak vedia, čo je cieľom poskytovaných služieb a majú osvojené prostriedky, akými uvedené ciele môžu dosiahnuť, tak im porozumie aj „zákazník“ z externého prostredia, v prípade knižnic používateľ služieb.

Príspevok odznel v rámci odborného seminára *Hovoríme, ale je nám rozumieť?*, organizovaného Slovenskou národnou knižnicou 25. marca 2021.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- DIAČIKOVÁ, Anna: Interný a externý marketing knihovníka a informačného špecialistu. In *Ikaros* [online]. 2008, ročník 12, číslo 5/2. [cit. 2021-01-13]. Dostupné na internete: <https://ikaros.cz/interny-a-externy-marketing-knihovnika-a-informacneho-specialistu-anna-diacikova>
- KARAFFOVÁ, Diana: Interný marketing ako dôležitý prvok firemnej kultúry In *GRANT journal* [online]. Hradec Králové, 2002, 05/04 [cit. 2021-01-12]. Dostupné na internete: <https://www.grantjournal.com/issue/0502/PDF/0502karaffova.pdf>
- PEASE, Allan: *Řeč těla na pracovišti*. Praha : Portál, 2012, 128 s. ISBN 978-80-262-0152-6.
- ŘEZÁČ, Jaromír: *Moderní management*. Brno : Computer Press, a. s. 2009, 408 s. ISBN 978-80-251-1959-4.