

Interní Public Relation

Trochu stále nejasný termín Public Relation se běžně překládá jako „vztahy s veřejností“, což pro normálního smrtelníka znamená nějaký mluvčí nějaké instituce, který něco o té instituci vykládá na veřejnosti. Nicméně celá marketingová kategorie „PR“ při bližším zjištění nabízí návody pro mnoho užitečných aktivit, kterými lze společně s ostatními marketingovými nástroji dosáhnout ovlivnění partnera k žádoucímu chování. Záměrně jsem se použila slova partnera namísto zákazníka, protože PR se týká všech zainteresovaných partnerů firmy, Partnerů, kteří s firmou udržují vzájemně výhodný vztah vedoucí ke prosperitě všech. Každá firma má své partnery, se kterými chce spolupracovat nebo udržovat dobré vztahy. A protože s každou takovou skupinou partnerů sleduje jiné cíle, je dobré rozdělit si partnery do tzv. cílových skupin, u kterých se definuje cílový stav (žádoucí pozitivní vztah) spolupráce a podle něj se pak vyberou cesty, jak žádoucího dosáhnout.

Stejný mediální obraz vně i uvnitř podniku

Interní komunikace, konkrétně i tedy interní PR, je velmi důležitá část firemní kultury a firemního fungování vůbec. Často se na tuto komunikaci bohužel zapomíná. Je s podivem, jak málo firem s fungující webovou prezentací, využívá potenciál intranetu, který pro interní PR ideálním nástrojem. Je však nutné si také uvědomit, že interní PR bude efektivní jen za předpokladu dalších fungujících prvků firemní komunikace. Je důležité propojení a sledování hlavního cíle firmy. Firma musí svým zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům a ostatním partnerům říct, co zamýšlí a jak si mohou být vzájemně prospěšní. Všechny prvky vnější i vnitřní komunikace (všechny „zprávy“) musí vycházet z jednoho základu. Budovaný obraz firmy – její image vně i uvnitř, musí odpovídat skutečnému stavu firmy, pokud vytvářená image firmy neodpovídá skutečné situaci ve firmě, vnímané zaměstnanci, stává se celá komunikace kontraproduktivní. Navíc zaměstnanci jsou velmi citliví na jakékoliv předstírání firmou. To má ve svém důsledku velmi negativní vliv na jejich vztah k firmě. Pokud to, co firma říká, svým partnerům nestojí na skutečném základě, nebudou loajální a při první příležitosti z firmy odejdou.

Konkrétní aktivity

Aktivity PR jsou tedy součástí marketingové komunikace zaměřené na nejdůležitější skupiny vnější a vnitřní veřejnosti, tedy na zákazníky, dodavatele, ostatní odbornou či laickou veřejnost, ale také na zaměstnance, akcionáře, případně další vlastníky. Největší skupinou vnitřní veřejnosti jsou zaměstnanci a na ně se musí interní PR, které je součástí interního marketingu, zaměřovat především.

Všechny aktivity, které se běžně používají pro vnější PR komunikaci se mohou a měli by se používat i směrem dovnitř. Jedině tak může dojít k souladu v koordinaci všech aktivit např. při prodejní kampani (tak jak jsou o akci informováni zákazníci a ostatní vnější veřejnost, musí dojít k informovanosti a přípravě zaměstnanců, musí vědět, že akce se nejen koná, ale pro zainteresovanost by měli znát smysl a užitek celé akce, pro firmu i sebe).

Příklad využívání aktivit pro vnější a vnitřní PR ukazuje tabulka.

Aktivity zaměřené vně firmy	Aktivity zaměřené dovnitř firmy
Tiskové konference Tiskové zprávy Výroční zprávy Firemní profil Web- internetová prezentace Diskusní fóra, soutěže	Pravidelné zpravodajství o pozici firmy na trhu, dění ve firmě, strategiích, plánech a jejich plnění prostřednictvím pravidelných firemních nebo týmových setkání, e-mailového zpravodajství nebo pravidelných rubrik na intranetu Intranet Diskusní fóra, soutěže
Pravidelné schůzky s partnery	Pravidelné manažerské pochůzky mezi zaměstnanci, diskuse
Odborné, společenské a	Interní školení, společenské a sportovní akce

sportovní akce	
Případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference	Případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference zprostředkované zaměstnancům firemním časopisem, nástěnkami nebo intranetem
Sponzoring	Sponzoring aktivit zaměstnanců, sociální výhody pro zaměstnance
Dny otevřených dveří firmy	Dny otevřených dveří manažerů (top vedení)

Proč?

Všichni zaměstnanci (včetně manažerů) potřebují pro lepší identifikaci s firemními cíli dostatek informací a komunikace, které by v nich vzbudili důvěru v počínání firmy a přesvědčili je o smysluplnosti jejich konkrétní práce v rámci fungování celé firmy. Správná interní komunikace, využívající v tomto případě nástroje interních PR, může ovlivnit pracovní morálku, vztah zaměstnanců k firmě a šíření dobrého jména právě jejich prostřednictvím. V principu je třeba přistupovat k zaměstnancům jako k vnitřním partnerům (chcete-li vnitřním zákazníkům), kterým je třeba uspokojovat jejich vlastní potřeby spojené s výkonem práce pro firmu a vést je tak ke společným cílům. Je třeba, aby management firmy neustále pracoval na vytváření a udržování pozitivních vztahů zaměstnanců k firmě. Jedná se nejen o informovanost, ale také o ovlivňování názorů a postojů. Lidé ve firmě jsou pro firmu nejdůležitější aktiva, je cílem každého managementu, aby zaměstnanci pracovali a chovali se tak, jak je žádoucí, aby byli loajální. Dosáhnout toho je velmi těžké. Nejtěžší je přesvědčit zaměstnance, aby chtěli!

Přibývající zkušenosti vedou interní PR přes původní informovanost k dosažení vzájemného přizpůsobení, které je založené na vzájemné důvěře. Nicméně od řádné informovanosti je třeba se odrazit.

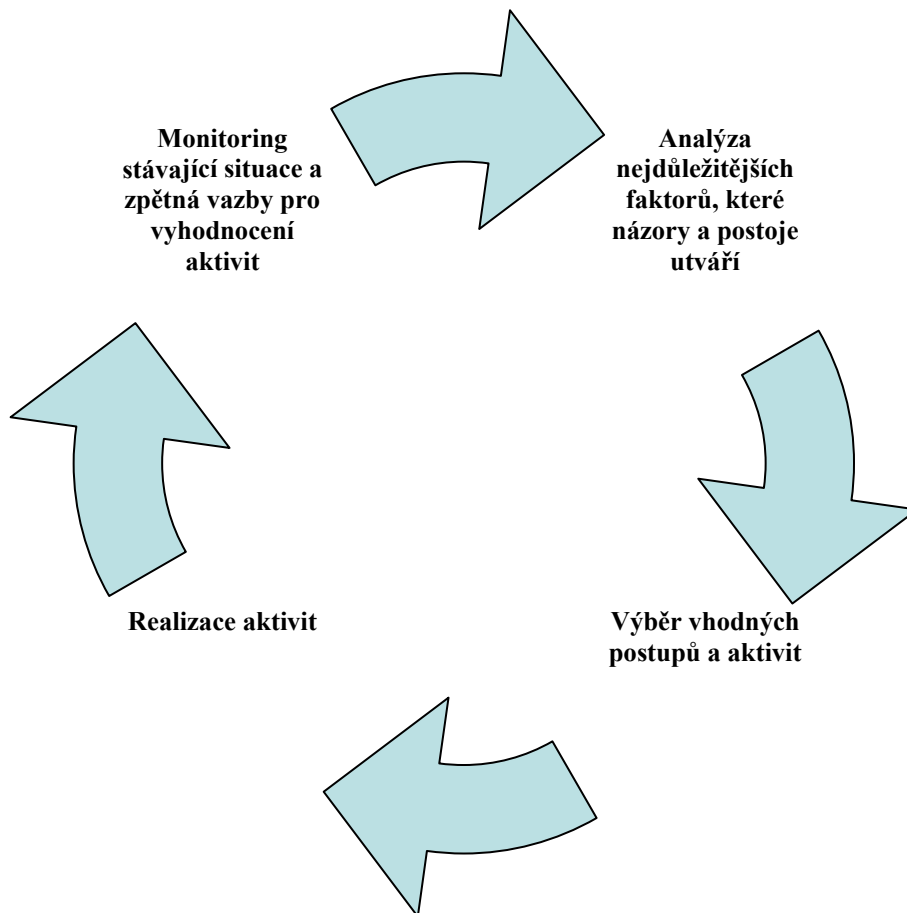
Od informovanosti přes důvěru a prevenci k ovlivňování

Informace musí být jednoznačné a pravdivé, jinak zasévají pochybnosti a napomáhají šíření fám a negativních informací. Ve firmě je důležité pracovat hlavně s pozitivními informacemi pro posilování pozitivní image firmy. Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. Pokud se podaří ve firmě vybudovat otevřenou atmosférou s prostorem pro zpětnou vazbu, pokud zaměstnanci mají pocit, že o ně firma stojí a jejich vzájemná spolupráce je oboustranně výhodná, začíná vnitřní motivace zaměstnanců. Pokud totiž zaměstnanci cítí k firmě důvěru, jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy. Věří, že bude-li firma prosperovat, přinese to prosperitu i v jejich osobním životě.

Úlohou interních PR je také dostatkem a otevřeností informací poskytnout zaměstnancům možnost změnit své názory a aktivně je ovlivňovat. Někdy dokonce může vyvstat nutnost překonat předsudky a nedůvěru. Zaměstnanci mohou přicházet do firmy s již s určitou představou o firmě, s předsudky a prvky negativního hodnocení firmy. Pro řízení interní komunikace, v tomto případě interních PR, je důležitá prevence a zpětná vazba. Zpětná vazba odráží nejen reakce na práci interních PR, a ukazuje zda tyto aktivity jsou účinné či nikoli, ale přináší výchozí body a může měnit cíle komunikace. Zpětná vazba může odhalit skryté problémy, může naznačit kudy vede cesta k dosažení žádoucího vztahu, ukáže, co je pro zaměstnance důležité a co může vést k jejich spokojenosti. Je důležité si uvědomit, že samotné získané informace nepřinesou nic, teprve práce s nimi dokáže mnoho. Důležité je odkrývání možných nejistot a neklidů, které se mohou stát základem velmi negativních postojů, nejsou-li včas a vhodně eliminovány. Je třeba naslouchat svým zaměstnancům, diskutovat s nimi a vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah.

PR jsou strukturovaným procesem, který lze ve stručnosti popsat jako sled a cyklus aktivit:

monitoring, analýza, výběr vhodných postupů a konkrétních aktivit, jejich realizace, vyhodnocení na základě zpětné vazby, analýza zpětné vazby.....a tak stále dokola tak, jak ukazuje obrázek.



Jak zjistíme jaké jsou ve firmě názory a postoje a chceme to vědět?

Pokud chceme provozovat efektivní PR dovnitř firmy, je nutné volit jejich obsah vzhledem k aktuální situaci. Monitoring názorů probíhá většinou prostřednictvím anket, stálých schránek, ale také by měl probíhat otevřenou diskusí v rámci hodnocení nebo při různých firemních akcích. Předpokladem je samozřejmě otevřená atmosféra. Bohužel zaměstnancům může brát odvahu otevřeně se vyjadřovat samotná kultura firmy, nebo konkrétní manažer a nebo prostě jejich vlastní charakter jim nedovoluje otevřeně se projevit. Ale už samotné systematické získávání zpětné vazby vyžaduje nastavení a udržování názorově otevřené firemní atmosféry. Dobrým zdrojem zpětné vazby jsou týmové diskuse a neformální setkání. Názorovou otevřenost ve firmě je potřeba neustále posilovat spravedlivým postojem k názorům zaměstnancům bez diskriminace jiných než žádoucích názorů a adekvátními reakcemi na tyto názory. To je obtížné, pokud je firemní kultura úplně odlišná. Někdy opravdu manažeři nechtějí názory slyšet a znát, protože se mohou dostat do nepříjemné situace, kdy neví „co s tím“, může to být selhání manažerských kompetencí, ale může to být také bezmoc manažera ve firemním prostředí a samozřejmě existují i záležitosti, které prostě manažer řešit nemůže. Každopádně diskuse a otevřená atmosféra posiluje přirozenou autoritu manažerů, jejich odvaha čelit názorům, byť nepříjemným, jim dává statut lídra.

Jsou však situace, při kterých je diskuse neefektivní. V krizových situacích musí firma svou mocenskou autoritu rázně využít. I v případech silných nepřátelských útoků ze strany zaměstnanců. Základním předpokladem však je, že v době krizí musí, a více než kdy jindy, fungovat efektivní PR. Aby se firma vyhnula tomu, že práce všech bude paralyzována nekonečnými spekulacemi o tom, co se děje a co se bude dít, je nutné dát včas jasné informace o tom „co se děje a co se bude dít“.

Plán a konkrétní akce

Jako každou efektivní činnost, která sleduje svůj cíl je třeba naplánovat. Je třeba naplánovat akce, které v určité postoupnosti budou stále sledovat jeden cíl a vzájemně se posilovat a je také třeba vytvořit podmínky pro to, aby jednotlivé akce proběhly hladce a mohly být úspěšné. Roční harmonogram akcí včetně jejich rozpočtu, by měl mít v kompetenci buď personalista nebo marketingový specialista, je-li firma malá tak někdo z vedení (většinou to spadne do náplně marketingu). Pro vypracování programů jednotlivých akcí, je nutné pochopení postojů zaměstnanců a faktorů, které ovlivňují jejich vztah k firmě, zejména v rámci jejich spokojenosti. Proto je nutné myslet nejen na sportovní a společenskou zábavu ale také na faktory, které uspokojují zaměstnance z hlediska jejich seberealizace. Je např. velmi důležité veřejně chválit úspěchy a všechny, kteří se na nich podíleli, posílat vědomí, že každá práce a spolupráce je smysluplná a pro firmu důležitá.

Roční plán může obsahovat různé PR aktivity (v reálu je vždy součástí rozpočet, časový harmonogram a odpovědnosti). Nejčastěji firmy provozují např. aktivity:

- zahajovací novoroční mítink,
- pravidelná měsíční shromáždění na úrovni firmy, oddělení nebo týmů,
- pravidelná hodnocení) nejlépe 360 stupňová, kdy i manažeři jsou hodnoceni ze všech zainteresovaných stran),
- pravidelné týdenní e-mailové zpravodajství,
- pravidelné zpravodajství při týmových poradách,
- aktuální intranet, sledování diskusí,
- pravidelná letní sportovní akce,
- akce otevřených dveří,
- pravidelná anketa zaměřená na aktuální situaci s cílem zajištění větší spokojenosti zaměstnanců do dalšího období.

A nezapomeňte!!!!

Zaměstnanci, kteří věří ve smysluplnost své práce a v prosperitu firmu, zaměstnanci, kteří si dovedou představit svou třeba i krátkou budoucnost spojenou s budoucností firmy, pracují lépe, mají ke „své“ firmě vztah a pokud by firmu doporučili jako svým přátelům jako seriózního a perspektivního zaměstnavatele, stávají se opravdu pro firmu důležití. Nezapomeňte, vaši zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším informačním zdrojem pro všechny stávající a potenciální partnery i obecnou veřejnost. Vaši zaměstnanci budují a šíří dobré jméno firmy. Tak s nimi mluďte.