

Základem každé spolupráce je komunikace

Každý den se přesvědčujeme o tom, že základem úspěšné spolupráce je efektivní oboustranná komunikace a že úspěšná spolupráce se všemi partnery je základem prosperity podniku. Z této skutečnosti evidentně a logicky plyne, že úspěch i vaší firmy se zakládá na komunikaci firmy se všemi partnery. Ta nejdůležitější komunikace probíhá se dvěma cílovými skupinami: zákazníky a zaměstnanci. I když je váš produkt, vaše služba podstatou vašeho byznysu musíte přesvědčit především své zákazníky a své zaměstnance, že spolupráce s vaší firmou je oboustranně prospěšná. Pak teprve máte úspěch nadosah. Předpokladem, že je přesvědčíte je správná komunikace. A tak pořád dokola.

Trh ICT je jeden z nejméně konkurenčních trhů, je stále těžší zajistit potřebnou marži, udržet ty správné zákazníky a získat nové, stejně jako udržet ty správné zaměstnance a získat nové. Většina firem ve své vývoji prochází různými stadii řešení komunikace, od žádného řešení po sofistikované systémy. Na některé úrovni řešení se firma ustálí podle velikosti a potřeb (tak aby se v dalším rozvoji firmy systémové řešení pružně přizpůsobovalo) a praxe ukazuje, že čím větší firma, tím má větší potřebu komunikaci systémově řešit, což je logické.

Zapomenutý základní drát

Pokud firma komunikaci efektivně nenastaví v praktických podmínkách malé firmy, trpí ve svém dalším vývoji syndromem zapomenutého drátu - to je ten drát, který má zajistit efektivní fungování systému ale pokládá se až v určité fázi pozdějšího vývoje firmy, kdy management konečně dospěje k rozhodnutí, že ho přeci jen potřebuje, ale to už všechno, nejčastěji ve formě živelné improvizace nějak, byť neefektivně, funguje. Nastavení systému v této situaci pak vyžaduje hodně odvahy managementu, zcela jasný plán a důslednost v jeho implementaci.

V praxi se většinou nepokládá základní drát interní komunikace, která je ve stínu komunikace se zákazníky často opomíjena a neřešena. Je zajímavé, kolik firem buduje různé CRM systémy pro zákazníky a na své zaměstnance zapomíná. Přitom všichni manažeři souhlasí s tím, že dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, oficiálními i neoficiálními kanály, je hybnou silou fungování celé firmy, je podstatou motivace, je cestou k tomu, aby všichni věděli co mají dělat, jak to mají dělat a proč a tím i cestou ke společnému cíli.

Komunikační strategie

Často slyším otázku co to je komunikační strategie a rychlé odpovědi: to nemáme a to nepotřebujeme. Možná ji ve firmě máte, ale není definována, prolíná se vaší činností, ale není popsána. Je známá věc, že pokud něco vydefinujeme, vyslovíme nebo napíše, jasněji si uvědomíme obsah myšlenky a všechny další souvislosti. Nebojme se tedy vlastní strategii definovat a diskutovat o tom, zda je správná a něco nám přinese.

Komunikační strategie vychází z celkové strategie firmy, je nástrojem naplnění hlavních cílů firmy a prostředkem jejich dosažení. Strategie pomáhá firmě naplnit její cíle – určit co a jak musí s kterými partnery komunikovat, aby dosáhla svých cílů. Jde v podstatě o to, aby si management v souladu s hlavními cíli firmy určil hlavní komunikační cíle a určil prostředky komunikace s jednotlivými cílovými skupinami. Jednoduše: s kým komunikovat, s jakým cílem (účelem) a jak.

Od strategie ke konkrétním cílům

Ze strategie vychází komunikační konkrétní plány doplněné o časové harmonogramy, zodpovědnosti, data a finanční prostředky. Cíle musí být rozpracovány do konkrétní podoby tak, aby jejich naplnění bylo měřitelné. Jestliže chce firma být dominantním prodejcem v určitém regionu nebo segmentu služeb, musí vědět co to znamená (jaký tržní podíl, jaký roční obrát to znamená, kolik zákazníků a obchodních případů v roce firma potřebuje, po kvartálech, po týdnech i dnech), jak toho dosáhnout a jakou zvolit komunikaci. Stejně tak jestli chce mít spokojené zaměstnance, kteří jsou motivováni a dosahují požadovaných úkolů,

musí vědět co udělá zaměstnance spokojenými a jak se to pozná. Předpokladem je naplňovat jejich informační potřeby v oblasti výkonu jejich konkrétní práce ale i v oblasti perspektivy firmy, jejího působení na trhu. Aby věděli co, jak a proč mají dělat, jaký smysl má jejich práce.

Jak je však měřitelná spokojenost zaměstnanců? Jak se dozvědět, zda jsou naši partneři vně i uvnitř firmy loajální a jak spojují vlastní budoucnost s budoucností naší firmy? I to jsou otázky, na které hledá management odpovědi ve své komunikační strategii.

Následující tabulka ukazuje jednoduchý a stručný nástin komunikační strategie - kdo jsou partneři firmy (cílové skupiny firemní komunikace), jaký je cíl firemní komunikace s nimi, jaký je základní předpoklad dosažení cíle (prostředek dosažení) a jakými nástroji lze cíle dosáhnout. Poslední sloupec obsahuje příklady měřitelnosti dosažených cílů. Jednotlivé cíle se samozřejmě mohou měnit podle cílů firmy, například pokud se firma restrukturalizuje je hlavním komunikačním cílem interní komunikace, zaměřené na zaměstnance, podpora a přijetí změn. Tabulka pak může tvořit základní osu pro tvorbu konkrétní komunikační strategie.

partner	cíle	prostředky	nástroje	měřitelnost
Stávající zákazníci	loajalita, požadovaný obrat a hrubý zisk	spokojenost zákazníků s produkty a poskytovanými službami	CRM systém, pravidelná setkání, školení, pravidelné návštěvy nebo online kontakty...	roční obrat, hrubý zisk, zpětná vazba spokojenost měřená anketami
Potenciální zákazníci	vzbudit zájem o produkty, služby	žádoucí image a reputace firmy, výrobků a služeb	prostředky komunikačního marketingového mixu	počet nových zákazníků a jejich obrat
Zaměstnanci	budování pozitivního vztahu k firmě, formování žádoucích pracovních postojů (výkonů a chování), posilování loajality k šíření dobrého jména firmy, naplnění informačních potřeb k výkonu práce, koordinace práce, týmová spolupráce.....	spokojenost, vysoká míra vlastní motivace, víra v perspektivu firmy a ve vlastní kariéru ve firmě	interní PR (např. intranet), řízení pracovního výkonu (např. pravidelná hodnocení), naplňování informačních potřeb (interní workshopy, intranet, mítinky), komunikační standards při nástupu nových pracovníků, fungující zpětná vazba.....	konkrétní výkony, fluktuace, měřitelný posun spokojenosti v časových řadách (anonymní ankety a hodnocení)
Spolupracující firmy	prospěšná spolupráce se seriózními a potřebnými partnery, budování žádoucí reputace firmy a trvalých obchodních vztahů (dodavatelé, banky, spediční firmy, mkt. agentury, úřady apod.)	seriózní a profesionální přístup k partnerství založený na morálních principech, na respektu partnerů, oboustranná spokojenost ve spolupráci	poskytování informací o firmě (web, tištěný firemní profil) pravidelný online kontakt a pravidelná setkání, další PR prostředky..	náklady na poskytované služby a kvalita poskytovaných služeb(poměr cena/výkon), platby a ekonomické ukazatele obchodních vztahů
Ostatní veřejnost (médiá, konkurence, obyvatelé...)	budování žádoucí image a reputace, šíření dobrého jména, nabídka spolupráce potenciálním partnerům i zaměstnancům	žádoucí mediální obraz, image a reputace firmy, výrobků a služeb,	poskytování informací o firmě (PR prostředky), chování firmy (managementu) i zaměstnanců	monitorování názorů a postojů veřejnosti ohledně image a reputace firmy

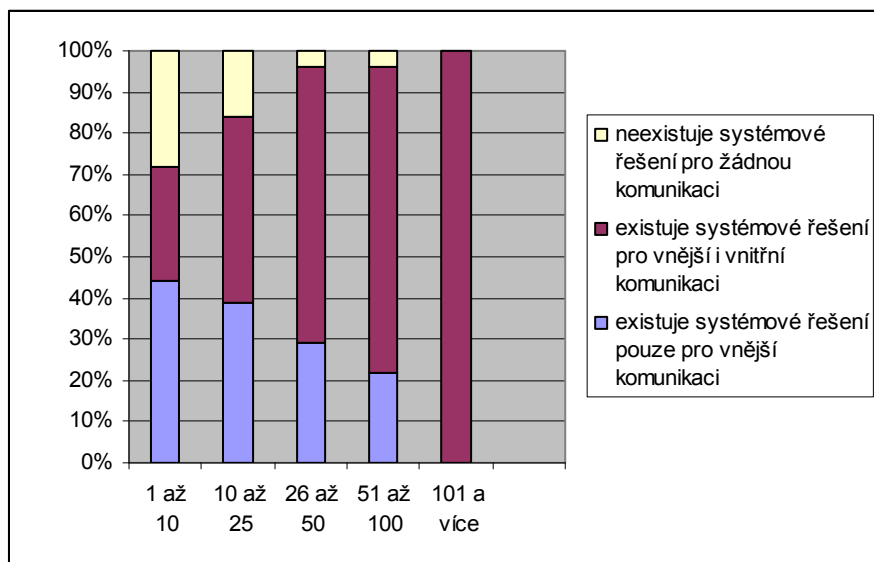
Z komunikační strategie tedy vyplynou konkrétní komunikační plány zaměřené na jednotlivé oblasti aktivit firmy podle cílových skupin. V praxi se také osvědčují konkrétní roční manažerské plány zaměřené na řízení a vedení pracovníků a pracovních týmů. I tyto plány vycházejí z celkové strategie.

Předpokladem pro naplnění strategie a cílů je provázaná funkčnost vnější i vnitřní komunikace. Velmi těžko totiž zákaznickou spokojenost může budovat pracovník, který je neinformovaný a nemotivovaný.

Důležitá interní komunikace

Z různých průzkumů uváděných v odborné literatuře vyplývá, že „neefektivní interní komunikace je odpovědná za více než 60% problémů organizace“. Z průzkumu firemní komunikace, který jsem sama prováděla v roce 2005, vyplývá, že je určité procento firem, které se interní komunikací vůbec nezabývá. Toto procento s přibývajícím počtem zaměstnanců klesá. Přesto i v kategorii firem od 50 do 100 zaměstnanců jsou firmy, které opravdu interní komunikaci neřeší, přestože pocítují silnou potřebu a komunikaci považují za důležitou. Manažeři sami si uvědomují, že v takto veliké firmě je předpoklad, že se všichni mezi sebou domluví a dovědí co je potřeba, naprosto nereálný a pro firmu téměř tragický.

Uvedený graf ilustruje rozdělení firem v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců, které mají systémové řešení pro vnější i vnitřní komunikaci nebo pouze pro vnější komunikaci nebo které nemají řešení ani pro vnější ani pro vnitřní komunikaci. Přičemž za systémové řešení se považuje zejména koncepční propojení IS a internetu ve firemní síti, využívání všech vrstev firemního internetu (firemní web, extranet a intranet), případně CRM systém a další systémy typu ERP, vzdálené připojení do vnitřní sítě pro mobilní pracovníky a vypracované komunikační standardy pro manažerskou a personální práci. Systémové řešení má za cíl efektivní komunikaci vně i uvnitř firmy a management se komunikací koncepčně zabývá.



Z průzkumu také vyplývá, že ačkoliv manažeři považují za největší překážku efektivní interní komunikace nedostatek vlastního času, nejvíce investic do řešení je stejně v podobě nasazování informačních a komunikačních technologií. Zejména tento jev lze sledovat u firem, jejichž jádrem podnikání jsou tyto technologie. Je to logické, mají nejbližší k těmto řešením, bohužel opomíjejí ty ostatní prvky komunikace. A tak se technologie vesele nasazují a nedostatek času přetrvává, protože se stále prioritně řeší úplně jiné záležitosti.

Jak poznáme, jestli interní komunikace efektivně funguje nebo nefunguje

Důležitost interní komunikace se často podceňuje, protože plně nedokážeme pojmenovat její obsah. Co to vlastně všechno je? Obsah a souvislosti interní komunikace se nejvíce odráží ve vedení lidí. Řízení a vedení lidí znamená efektivně přimět pracovníky k tomu, aby pracovali a chovali se tak, jak firma očekává a potřebuje. Ale protože pracovníci mají svá vlastní očekávání, dochází stále ke konfrontaci a mnoha nedorozuměním, proto sladit vzájemná očekávání je velmi těžké. Dochází často totiž k tomu, že vzájemná očekávání nejsou naplněna a konkrétní dopady jsou pak vidět v neplnění úkolů a nevhodném pracovním chování. Přitom špatné výsledky pracovníka mohou vycházet z nepochopení zadaného úkolu, ze špatné motivace, z nezájmu, z reálné nemožnosti vykonat úkol vzhledem k nastaveným pracovním podmínkám apod. Pokud tedy pracovníci neodvádějí požadované pracovní výkony nebo se jejich pracovní chování odlišuje od požadovaných standardů, lze hledat příčiny ve třech základních kategoriích:

- pracovník *neví* co má dělat, neumí nebo není schopný vykonávat požadovanou práci,
- pracovník *nemůže* pracovat podle očekávání, nemá k práci přizpůsobené podmínky,
- pracovník *nechce* vykonávat zadanou práci a plnit požadované úkoly, není vnitřně motivován k výkonu, stimulační podmínky ve firmě jsou nefunkční.

Pouze otevřená a efektivně vedená komunikace vede k prevenci, k odhalení příčin, pojmenování problému a následnému vyřešení. Prevence a řešení problémů první uvedené kategorie je v naplňování informačních potřeb k samotnému výkonu práce v rámci fungování firmy. Příkladem komunikačních nástrojů jsou nástupní a další interní školení, zcela jasné zadávání úkolů, pravidelné hodnocení, informační systémy s dostatkem kvalitních a aktuálních informací nutných pro samotnou práci apod.

Problémům druhé kategorie lze předcházet zejména personální práci spočívající v popisu pracovního místa a požadavků na pracovníka, která vytváří základní rámec pro manažerskou komunikaci při přijímání nových pracovníků, jejich převádění, vytváření nových pracovních míst a při reorganizacích.

Nejnáročnější je řešení třetí kategorie problému kdy pracovník *nechce*. Zde se totiž prolíná celá kultura firmy, jejíž součástí je styl firemní komunikace, vytváření vzájemně výhodného partnerství mezi firmou a jejími pracovníky, ať již finančním ohodnocením a různými zaměstnaneckými výhodami, tak konkrétním manažerským stylem řízení, osobnostmi manažerů, vztahy formálními a neformálními, spoluprací atd.

Zaměstnanec je vnitřním zákazníkem firmy

Pokud firma považuje své zaměstnance za partnery, což je základní předpoklad jejich motivace a stability, je třeba jim to „prodat“. Tady nachází uplatnění především interní (personální) marketing, který analogicky využívá všechny prvky komunikačního marketingového mixu, ten běžně používáme směrem k zákazníkům. Zaměstnanci jsou vnitřními zákazníky, partnery, kterým firma prodává své vize a cíle firmy a nabízí perspektivní a výhodné zaměstnání výměnou za plnění úkolů a příspěví k prosperitě firmy.

Jestli zaměstnanci *nechtějí* je třeba zjistit proč, základem je tedy opět otevřená komunikace. Jistě někdy manažer zjistí, že prostě zaměstnanec nechce, protože je ve firmě omylem, není schopen a ochoten pracovat a nebo už míří jinam, protože firma prostě nedokáže naplnit jeho očekávání (například kariérní postup). Někdy se situace nedá řešit jinak než odchodem. Je dobré, to však vědět a to co nejdříve. I tady je vidět význam komunikace. Například pokud ve zkušební době není novému pracovníkovi věnována patřičná pozornost, může se nefunkčnost pracovníka protáhnout na mnoho let. Je proto dobré mít připravený „komunikační balíček“ určený pracovníkům ve zkušební době, aby zkušební doba byla opravdu využita k poznání, zda firma pracovníka chce a zda pracovník chce pracovat pro firmu.

Je toho opravdu hodně, ale nejdůležitější je vůle chtít

Na všech uvedených příkladech si můžeme uvědomit celý komplex obsahu interní komunikace: personální práce, interní marketing a manažerská komunikace a samozřejmě informační a komunikační infrastruktura firmy. Teprve synergie všech těchto prvků dokáže zajistit efektivní komunikaci jako základ řízení firmy. Může a nemusí být náročné všechny prvky nastavit tak, aby ve výsledku komunikace fungovala. Co však rozhodně být musí je vůle managementu interní komunikaci důsledně řešit a podporovat ji. Management musí jednotně podporovat vše, co tvoří proces efektivní komunikace a plně si uvědomovat její význam, jinak se bude ochuzovat o to, co fungující komunikace může přinést a stále se bude potýkat s důsledky zapomenutého drátu.