

Dobra reputacija se gradi godinama, a može se izgubiti u sekundi

# Negovanje ugleda

Na pitanje šta bi učinio da mu ostane samo jedan dolar, Bil Gejts je odgovorio: „Uložio bih ga u PR!”

Na našem tržištu postoji mali broj kompanija čiji menadžment uviđa da je komunikacija ključ uspeha. Uz to, većina kompanija svoje PR aktivnosti zasniva na eksternim komunikacijama, prvenstveno sa medijima, a zapostave ili potpuno izostave rad na internoj komunikaciji. A to je upravo temelj na kome se može i mora dugoročno graditi reputacija kompanije jer se, sa razlogom, veruje da su zaposleni ambasadori robne marke.

Uprkos značajnom napretku u praksi i tehnološkoj poslovanja, praksa interne komunikacije nije ostvarila takav napredak u poslednjih 20 godina, uz moguću izuzetku intraneta.

Neke kompanije, kao što su Nokia, Microsoft, Coca-Cola i druge, izdvajaju ogromna sredstva za razvoj internog PR-a, svesne njegovog značaja za ugled i profit kompanije, a u svetu postoji i regulativa koja na to obavezuje kompanije.



Nova EU Direktiva, koja je na snazi od marta 2005. godine zahteva da korporacija sa više od 150 zaposlenih primenjuje neki oblik strategije interne komunikacije.

Na žalost, mnoge kompanije sagledaju značaj interne komunikacije tek u kriznoj situaciji. A nekima se, upravo u toj situaciji, višestruko isplatilo što su ulagali u svoje zaposlene, jer su zahvaljujući njima uspele da sačuvaju ugled kompanije u krizi.

Sve što se radi u eksternoj komunikaciji, treba da počne unutar Kompanije. Uspešnost kompanije na duži vremenski period direktno je povezana sa kvalitetom komunikacije unutar kompanije.



Piše: Vesna Vlatković,

## Uspešna komunikacija

Konsultanti iz oblasti menadžmenta u SAD-u, smatraju da oko 10% američkih firmi propadne svake godine, u prvom redu zbog loših menadžerskih komunikacija.

Menadžeri ne bi trebalo nikad da zaborave na četiri zlatna pravila komunikologije, a to su: fleksibilnost, veština komuniciranja, poštovanje sebe, sagovornika i situacije i timski rad.

Prilikom izbora menadžera, kompanija bi trebalo da se opredeli za ličnost koja je spremna da sve ono što zna i može, podeli sa drugima i to u kreativnom, otvorenom i tolerantnom dijalogu.

Kako je na našem tržištu ovakvih menadžera nedovoljno, potrebno je stvarati ih u kompaniji. Iskustva velikih internacionalnih konsultantskih kuća, poput „Human synergistics“, govore da je čak 75% menadžera pokazalo „velike i značajne pozitivne promene u učinku“ nakon urađenih analiza i predloženih rešenja.

U svim vidovima komunikacije, poruka koja se prenosi treba da bude jasna, kratka, ali efikasna, da ne bude opterećena tehničkim terminima i da ima poentu.

Bitno je i vreme kada se prenosi, kao i način (internet, pismo, lično...).

Jednako je važno da se ostvari kvalitetna dvosmerna komunikacija između zaposlenih istog ili različitog hijerarhijskog nivoa, kao i da se vodi računa o brzini razmene informacija unutar cele kompanije. Poseban naglasak je na dvosmernosti komunikacije.

Na primer, ukoliko prodavac primeti da su kupci zadovoljni kvalitetom određenog proizvoda o kome se malo zna u javnosti i o tome obavesti direktora prodaje, a ovaj predloži direktoru marketinga da se taj proizvod marketinški posebno promovira i na taj način se u krajnjem ishodu poveća profit od prodaje, svi učesnici u razmeni informacija i brzom komunikaciji će se osećati zaslužnim za poboljšanje prodaje. U suprotnom, ako bi prodavac više puta informisao ili sugerisao, a niko ne bi ništa preduzeo, njegov motiv će nestati i više se neće truditi da zapazi reakcije kupaca. Nije važno kakva će biti konkretna odluka rukovodstva, ali je važno da se zatvori krug informisanja i da inicijator komunikacije uvek na kraju dobije povratnu informaciju o reakciji primaoca poruke, ma kakva ona bila.

## Interna komunikacija

Interna komunikacija je posebno značajna u vreme kriza, reorganizacije, otpuštanja, pre i tokom javnih ponuda i tendera, tokom pokretanja velikih reklamnih i komunikacijskih kampanja i kad se lansiraju novi proizvodi. Velika je greška ako zaposleni neku činjenicu iz svoje kompanije prvo sazna iz novina.

Jedan od najprisutnijih izazova sa kojima se suočavaju kompanije je čutanje njihovih internih interesnih grupa. Kada zaposleni razgovaraju sa kolegama o tome da li rukovodstvu treba da skrene pažnju na nešto, često se može čuti fraza „ne vredi truda“. Strategija interne komunikacije treba da ohrabri zaposlene da daju svoje komentare i obaveštenja o bitnim stvarima, koji bi mogli da štete ugledu kompanije.

Dobar komunikator treba da ima spoj kredibiliteta i poverenja.

Čuvena je izjava Sir Dereka Higsa da, bez obzira koliko ste uspešno razvili odnose u korporaciji, ukoliko ne možete da verujete ljudima sa kojima radite, onda ste u opasnosti.

Da li će poruka biti prihvaćena, u velikoj meri zavisi i od kredibiliteta pošiljaoca. O toj činjenici posebno treba voditi računa prilikom izbora rukovodilaca na važnim pozicijama, jer ukoliko oni nemaju potreban kredibilitet zasnovan na stvarnim stručnim znanjima i iskustvima, uz sve potrebne ljudske kvalitete, kod primaoca će proces prihvatanja poruke biti blokiran.

Imajući u vidu da se ugled razvija od „vrha“ (prvog čoveka) na dole, jasno je da na osnovu ponašanja top menadžmenta, kako u poslovnom

tako i privatnom životu, u velikoj meri javnost stiže i predstavu o kompaniji koju predstavljaju. Ako na poslu ne primenjujete iste etičke i moralne principe kao i u privatnom životu i ako se ne držite istih vrednosti, teško ćete pridobiti poverenje zaposlenih, a još teže eksternih javnosti.

## Snaga kompanije i ljudski faktor

Stara kineska poslovice kaže: „Planiraš li za jednu godinu unapred, uzgajaj pirinač. Planiraš li za dvadeset godina, posadi drveće. Planiraš li za ceo život, razvijaj ljude!“

Naučno je dokazano da je, u proseku, vek trajanja kompanije kraći od životnog veka čoveka. Manji broj kompanija uspeva da svoju tradiciju razvija kroz generacije. Bez izuzetka, to su kompanije koje svoju snagu temelje na ljudskom faktoru, koje veliku pažnju posvećuju negovanju odnosa unutar kompanije i imaju visok stepen lojalnosti zaposlenih.

Ljudi se osećaju dobro kada rade za uglednu kompaniju i neće je lako napustiti ukoliko misle da su deo organizacije u kojoj rade. Ali, ništa se ne dešava samo po sebi. Na tome treba ozbiljno i kontinuirano raditi. Na našem tržištu, očevici smo da visok procenat fluktuacije kadrova postoji i kod velikih, poznatih kompanija. Pogrešna je pretpostavka da je novac glavni motivacioni faktor promene posla zaposlenih.

## Kontinuirana motivacija

Nije uvek jednostavno niti lako prepoznati prave motive koji predstavljaju pokretačku snagu zaposlenih, jer su oni vrlo različiti i zavise od osobe do osobe. Kako savremeni način poslovanja podrazumeva, pre svega, timski rad, potrebno je analizirati i grupnu motivaciju. Iskustva razvijenih zemalja ukazuju na to da je najbolji oblik grupne motivacije onaj koji, pored finansijske stimulacije daje mogućnost i ličnog napredovanja i usavršavanja, ali i školovanje dece. Dobar primer je firma Ericson koja 10% svog finansijskog prometa troši na usavršavanje zaposlenih. Otuda su danas najuspešnije firme sveta one, koje funkcionišu po principu velike porodice. U takvim kompanijama, zaposleni osećaju istinsku pripadnost i ponos što su deo tog tima.

## Ugled kompanije

U izučavanju internog PR-a i postavljanju korporativne kulture, poželjno je i angažovanje stručnjaka „sa strane“ zbog toga što je on potpuno nezavistan i nepristrasan. Uz to, lakše će pridobiti poverenje u komunikaciji sa svim strukturama



zaposlenih. Iskrenost i istina su poželjni u svim segmentima dobrog PR-a, ali u oblasti internog PR-a su apsolutno neprikosnoveni. Zbog toga u

Uz podršku i pomoć HR sektora i drugih stručnih službi i pojedinaca unutar kompanije, potrebno je uraditi detaljnu analizu postojećeg

„Bez obzira koliko ste uspešno razvili odnose u korporaciji, ukoliko ne možete da verujete ljudima s kojim radite, onda ste u opasnosti“

ovoj oblasti nema „istih“ slučajeva, niti primene gotovih modela u različitim kompanijama. Da bi se u kompaniji pravilno vodio interni PR, potrebni su, ne samo stručno znanje, psihološke i druge komunikacijske veštine, već i veliko profesionalno i životno iskustvo uz obaveznu kreativnost.

stanja. Nakon toga, u skladu sa vizijom i misijom kompanije, izrađuje se Plan Internog PR-a kojim se osmišljava strategija komunikacija i korporativna kultura. Ako su pravilno sagledane sve činjenice značajne za internu komunikaciju, većina zaposlenih će pristupiti realizaciji plana

sa potpuno novim entuzijazmom. Kompanije koje u redovima svog top menadžmenta kao glavne savetnike i konsultante imaju PR menadžere, zasnovaće svoje odluke na pravilnim informacijama uz adekvatnu procenu najboljeg vremena za njihovo plasiranje u javnost.

Nove tehnologije su svakako nosioci širenja informacija, ali zadovoljni ljudi u kompaniji su nosioci pozitivne, optimistične komunikacije koja odlikuje uspešne. Ako postignete težnju zaposlenih i članova rukovodećeg tima da budu pobednici, da prihvate izazove koje nose promene, a ne da se zadovoljavaju sigurnošću postojećeg, a uz to da su odani kompanijskoj kulturi, gotovo je sigurno da će u imovini vaše kompanije najznačajniju stavku predstavljati ugled.

## BRIGA O ZAPOSLENIMA

*Istorija kompanije Swarovski počinje sa austrijskim staklarom i izrađivačem nakita Danielom Swarovskim koji je 1892. godine patentirao električnu mašinu za rezanje kristala. Kompanija je osnovana 1895. godine i još uvek izuzetno uspešno posluje širom sveta. Sa generacije na generaciju prenosila se tradicija da su zaposleni najvažniji u kompaniji. Pomagalo se ne samo njima, već i njihovim porodicama. Zahvaljujući ovakvoj vrsti komunikacije, u vreme ratova i kriza, kada je kompanija morala da zaustavi proizvodnju, zaposleni su iskazali neverovatnu lojalnost i nisu je napustili. Tadašnjim vlasnicima to je dalo podstrek i snagu da proizvodnju prilagode potrebama tadašnjeg tržišta i da prevaziđu krizu i nastave dalje - uzlaznom linijom.*

*Naslednica, Nađa Swarovski, u intervju za poznati magazin Vog i danas naglašava da Kompanija pruža potporu novim talentima i omogućava izazov dizajnerima da stvore nove odevne predmete sa kristalima na inovativan način putem nagrada koje dodeljuju. Tokom tradicije duge 113 godina, menjali su se načini motivacije i lojalnosti zaposlenih, ali se suštinski nikada nije gubio iz vida njihov značaj.*

A to je od presudne važnosti, što potvrđuje i činjenica da se sva materijalna dobra kompanije mogu osigurati, ali ne i njena reputacija. ■

*Autor je generalni direktor kompanije Optimizam d.o.o. i Nezavisni PR Konsultant  
www.optimizam.net*