

Patrik Janda

Vnitrofiremní komunikace

Nástroje pro úspěšné fungování firmy



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Motto:

„Slova jsou příčinou nedorozumění.“

Malý princ, Antoine de Saint-Exupéry

Pokusme se zamyslet nad tím, proč lidé dělají chyby. Chtějí úmyslně odvést špatnou práci? To asi sotva. Neznám člověka, který by chodil do práce proto, aby mu bylo spíláno. Každý chce být přece pochválen. Není chyba tak trochu v nás, v lidech, kteří práci zadáváme? Sdělíme svým podřízeným, jaké je naše očekávání a co po nich vlastně chceme?

Aleš John

(muž, který učí obra tančit,
ředitel pro řízení a vnější vztahy
Jaderné divize ČEZ)

Každá firma je tak dobrá, jak dobré má zaměstnance. A všichni zaměstnanci bez výjimky potřebují pro svou práci informace – o vizi firmy, o strategii vedoucí k naplnění této vize, o tom, co se daří nebo nedaří, o konkrétních úkolech pro konkrétní období atd. Lépe informovaní zaměstnanci odvádí lepší výkon, lepší práci, protože vědí... Dobrá vnitřní komunikace je tedy jednou z klíčových podmínek pro úspěch v každé firmě.

Antonín Jakubše

(zachránil před krachem
České státní aerolinie)

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblastí vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.

Patrik Janda

Vnitřofirmní komunikace

Nástroje pro úspěšné fungování firmy

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 1854. publikaci

Odpovědná redaktorka Ing. Mgr. Pavla Králová

Sazba Antonín Plicka

Návrh a grafická úprava obálky Typografické studio Klokočí

Počet stran 128

Vytiskly tiskárny EKON, družstvo

Srázná 17, Jihlava

© Grada Publishing, a.s., 2004

Cover Photo © Allphoto Images, 2003

Tuto publikaci Vám doporučuje Institut certifikovaného vzdělávání, s. r. o., jako doplňující studijní literaturu pro účastníky dlouhodobých certifikovaných kurzů a krátkodobých workshopů.

ISBN 80-247-0781-0

Obsah

O autorovi	6
Poděkování	6
Předmluva	7
1. kapitola	
Prvky komunikace	9
1.1 Cíle a účel vnitrofiremní komunikace	10
1.2 Příčiny a důsledky vnitrofiremní komunikace	13
1.3 Komunikační proces	13
1.4 Cíle firmy	14
1.5 Referenční rámec firmy	19
1.6 Cíle komunikační sítě	39
1.7 Komunikační dovednosti	66
1.8 Komunikační nástroje	83
1.9 Požadované chování	98
2. kapitola	
Komunikace v organizační struktuře	105
2.1 Komunikační model	106
2.2 Předpoklady k fungování vnitrofiremní komunikace	108
2.3 Komunikační balíček	109
2.4 První linie	112
2.5 Střední management	116
2.6 Top management	119
2.7 Firemní skládačka	123
2.8 Typy manažerů ve vnitrofiremní komunikaci	125
2.9 Firemní osobnost jako vzor	126
Literatura	128

O autorovi

Patrik Janda

Praxi i teorii managementu se učil od dětství. Náleží k druhé generaci poradců v oblasti managementu a manažerských dovedností. Jeho otec založil v roce 1985 ve Vídni firmu Training Centrum.

V devadesátých letech studoval Patrik Janda na VŠE v Praze. Pracoval jako manažer ve společnostech Kodak a Oriflame. Ve společnosti Oriflame vytvářel vzdělávací systém pro 500 000 distributorů v Evropě. Vedl více než 300 manažerských kurzů.

Na začátku devadesátých let, v době, kdy se podniky tunelovaly, se podílel na záchraně a restrukturalizaci desítky podniků v České republice.

Je pokračovatelem a ředitelem tréninkové a poradenské firmy Training Centrum, předsedou Integric Management Institute, předsedou Českého komitétu pro vědecké řízení (založen r. 1926, členy byli např. Tomáš Baťa, Josef Waldes a další).

Kontakt:
www.tccr.cz
www.imicr.cz

Poděkování

Nakladatelství Grada za profesionální přístup

Dále uvádím jen abecední seznam jmen, neboť slova jsou jen slabým vyjádřením toho, co pro mne tito lidé vykonali:

Štěpánka Čápková, Zdeněk Eis, Max Fischel, Hana Kapcalová, Barbora Krausová, Miroslav Strítěský

Autor

Předmluva

Je nesporné, že informace a informační procesy tvoří základ managementu, této součásti duchovní kultury. Je nesporné, že příběh řízení, organizace, managementu, spojený s příběhem výroby a služeb, kultivací lidského kapitálu, technikou a technologií, produktivitou a efektivností, hospodářstvím a hospodařením, je příběhem poznávání a rozpoznávání. Tento příběh má svoje hlavní cesty a stovky cestiček – tak jako řeka má svoje prameny a přítoky. Vždy je účelné vydat se i proti proudu, i po proudu: pro úsporu času však chce každá cesta dobrého průvodce. Neboť největší zlodějnou je krádež času! A Patrik Janda je dobrým průvodcem!

Knížka Patrika Jandy o komunikaci uvnitř firmy a komunikaci firmy s „okolím“ jde hlavní třídou managementu či tou největší řekou této interdisciplíny. Je napsána pro manažery a tak, jak to má být: stručně a jasně, i s humorem. Seskupením myšlenek autora a mnoha dalších nutí při čtení a po přečtení znovu k přemýšlení ty, kteří jsou vnímaví. Pro tyto čtenáře je kniha přínosem, neboť jim klade mnoho otázek a také klade otázky autorovi: Je to opravdu tak, jak Janda píše? Nutí také k otázce: Komunikujeme ve firmě dobře? A co máme dělat? Čtenář, který ani netuší složitost problematiky komunikace, ten se do knihy ani nezačte, ani nebude pochybovat, ani se nepotěší či nenaštve – na sebe nebo na autora!

Knihla je napsána dobře a jinak – v porovnání s rozvláčnými „učeními“ knížkami tohoto druhu: často vykřikuje hesla – jako konstatování – „takto to je!“. To je dobré i nebezpečné: i v komunikaci s touto knížkou půjde vždy o interpretaci textu, o obsah, význam a smysl čteného – to bude tvůrčí práce čtenáře. Nebo půjde o nebezpečí dogmatismu v přijímání konstatovaných a nijak neodvozovaných „pravd“ ze zkušeností manažerů i teoretiků managementu. Humorné příběhy ze „života“ koření teorii!

Zatímco mnohé knížky o managementu se zabývají speciálními tématy, nese knížka o komunikaci všeobšáhle téma – zahrnuje téměř vše, co do managementu „patří“: fáze řízení, informační procesy (včetně rozhodování), jednotlivé specializace (od strategie přes marketing atd.), hlediska ekonomická, kulturní, ekologická, sociální, politická a další. A postačuje „řknoutí“ – a čtenář si uvědomí, že informace a management jsou součástí všeho!

Jandova knížka není jednoduchým čtením, jak by se na první pohled zdálo. Strohost, mnohé myšlenkové provokace, mnohá poučení úspěšných manažerů a podnikatelů, manažerů a firem, mnohé drobné poznámky

a citace, to vše činí knížku nejen zajímavou, ale i užitečnou. Také proto, že mladý český autor má odvahu jít do sporu s některými „autoritami“: Vždyť i uváděné příklady mohou být interpretovány jako oponentura poznatků slavných autorů populárních knížek!

Doporučuji publikaci prostudovat, uvažovat o myšlenkách zde souhrnně předložených a především – znovu a znovu se ptát: Komunikujeme ve firmě a s „okolím“? – Jak? Budeme to zítra dělat lépe – ke spokojenosti zákazníků i nás, manažerů? Budeme konkurenceschopní? – Vyrovnáme se těm nejúspěšnějším? A kdy?

Max Fischel¹

¹ Autor Předmluvy byl – a někdy ještě působí – jako vysokoškolský učitel managementu. Zaměřuje se zejména na kulturu managementu (včetně etiky), dějiny managementu, informatiku, procesy rozhodování atd. Je také sochařem. Je spoluautorem knihy *Rozpravy o řízení* (1996), autorem k vydání připravených knih *Hloupost očima moudrých bláznů*, *Management jako součást duchovní kultury* a dalších. Je předsedou vědecké rady Českého komitétu pro vědecké řízení, je členem Etického fóra ČR. Narodil se r. 1934.

7

Prvky komunikace

Co vám tato kapitola přinese:

- » informace, jak rozdělit komunikaci na jednotlivé prvky, které tvoří kostru úspěšné vnitrofiremní komunikace;
- » informace, jak každý prvek efektivně zavést do firmy;
- » možnost srovnání vaší firmy s předními firmami ve světě;
- » srovnání vašich výsledků v případové studii.

1.1 Cíle a účel vnitrofiremní komunikace



Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.

Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitrokomunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.

Spokojenosti zákazníka lze docílit stálou inovací. Stálá inovace vede ke stálému zvyšování hodnoty firmy. Zvyšování hodnoty firmy je cílem číslo 1, cílem číslo 2 je zisk.

☞ Komunikace není všechno, ale je za vším.

Bez komunikace nemůže žádná **skupina lidí pracovat**. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním **využívání zdrojů**.

Účelem vnitrofiremní komunikace je efektivní **využití zdrojů**, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří **hodnotu zboží nebo služeb pro zákazníka**. Každé zanedbání v efektivním využití zdrojů vede ke snížení celkové hodnoty zboží nebo služby. Kvalita zboží a služeb se dá vyjádřit součtem efektivního využití těchto zdrojů.

Zdroje v rukou manažera:

- ▶ informace;
- ▶ finance;
- ▶ materiál;
- ▶ lidé a jejich kultura.

Zákazník na jedné straně má, ale také vytváří své potřeby a na druhé straně čeká na nové zboží a služby, které bude moci začít využívat. Jedná se o určitý rozpor v myšlence, že lze vyrábět jen to, co zákazník žádá. Protože zákazník mnohdy neví, které produkty by se mohly stát jeho zájmem, měla by strategie firmy obsahovat prostor pro nové, inovační, rizikové zboží a služby. Za mnohými významnými skoky ve vývoji lidské společnosti stojí vizionáři a nadšenci.



Příklad

Videorekordér, přenosný kazetový přehrávač a další zboží marketingový průzkum označil jako zboží, které si zákazníci nepřejí.

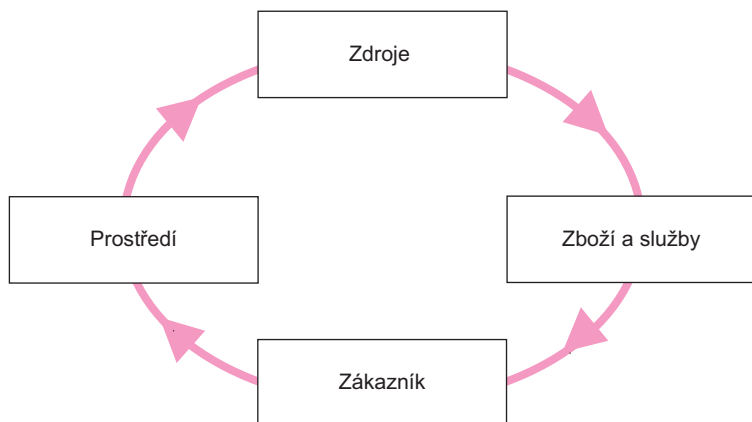
☛ *Nevíme, co nevíme.*
E. Goldstücker

Zákazník se pohybuje v určitém **prostředí**. Toto prostředí tvoří potřeby zákazníka a zákazník tvoří svými potřebami toto prostředí. Manažer, který dostatečně neakceptuje prostředí, ve kterém se pohybuje, je diletant.



Příklad

Když se na sportovní obuvi společnosti Nike objevil na začátku devadesátých let 20. století název náhodně ztvárněný do grafické podoby arabského jména Alláh, zaznamenala společnost výrazný propad své obchodní bilance a image značky v arabských zemích.



Obr. 1.1 Oblasti zájmu manažera

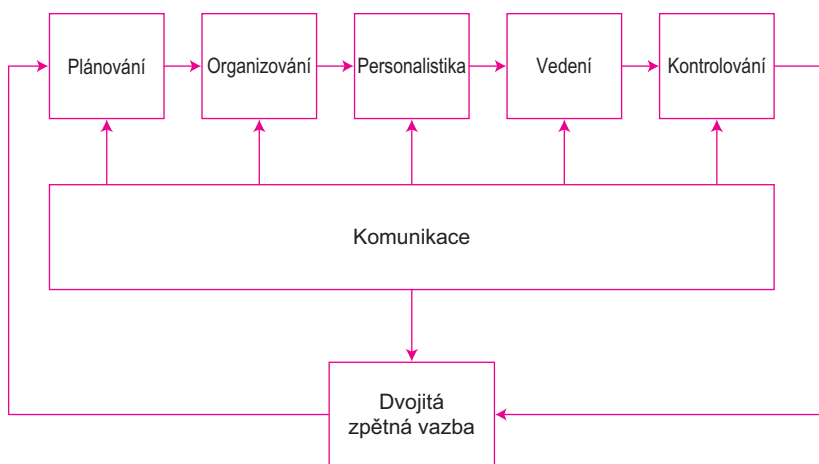


Příklad

Společnost Hewlett-Packard je pověstná svým systémem *Walking Management* (řízení chozením). Manažeři mají za povinnost často chodit na pracoviště svých podřízených a neformálními způsoby komunikace zkvalitňovat své řízení.

Vnitropodnikovou komunikaci v procesu managementu tvoří:

- ▶ stanovení a sdělování cílů podniku;
- ▶ zpracovávání a prosazování plánů pro dosažení cílů;
- ▶ efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé, know-how);
- ▶ získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků;
- ▶ vedení a řízení spolupracovníků;
- ▶ kontrolování a dvojitá zpětná vazba.



Obr. 1.2 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací

Dvojitá zpětná vazba

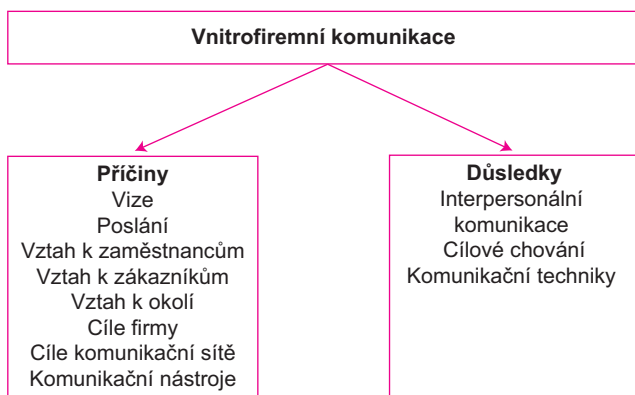
Manažeři žádají zpětnou vazbu, ale už nezavádějí získané poznatky. V managementu má význam jen dvojitá zpětná vazba, **zavádění získaných poznatků** z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že toto hodnocení zvážíme (popřípadě se znovu zeptáme, opravíme) a podněty zavedeme do praxe.

☞ *„Dodržuj řád a řád tě podrží.“*
Neznámý autor

1.2 Příčiny a důsledky vnitřní komunikace

Příčiny jsou oblasti, které rozhodují o úspěchu komunikace ještě předtím, než k ní ve vnitřním prostředí dojde. Příčiny mají strategický charakter, od nich se odvíjí porozumění společným cílům, vyjasnění společné terminologie a zvolení oboustranně vhodných nástrojů řešení.

Důsledky jsou výstupy příčin, obsah a forma informace mezi jednotlivci. Pro jejich zavedení a nápravu lze používat komunikační dovednosti z oblasti interpersonální komunikace.



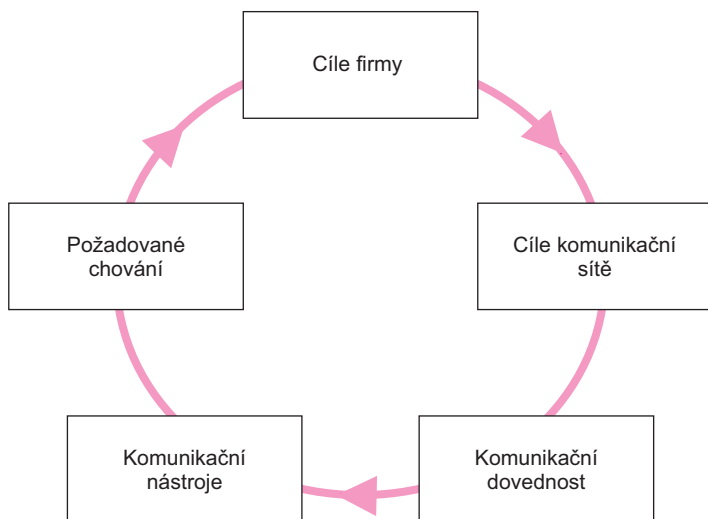
Obr. 1.3 Příčiny a důsledky vnitřní komunikace

1.3 Komunikační proces

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřním prostředí. **Odesílatel komunikace je zodpovědný** za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit **vhodné nástroje** k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle firmy.



Komunikace probíhá pouze za předpokladu, že příjemce rozumí vnímanému sdělení.



Obr. 1.4 Vnitrofiremní komunikační proces

1.4 Cíle firmy

- ▶ Stanovení srozumitelných cílů firmy je **základním předpokladem úspěchu** firmy.
- ▶ Správný cíl je světlem na konci tunelu.
- ▶ Cíle jsou výsledky soustředěné činnosti zvané strategie.
- ▶ Cíle mají podobu sítě, která vede od operativních cílů přes cíle taktické až k výsledku.
- ▶ Splněný cíl má být odměnou, radostí, nadějí, uspokojením.
- ▶ Bez **jasného obrazu** bodu, ke kterému svěřujeme, se můžeme snadno minout cílem.

☞ Rozhodování se do budoucnosti je závislé na schopnosti promítnout se do budoucnosti a představit si situaci v okamžiku dosažení cíle.

Neznámý autor



Srozumitelný cíl je takový cíl, ze kterého vyplyne pro každého jednotlivce prioritní zodpovědnost na jeho pracovním místě. To znamená, že cíli porozumí každý z firmy.



Cvičení

Vezměte firemní interní časopis a zeptejte se pracovníků na nejnižší organizační úrovni, zda jeho textu rozumí.

Priority a cíle

- ▶▶ Cílů nemůže být mnoho. Staré české přísloví praví: Mnoho psů, zajícova smrt. V praxi se nejběžněji setkáváme s anomáliemi u podniků (mistrně si v tom vedou politické strany), které mají desítky prioritních cílů. Žádný manažer nemůže při své práci zohledňovat více než tři hlavní cíle (pokud si odporují, pak ani dva).
- ▶▶ Celková strategie musí směřovat k **jednomu prioritnímu cíli**.
- ▶▶ Každý cíl musí být rozpracován na cíle dílčí. Kvalitu dílčích cílů poznáme tak, že ve svém součtu dají cíl hlavní.
- ▶▶ Hlavní cíl je nutné rozdělit pomocí časového hlediska.

Cíle firmy z hlediska časového rozdělení:

- ▶▶ operativní do 7 dnů;
- ▶▶ taktické do 30 dnů;
- ▶▶ krátkodobé 1–3 roky;
- ▶▶ střednědobé 3–5 let;
- ▶▶ dlouhodobé nad 5 let.



Příklad

Katolická církev je největší organizací na světě. V mnohém nám může být vzorem efektivního řízení. Komunikace překonává jen pět organizačních stupňů. Informace se od pradávna šířily od malého „zvonku“ na kapli místního kostela přes „zvony“ katedrál, biskupství, arcibiskupství až ke zvonu nejvyššímu, „zvonu“ ve Vatikánu. Ve Vatikánu pracují pověřeni úředníci (předpokladem pro takové místo jsou dvě vysoké školy, jedna církevní a druhá prestižní světská) a oddělují primární informace od sekundárních (zrno od plev). Tyto primární informace zpracují na jednu stranu papíru pro kardinály. Papír označuje problém, navržená řešení a klady a zápory každého řešení. Z těchto exaktních dat kardinálové rozhodnou, které problémy budou předloženy papeži k řešení.

Popsaný model stojí a padá s kvalitou lidí, mírou osobní zodpovědnosti a loajality jednotlivých vedoucích pracovníků. Ve firemní praxi to není jiné. Kvalita výsledků pobočky (např. banky, krajského zastoupení firmy) vždy stojí a padá s vedoucím této pobočky.

Cíle jsou prostředky ke zvyšování hodnoty podniku. Cíle mohou být kombinovány, měly by **pokrývat hlavní problémy firmy**:

- ▶ zvyšování hodnoty firmy;
- ▶ zisk;
- ▶ inovace;
- ▶ produktivitu;
- ▶ zdroje;
- ▶ kvalitu a výchovu vedoucích;
- ▶ výchovu a postoje zaměstnanců;
- ▶ službu zákazníkům;
- ▶ vytváření zákazníků;
- ▶ postavení na trhu;
- ▶ odpovědnost vůči veřejnosti;
- ▶ existenční jistotu pro vedoucí;
- ▶ prestiž, slávu, uspokojení příslušníků firmy.

Strom cíle

Stanovení cílů se zdá snadnou záležitostí. Stačí cíl uložit, aby jej příslušný pracovník splnil.

Motto této knihy je: Slova jsou příčinou nedorozumění. Moudrá slova mistra Antoina de Saint-Exupéryho vyjadřují zodpovědnost, kterou každý, kdo cíl zadává, má – porozumění. Aby byly cíle úspěšné, musí splnit několik předpokladů.



Strom cíle:

Specifický

Termínovaný

Realistický

Oboustranně akceptovatelný

Měřitelný

Specifický

Cíl musí být stanoven jednoznačně. Čím je cíl konkrétnější, tím lépe. „Získejte 10 zakázek na objednávku tiskařského stroje Alfa v celkové výši Kč 1 000 000,-“

Termínovaný

Cíl bez termínu jako kdyby nebyl. Úkol bez termínu je stále odsouván naléhavými věcmi, které přicházejí, a začne se plnit až po nervózním výstupu manažera. Nutno podotknout, že si takovou situaci manažer zavinil sám, nestanovil-li termín.

Realistický

Sklon ke stanovování nereálných termínů mají přílišní optimisté nebo nezkušení manažeři. Někteří manažeři se domnívají, že nasazením vysoké laťky vyburcují své podřízené k maximálnímu výkonu. V praxi bývá výsledek opačný – proč bychom se namáhali, když se to stejně nedá splnit, aspoň manažer uvidí, že mám pravdu.

Oboustranně akceptovatelný

Vzájemné odsouhlasení oběma stranami. Manažer ukáže širší kontext cíle.

Zaměstnanec má možnost vyjádřit se, projevít domnělou nedostatečnost nebo obavy.

Práce manažera musí poskytovat atribut jistoty pro zaměstnance. Možnost vyjádřit se k cíli, vyjasnit si představy, ujistit se, že je to tak, jak chápu, je důležitou jistotou, která se stává oporou podřízeným.

*☛ Lidé přijímají spoluodpovědnost za věci,
na kterých se podílejí.
T. Baťa*

Měřitelný

To, co se nedá měřit, jako by neexistovalo. Nekvantifikovatelný ukazatel je zdrojem nedorozumění a sporů. Špatně: „Musíme zvýšit obrat.“ – V příkazu není uveden rozsah. Stačí zvýšit obrat o 1 % nebo o 20 %? Dobře: „Máme za cíl dosáhnout zvýšení obratu o milion dvě stě tisíc za rok. To znamená měsíčně za sto tisíc. Na jednoho obchodního zástupce připadá zvýšení obratu o deset tisíc, denně je to 500 korun.“

Zaznamenání cíle

Každé jednání o novém cíli je doprovázeno písemným záznamem. Záznam je výchozím materiálem k hodnocení zaměstnance. Jasné záznamy o plnění cílů předcházejí osobnímu nadržování manažera.

Obsah záznamu o přidělení pracovního cíle:

- ▶ název úkolu;
- ▶ pověřený pracovník;
- ▶ odpovědný nadřízený;
- ▶ způsob plnění;
- ▶ popis cílového stavu;
- ▶ termín kontroly;
- ▶ termín dokončení (vhodná časová rezerva u nového cíle je 100 %; cíl, který se opakuje, je vhodné plánovat s 30% rezervou);
- ▶ podpis pracovníka a přímého nadřízeného.



Příklad

Záznam ze služební cesty Dr. Evžena Bělavského tehdejšímu vedoucím ústřední laboratoře Baťova závodu ve Zlíně, pozdějšímu profesoru v Technologickém ústavu a řediteli Výzkumného institutu Tanac v Montenegro v Brazílii:

Jednou, když jsme sedli do vlaku ve Zlíně a projížděli pomalu okolo továrních budov a nádraží, všiml si hromady dřevěných pilin a odřezků před budovou na výrobu dřevěných podpatků a kopyt. „Jaké to mrhání,“ otočil se ke mně. „Můžete s tím něco udělat?“ Naštěstí jsem tehdy studoval možnost využitkování odpadků dřeva, a tak jsem mu odpověděl, že by bylo možno vybudovat proces na přeměnu tohoto smetí v aceton a postavit na to továrnu.

„Výborně!“ zvolal. „Máme před sebou dlouhou cestu, kdy vás nebude nikdo vyrušovat. Načrtněte plán takové továrny, vypočítejte, kolik by stála a kolik můžeme ušetřit, když ji dáme do provozu.“

*Trvalo mi několik hodin, nežli jsem mu předal návrh. Přečetl jej a řekl: „Dobře, předejte to mé sekretářce, ale **napřed to podepište!**“*

(výťah z knihy Miroslava Stříteského Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům)

Touhy nejsou cíle

Nezaměňujme touhy, představy, záměry za cíle. Nepochopíme-li rozdíl v těchto významech, nemůžeme efektivně řídit komunikaci.

touhy = potřeby
 představy = vize budoucnosti
 záměry = zvolený směr k cílům
 cíle = konkrétní kroky a výsledky

☛ *Výsledky jsou způsobeny děláním správné věci,
 nikoliv děláním věcí správně.*



Cíle firmy mohou být úspěšné, jen pokud uspokojují zákazníka.

Peter Drucker řekl, že firma má jen dvě oddělení, marketingové a výrobní. Tento poznatek rozšiřuje guru českého managementu Jaroslav Jirásek: „Firma má dvě oddělení – vývojové a marketingové, výrobu nechme Číňanům.“

☛ *Není důležité, co chcete. Není důležité, co chce majitel
 firmy. Je důležité, co chce zákazník.*

1.5 Referenční rámec firmy

Vize
 Cíle
 Poslání
 Vztah k zaměstnancům
 Vztah k zákazníkům
 Vztah k okolí

Vize

Vize je **představa budoucnosti**. Představte si svou firmu v dlouhodobém horizontu, například deseti let.

- ▶▶ Píše se rok 2013.
- ▶▶ Jak chcete být vnímáni?
- ▶▶ Jaký podíl chcete získat na trhu?

- ▶ Jaký obrat předpokládá tento tržní podíl?
- ▶ Jaký zisk je nutný k financování zdrojů nutných k tomuto rozvoji?
- ▶ Jaké znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti osobnosti a postoje je nutné mít?

Vize je kompas, který vede firmu k budoucnosti. Kompas ukazující přímý směr. Směr, který vytyčí efektivní trajektorii. Vize je **nejzodpovědnější dílo managementu podniku**. Věta, za kterou se musí skrývat vrchol intelektuální a podnikatelské inteligence managementu. Vize je interní firemní dokument, který **není určen široké veřejnosti**. Vizi „přivedl“ do západního managementu v osmdesátých letech minulého století Anthony Athos, pedagog na Harvard Business School, autor knihy *Umění japonské-
ho řízení*.

Jsou poradci, kteří vám dají vybrat ze „seznamu“ vizí ve vlastní databance. Jsou poradci, kteří vám udělají strategii podniku se stovkou zaměstnanců za jeden až dva měsíce. Tito lidé jsou šarlatáni managementu.



Příklad

Vize společnosti Sony z roku 1952: Vytvářet takové výrobky, které odstraní vnímání japonských výrobků jako produktů s nízkou kvalitou, a do roku 2000 budou výrobky Sony synonymem kvality.

*☞ Polovina osobnosti manažera musí pobývat v budoucnosti.
F. A. Firásek*

Cíle

Cílům jsme se detailněji věnovali v oddíle „Cíle a význam vnitrofiremní komunikace“.

Poslání

Na rozdíl od vize je poslání (mise) **veřejným materiálem**. Poslání obsahuje **krédo**.

Slovo pochází z latinského *credo*, tj. **věřím**. Krédo je **souborem hodnot**, ve které firma věří. Věří, že ji dovedou k úspěchu. Poslání firmy by mělo obsahovat hodnoty, které jsou pro členy závazné.