

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŽIVA GRGIČ

INTERNA GLASILA V KOMUNICIRANJU Z ZAPOSLENIMI

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

UVOD	3
1. INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI	4
1.1. OPREDELITVE OSNOVNIH POJMOV	4
1.2. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI.....	7
1.3. TIPI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	9
1.4. VLOGA IN FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	12
1.5. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	13
1.6. VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	21
2. INTERNO GLASILO	24
2.1. NAMEN IN CILJI INTERNEGA GLASILA.....	24
2.2. IZBIRA USTREZNEGA TIPA INTERNEGA GLASILA	25
2.3. NASTANEK INTERNEGA GLASILA	28
2.4. MERJENJE UČINKOVITOSTI INTERNIH GLASIL	31
3. NOVINARSKI VIDIK INTERNEGA GLASILA	35
3.1. VSEBINA INTERNEGA GLASILA.....	36
3.2. NOVINARSKE VRSTE V PRISPEVKIH INTERNIH GLASIL	37
3.4.1. KLASIFIKACIJA NOVINARSKIH VRST.....	38
4. INTERNA GLASILO SLOVENSКИH ORGANIZACIJ	45
4.1. SPLOŠNI ORIS STANJA.....	45
4.2. PREDSTAVITEV INTERNIH GLASIL ORGANIZACIJ.....	48
4.2.1. INTERNO GLASILO POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR.....	50
4.2.2. INTERNO GLASILO TELEKOMA SLOVENIJE	52
4.2.3. INTERNO GLASILO FARMACEVTSKE DRUŽBE LEK.....	55
4.2.4. INTERNO GLASILO NOVE LJUBLJANSKE BANKE.....	59
4.2.5. INTERNO GLASILO SKB BANKE.....	61
4.3. UGOTOVITVE ANALIZE INTERNIH GLASIL	63
SKLEP	65
LITERATURA IN DRUGI VIRI.....	67
PRILOGA.....	73

UVOD

Konkurenčno prednost organizacij danes pomenijo ljudje.

Uspešna podjetja oz. organizacije se danes vse bolj zavedajo pomembnosti človeškega faktorja pri uspešnem poslovanju, zato komuniciranju z zaposlenimi posvečajo mnogo več pozornosti kot v preteklosti. Pri tem uporabljajo različna formalna in neformalna orodja internega komuniciranja. Pri prvih prevladujejo predvsem pisna orodja, med katerimi je najpomembnejše interno glasilo.

V Sloveniji obstaja dolgoletna tradicija internih glasil, ki so bila izredno uspešna v komuniciranju z zaposlenimi že v obdobju samoupravljanja. Takrat je bilo interno komuniciranje v slovenskih organizacijah med najrazvitejšimi v Evropi. V času tranzicije so interna glasila sicer nekoliko izgubila pomen, vendar danes v organizacijah na novo odkrivajo njihovo učinkovitost. Tako v mnogih organizacijah predstavljajo osrednji medij komuniciranja z zaposlenimi in so po kakovosti primerljiva s komercialnimi časopisi in revijami.

To dejstvo me je tudi spodbudilo k temu, da sem se odločila v diplomski nalogi obravnavati ravno interna glasila in njihovo podobo ter vlogo v procesu komuniciranja z zaposlenimi. To se je kasneje izkazalo za precej problematično, saj praktično ni literature, ki bi se s teoretičnega vidika neposredno in poglobljeno ukvarjala z nastankom internih glasil. Obstaja sicer veliko priročnikov s številnimi praktičnimi nasveti o vsebini, obliki in izdelavi, vendar je ostala uporabna literatura namenjena predvsem piscem in urednikom komercialnih revij in časopisov. Še zlasti sem pogrešala teoretični novinarski vidik, ki bi bil lahko uporaben pri pisanju in oblikovanju internega glasila.

Tema moje diplomske naloge so interna glasila in njihova vloga pri učinkovitem komuniciranju z zaposlenimi. V nalogi zagovarjam tezo, da je interno glasilo najpomembnejše orodje učinkovitega pisnega komuniciranja z zaposlenimi, še posebej v večjih organizacijah, kjer imajo zaposleni na delovnih mestih manj neposrednega stika med seboj. Interno glasilo v organizacijah, ki ga imajo, predstavlja glavno orodje internega pisnega komuniciranja z zaposlenimi. Sodobna interna glasila organizacij se v času modernih tehnologij v dinamičnem gospodarskem okolju prilagajajo razmeram, v katerih obstajajo, in pogosto spreminjajo svojo podobo. Z internimi glasili iz prejšnjega stoletja jim ostaja skupna

funkcija informiranja in komuniciranja. Kot taka predstavljajo nepogrešljivo orodje organizacije pri graditvi uspešnega odnosa s svojimi zaposlenimi.

V nalogi je, poleg nastanka internega glasila in s tem povezanih dejavnikov, poudarek tudi na vsebini in vrsti prispevkov v internih glasilih, saj menim, da je osnova učinkovitega in uspešnega internega glasila kakovostno besedilo, namenjeno točno določeni javnosti z jasno zastavljenimi cilji, ki so skladni s cilji organizacije.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih delov. Medtem ko so prvi trije izključno teoretični, sem v četrtem delu predstavila in opisala konkretne primere internih glasil slovenskih organizacij.

Prvi del predstavlja splošen teoretski okvir naloge in je v celoti posvečen internemu komuniciranju. Na začetku se dotaknem najosnovnejših pojmov (interno komuniciranje, organizacija), ki so potrebni pri razumevanju njegove vloge v organizaciji, in nadaljujem podrobneje s temami, kot so odnosi z interno javnostjo, tipi, vloga in funkcije, različna orodja in vsebina internega komuniciranja.

Drugi del se neposredno navezuje na temo diplomske naloge in zaokroženo obravnava nastanek internega glasila (opredelitev ciljev, izbira ustreznega tipa internega glasila, vizualna podoba, časovno načrtovanje, distribucija in število izvodov, merjenje učinkovitosti internega glasila v komuniciranju z zaposlenimi).

Tretji del govori o vsebini in je teoretično osnovan na teoriji novinarskih vrst, ki so tudi podrobneje predstavljene. V veliko pomoč pri tem mi je bilo delo Mance Košir Nastavki za teorijo novinarskih vrst. Iz njega sem izhajala tudi kasneje, v četrtem delu diplomske naloge, pri pregledu novinarskih vrst v izbranih internih glasilih organizacij.

Četrti del predstavlja nekoliko bolj praktični del diplomske naloge. V njem želim prikazati, kakšna so interna glasila slovenskih organizacij (Mercator, Telekom, Lek, Nova ljubljanska banka in SKB banka), in opredeliti njihovo mesto in pomen v komuniciranju z zaposlenimi. Zaradi potrebe po umestitvi obravnavanih glasil v situacijo, kjer se nahajajo, sem na začetku s pomočjo raznih raziskav in rezultatov tekmovanj za najuspešnejša interna glasila skušala podati okvirno stanje na tem področju. V nadaljevanju sem predstavila izbrana interna glasila slovenskih organizacij. V ta namen sem pripravila tudi kratek vprašalnik, ki mi je služil kot vodilo pri analizi obravnavanih glasil. Analiza je poleg splošnih značilnosti internih glasil vsebovala predvsem pregled pogostosti pojavljanja posameznih novinarskih vrst v glasilih.

1. INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

Opredelitve in razlage procesov internega komuniciranja v organizaciji v teoriji srečujemo z različnimi izrazi in poimenovanji. Med najbolj razširjenimi sta zagotovo "interno komuniciranje" in "organizacijsko komuniciranje". Interno komuniciranje v organizaciji predstavlja majhen, a ključen del organizacijskega komuniciranja neke organizacije (White, 1991: 20). Pod organizacijsko komuniciranje spada vse komuniciranje, ki poteka v neki organizaciji, bodisi je povezano z delom (**formalno**) ali ne (**neformalno**). Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi, ki je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Cilj je zgraditi in kasneje tudi ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na podjetje oz. organizacijo, na njeno delovanje in pojavljanje v javnosti. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolno razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju organizacijskih ciljev (Kitchen, 1997: 80). Učinkovito interno komuniciranje zagotavlja podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, saj ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot tudi vodstvo organizacije, ter s tem posredno krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke. Pomen dobrega internega komuniciranja je tudi v tem, da lahko neprijetne nadloge spremeni v prednosti (Harrison, 1995: 122).¹ Ne nazadnje pa je interno komuniciranje tako prepleteno s procesi organiziranja in z organizacijsko strukturo, okoljem, močjo in kulturo, da mnogi teoretiki organizacijskega komuniciranja menijo, da organizacije brez komuniciranja sploh ne bi mogle obstajati (Grunig, 1992: 532).

1.1. OPREDELITVE OSNOVNIH POJMOV

Za razumevanje vloge, pomena in delovanja internega komuniciranja v organizaciji je potrebno poznavanje širšega pojmovnega okvira te teme, kar vključuje definicije in opredelitve osnovnih pojmov.

INTERNO KOMUNICIRANJE

Po Škerlepu (1998: 752) je interno komuniciranje integralni del managerskega vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da jih

¹ Več o vlogi in funkcijah internega komuniciranja v nadaljevanju prvega poglavja.

usklajuje s strukturiranimi procesi, prek katerih organizacija izvaja svoje operacije. Študija FEIEA na temo "Interno komuniciranje v Evropi" (FEIEA, 2001: 9)² je na podlagi raziskav in znanja strokovnjakov s tega področja podala svojo definicijo internega komuniciranja, ki ga vidi kot kontinuiran vodstveni proces, ki teži k vzpostavljanju in ohranitvi vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi z zagotavljanjem sredstev in storitev, ki jih potrebuje organizacija.

ORGANIZACIJA

Opredelitve internega komuniciranja vsebujejo pojem organizacija, ki ima pri tem ključno vlogo. Organizacija se danes različno uporablja, zato v organizacijski teoriji ne obstaja njena enotna opredelitev. Različni avtorji jo različno razumejo in opredeljujejo, zato je toliko različnih definicij, kot je različnih pogledov avtorjev.

V grobem lahko vse definicije pojma organizacija strnemo v tri različne skupine. V prvo sodijo tiste, ki jo definirajo kot formalen proces z določenimi značilnostmi, ki z določenim namenom poteka med vsebinskimi elementi. V drugi skupini je organizacija obravnavana kot proces, ki zagotavlja nemoteno delovanje in sodelovanje posameznih delov. Tretja skupina pa organizacijo definira kot zvezo ljudi, ki delujejo predvsem zaradi uresničitve skupnih ciljev (Lipovec, 1974).

Poleg same definicije pojma organizacija je za razumevanje vloge, pomena in delovanja internega komuniciranja znotraj organizacije potreben še kratek osnovni prikaz strukture organizacije, organizacijske kulture in upravljanja z organizacijo.³

Struktura organizacije

Mintzberg (1979: 2) strukturo organizacije definira kot skupno vsoto načinov, na katere razdeljuje delo na različne naloge in potem dosega koordinacijo med njimi. Struktura organizacije je torej določena z nalogami, nosilci nalog in njihovimi razmerji. Kot taka omogoča doseganje zastavljenih ciljev z namenom povečanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Bistveno pri tem je, da je sestavljena tako, da se lahko nosilci nalog v njej dovolj hitro prilagajajo spremembam v dinamičnem in kompleksnem okolju (Lipičnik, 1998: 51–52).

² Pod temi raziskavami je mišljena raziskava "Interno komuniciranje v Evropi", projekt, s katerim je jeseni leta 1999 organizacija FEIEA (več o njej v nadaljevanju) v sodelovanju z Univerzo v Salzburgu želela dobiti dejansko podobo internega komuniciranja. V njej je sodelovalo osem držav članic FEIEA vključno s Slovenijo. V ta namen je bil pripravljen tudi poseben vprašalnik, ki je bil razdeljen organizacijam v sodelujočih državah (FEIEA 2001).

³ Pri vseh omenjenih pojmihi so navedene zgolj definicije in osnovne značilnosti, ki so potrebne pri nadaljnjem razumevanju besedila.

Organizacijska teorija predpostavlja, da je vsaka organizacija povezana z okoljem na eni in sestavljena iz značilnih strukturnih elementov na drugi strani. Grunig in Hunt (1984: 9) ločita pet temeljnih strukturnih elementov organizacije, in sicer upravljalni podsystem, produkcijski podsystem, podsystem ohranjanja (administracija), prilagoditveni podsystem in podporni podsystem (distribucija in oglaševanje). Kot šesti podsystem lahko štejemo odnose z javnostmi, ki so medij med vodstvom in vsemi ostalimi ter jih drugače prištevamo k upravljalnemu podsystemu.

Organizacijska kultura

Organizacijsko kulturo eden izmed največjih strokovnjakov s tega področja Schein (1992, v: Gronroos, 2000, v: Tratar, Snoj, 2002: 46) definira kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi zunanje adaptacije in interne integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v organizaciji verjamejo, zato nove sodelavce učijo dojemati, misliti in čutiti po tem vzorcu. Požarjeva organizacijsko kulturo opredeljuje kot način, na katerega zaposleni delujejo ter vlagajo svojo energijo. Kultura namreč bistveno vpliva na vedenje zaposlenih in odločitve v organizaciji, to pa posledično vpliva na učinkovitost poslovanja (Požar, 1998: 181). Zelo poenostavljeno gledano razlikujemo med avtoritarno organizacijsko kulturo, ki temelji na hierarhiji nadrejenosti in podrejenosti ter deluje predvsem po načelih ukazovanja in nadzora, ter med decentralizirano in participativno organizacijsko kulturo, ki spodbuja večje sodelovanje podrejenih pri odločanju oz. jim daje večjo stopnjo avtonomije (opolnomočenja)⁴ za samostojno odločanje. Čeprav je danes povsod zaželena predvsem slednja organizacijske kulture, je odvisna tudi od tipa organizacije. V storitvenih dejavnostih je npr. pogostejša kot v industriji (Škerlep, 1998: 752).

Upravljanje organizacije

Po Koontzu in drugih (1986: 35–38) je upravljanje organizacije sestavljeno iz petih funkcionalnih področij, in sicer načrtovanja, organiziranja, zaposlovanja, vodenja in nadziranja. Glede na način upravljanja organizacije avtorji ločujejo med štirimi različnimi

⁴ V zadnjem času se veliko govori o t. i. "TEORIJI E" (empowerment), upravljalni teoriji, ki podpira resnično opolnomočenje posameznika kot tudi skupine na delovnem mestu. Po njej so ljudje zmožni storiti več, kot jim večina organizacij omogoča storiti, želijo opraviti dobro delo in ga tudi bodo, če jim bo organizacija to le omogočila. Ljudje so odgovorni za nekaj in ne komu. V angleškem jeziku je ta teorija sestavljena iz osmih e-jev (razumevanje, izobraževanje, odstranjevanje, izražanje, navdušenje, opremljanje, vrednotenje, pričakovanje) (Rijavec 1999: 624).

sistemi upravljanja: izkoriščevalno-avtoritarni, prijazno-avtoritarni, posvetovalno upravljanje in participativno-skupinski sistem (Koontz in drugi, 1986: 402-403).

Čeprav nekateri teoretiki vodenje enačijo z upravljanjem, po Koontzu in drugih (1986: 396) vodenje predstavlja le eno izmed področij upravljanja in je definirano kot vpliv, umetnost ali proces vplivanja na ljudi, ki jih pripravi do tega, da prostovoljno in z navdušenjem težijo k doseganju skupnih ciljev (Koontz in drugi, 1986: 397). Harrisonova (1995: 107) pri tem omenja pet slogov vodenja: inštruktorski, informacijski, konsultativni, vključevalni in participativni.⁵

1.2. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Vsako podjetje oz. organizacija ima različne javnosti, s katerimi mora komunicirati na različne načine. Med najpomembnejše strateške javnosti neke organizacije uvrščamo medije, finančne javnosti, državne institucije, lokalno skupnost, potrošnike oz. stranke in zaposlene.⁶ Kar se izkaže za učinkovito komunikacijsko metodo pri eni, ni nujno uspešno tudi pri drugi javnosti. Pred začetkom komunikacije je zato ključnega pomena natančno določiti javnost, s katero želimo komunicirati. Vendar pa je treba obenem paziti na enotno informacijsko vrednost sporočil za različne javnosti, saj lahko hitro pride do nezdružljivosti prejetih informacij. Treba je namreč opozoriti, da različne skupine javnosti ne predstavljajo samostojnih, neodvisnih entitet, ampak se med seboj prepletajo, saj so člani ene javnosti lahko hkrati tudi člani neke druge oz. celo tretje javnosti (Škerlep, 1998: 751). Zaposleni v podjetju oz. organizaciji so npr. lahko hkrati člani njene lokalne skupnosti, potrošniki in lastniki delnic. Težko torej govorimo o enotni homogeni skupini znotraj neke javnosti, saj že pri interni javnosti lahko ločimo različne kategorije zaposlenih (Harrison, 1995: 102, Požar, 1998: 179).

Natančno identificiranje različnih skupin zaposlenih znotraj interne javnosti je problematično predvsem zaradi pomanjkanja zadovoljivega teoretičnega okvirja, ki bi obravnaval

⁵ Za inštruktorski slog je značilno enosmerno komuniciranje vodstva z zaposlenimi v obliki posredovanja ukazov vodstva, kako naj bo delo izvedeno. Informacijski slog vključuje komuniciranje vodstva z zaposlenimi, ki je predvsem pomoč zaposlenim pri razumevanju delovnih nalog. Tudi tu gre za enosmerno – od zgoraj navzdol – selektivno obveščanje zaposlenih o njihovem delu. Za konsultativni slog je značilen osebnejši odnos, ki vključuje interakcijo med vodstvom in zaposlenimi. To pomeni dvosmerno komuniciranje, kjer obstaja možnost diskusije in izražanja mnenj zaposlenih o organizaciji in delu. Pri vključevalnem slogu imajo zaposleni možnost izraziti svoje predloge pri reševanju problemov, pri participativnem slogu pa sodelujejo tudi pri odločanju o pomembnih zadevah.

⁶ Zaradi specifičnosti teme naštetih skupine javnosti (razen interne javnosti) v diplomski nalogi niso podrobneje predstavljene, za podrobnejši opis glejte Škerlep (1998: 751–755).

segmentacije javnosti. Z izjemo Grunigove situacijske teorije javnosti,⁷ ki je na področju odnosov z javnostmi edina uporabna teorija na to temo, si praktiki odnosov z javnostmi pri svojem delu pomagajo predvsem z ugotovitvami iz teorije marketinga. Te vsebujejo različne koncepte in kriterije segmentacije javnosti, ki praktikom pomagajo pri določanju ključnih segmentov javnosti neke organizacije. Koncepti so zasnovani na razlikovanju glede na demografske ali psihografske značilnosti, vrednote in življenjski stil, geodemografske ali geografske značilnosti ... (Grunig, 1992: 129–130).

V okviru situacijske teorije javnosti je Grunig obravnaval tudi interno javnost ter na podlagi njenih analiz v različnih organizacijah⁸ identificiral različne skupine zaposlenih: vodstvo podjetja, specialisti, administratorji, izobraženi mlajši zaposleni, starejši in mlajši manj izobraženi zaposleni, zaposleni nižje na hierarhični lestvici (Grunig, 1984: 255–257). Za vse te različne skupine zaposlenih znotraj interne javnosti je značilno, da imajo različne vloge in naloge ter z njimi povezana pričakovanja in želje, da različno prepoznavajo probleme, se opredeljujejo do njih in iščejo informacije v zvezi z njihovim reševanjem. Tisti, ki imajo več avtonomije oz. aktivneje sodelujejo v procesu odločanja v podjetju, intenzivneje iščejo tudi informacije v zvezi z reševanjem problemov (Grunig, 1984: 254). Tako so raziskave npr. pokazale, da se želijo vodilni delavci samoizpopolnjevati in samouresničevati, ljudje na sredini organizacijske lestvice si želijo predvsem socialno okolje, v katerem je prijetno delati, fizični delavci pa si želijo predvsem ustrezne delovne pogoje, varnost in znosne zasluge (Gruban in drugi, 1997: 98).

Večina teoretikov⁹ danes poudarja pomembnost interne javnosti v organizaciji. Zaposleni predstavljajo **ključno konkurenčno prednost organizacije**, zato je učinkovito komuniciranje z njimi osnova uspešnega delovanja. Po tej paradigmi internega organizacijskega komuniciranja je vsak zaposleni obravnavan kot dragocen in bistven element organizacije ne glede na to, ali je pri svojem delu vezan na odnose z zunanjimi javnostmi ali ne (White, Mazur, 1995: 171–173) Bistvo uspešnosti sodobnih organizacij danes ni več samo v kakovostnih izdelkih in storitvah ter vrhunski tehnologiji, temveč predvsem v motiviranih zaposlenih, ki so pripravljeni zavzeto slediti organizacijskim ciljem, strategiji, poslanstvu in

⁷ Glavna ugotovitev te teorije je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivnimi javnostmi kot s pasivnimi, ker prve informacije iščejo, medtem ko jih druge samo pasivno sprejemajo (Verčič, Grunig, 1998: 581).

⁸ Analize so bile izvedene v različnih tipih organizacij (npr. v regionalnem podjetju, ki se ukvarja s telefonijo, v električnem podjetju, v specializiranih visoko profesionalnih podjetjih ...) (Grunig, 1984: 255–256).

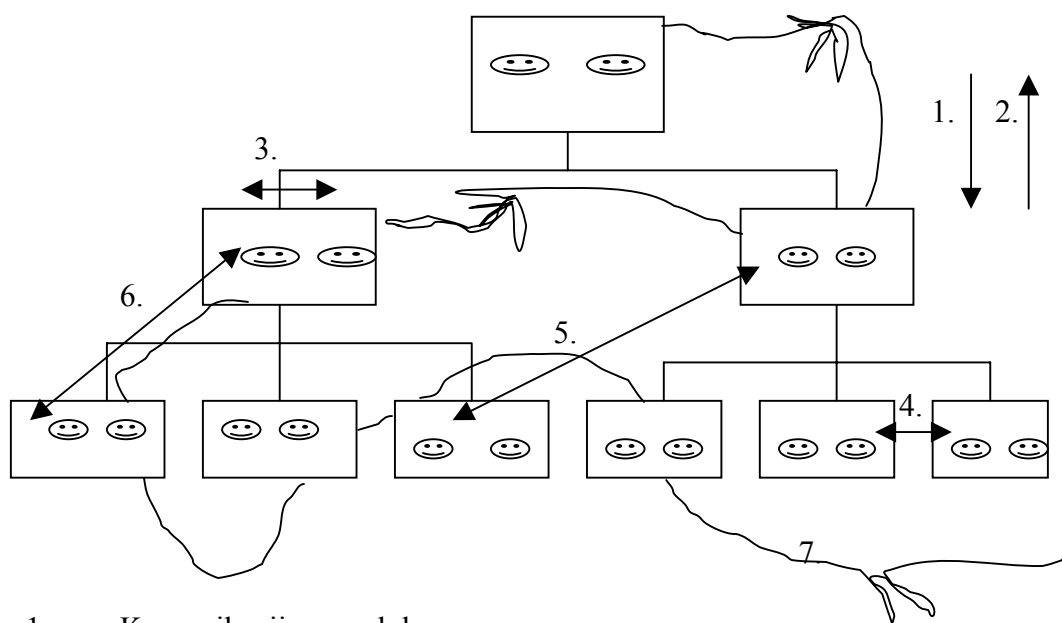
⁹ Glejte pod Grunig, Hunt (1984: 240), Dozier (1995: 105), Jefkins (1998: 134), Smith (1995: 72) idr.

viziji ter jih uresničevati (White, Mazur, 1995: 164). Če organizacije podcenjujejo pomembnost vloge zaposlenih in ne znajo primerno ravnati z lastnimi ljudmi, lahko ti postanejo konkurenčna prednost tekmecev. Kompleksno in dinamično okolje organizacije namreč onemogoča vodstvu, da bi lahko samo opravljalo vse naloge, in zahteva za uspešno delovanje znanje in napore vseh zaposlenih (www.dialogos.si).

1.3. TIPI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Za organizacije je značilna lastna komunikacijska struktura, ki je povezana z načinom organiziranja, medosebnimi odnosi in izmenjavo informacij znotraj organizacije in z zunanjim okoljem (Berlogar, 1999: 113). Teoretiki s tega področja govorijo o formalnem in neformalnem komuniciranju, komuniciranju od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor ter o diagonalnem komuniciranju oz. komunikacijskih mrežah.¹⁰

Shema 1: *Smeri komuniciranja v podjetju oz. organizaciji* (Vir: Harrison, 1995: 104)



- 1. → Komunikacija navzdol
- 2. → Komunikacija navzgor
- 3. ↔ Horizontalna komunikacija (znotraj skupine – med sodelavci)
- 4. ↔ Horizontalna komunikacija (med skupinami na istem hierarhičnem nivoju)
- 5. ↔ Diagonalna komunikacija (med skupinami na različnih hierarhičnih nivojih)
- 6. ↔ Diagonalna komunikacija med posamezniki
- 7. Govorice

¹⁰ Komunikacijske mreže so formalni in neformalni vzorci komuniciranja, ki povezujejo zaposlene znotraj organizacije med seboj.

Formalno komuniciranje

Formalno komuniciranje je tisto komuniciranje, ki v organizacijah poteka organizirano (Gruban in drugi, 1997: 99). Določeno je z organizacijsko strukturo, ki opredeljuje vlogo in naloge zaposlenih znotraj organizacije. Pri tem ločimo komuniciranje v treh različnih smereh: **komuniciranje navzdol** in **navzgor** (vertikalno) ter **prečno** (tj. horizontalno in diagonalno) (Harrison, 1995: 104–105).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od vodstvenih k navadnim zaposlenim oz. komuniciranje tistih višje na hierarhični ravni organizacije s tistimi nižje (Koontz in drugi, 1986: 425). V praksi to pomeni posredovanje odločitev vodstva zaposlenim v obliki zahtev in ukazov (Harrison, 1995: 103). Ta tip komuniciranja je pogosteje prisoten v organizacijah z avtoritarno organizacijsko kulturo. Njegova slabost je, da se informacije na poti do zaposlenih rade izgubijo oz. popačijo, zato so povratne informacije zaposlenih vodstvu nujno potrebne za nemoteno uspešno in učinkovito delovanje sistema internega komuniciranja.

Komuniciranje navzgor deluje po sistemu povratne informacije v procesu internega komuniciranja od zaposlenih k nadrejenim oz. k vodstvu organizacije. V praksi to pomeni povratni tok informacij vodstvu organizacije v obliki poročil zaposlenih o izvedbi projektov (Harrison, 1995: 103). Problem tega tipa komuniciranja so vmesni zaposleni (vezni člen med vodstvom in navadnimi zaposlenimi), ki izvajajo selekcijo nad informacijami in manj ugodnih informacij največkrat ne posredujejo vodstvu (Koontz in drugi, 1986: 425).

Prečno komuniciranje vključuje **horizontalno komuniciranje**, ki lahko poteka med sodelavci znotraj oddelka ali pa med sodelavci različnih oddelkov na istem hierarhičnem nivoju, in **diagonalno komuniciranje**, ki poteka med zaposlenimi v oddelkih na različnih hierarhičnih nivojih (Harrison, 1995: 103). Ta tip komuniciranja je zelo pomemben za zaposlene pri pridobivanju različnih informacij, reševanju poslovnih in drugih problemov ter na splošno za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi.

Neformalno komuniciranje

Kot eno izmed smeri komuniciranja Harrisonova (1995: 104) omenja tudi neformalno¹¹ komuniciranje, ki je v literaturi opredeljeno kot komuniciranje, ki se med zaposlenimi pojavlja spontano. Nenehno je prisotno v organizaciji med posamezniki, ki so med seboj v prijateljskih odnosih, sosedje ali celo sorodniki. Govorice, ki vsak dan krožijo med zaposlenimi v organizaciji, skrbijo za zadostno informiranost vseh, naj je ta primerna ali ne.

Pri analizi internega komuniciranja je zato zlasti pomemben vpogled v sistem neformalnega komuniciranja (Harrison, 1995: 105). V praksi se pogosto dogaja, da je neformalno komuniciranje kljub drugačni težnji zaposlenih njihov glavni vir informacij. Raziskava v enem izmed slovenskih podjetij¹² je pokazala, da si večina zaposlenih želi izvedeti več pomembnih informacij o organizaciji kot celoti od formalnih virov komuniciranja in ne od neformalnih, od koder pa jih dejansko dobiva. Še vedno so namreč v večini organizacij govorice od ust do ust tisti medij, ki je najbolj zaslužen za hitro in ažurno obveščanje zaposlenih (Gruban in drugi, 1997: 110). Potreba po formalnih sredstvih podajanja informacij obstaja torej tudi pri zaposlenih in ne le pri vodstvu, ki pa lahko takšne medije kaj hitro izrabi v druge (manipulativne) namene. Vse to ne pomeni nujno podrejene vloge neformalnega komuniciranja, saj imajo razne govorice, informacije prek sodelavcev in množičnih medijev tudi neke vrste terapevtsko vlogo. Razrešujejo nesoglasja in sproščajo napetosti med zaposlenimi, četudi niso neposredno povezane z njihovim delom.

Vodstvo organizacije mora neformalne informacijske vire zaposlenih upoštevati, obenem pa paziti na zadostno mero formalnih virov informacij, ki skrbijo za stalno obveščenost zaposlenih in sproti odstranjujejo nesporazume (Gruban in drugi, 1997: 99). Tudi rezultati raziskave FEIEA na temo "Interno komuniciranje v Evropi" so v praksi pokazali zavedanje vodstva organizacij, kako pomembno vlogo ima neformalno komuniciranje (85 % ga je opredelilo kot zelo pomembno oz. pomembno in le 5 % kot ne tako pomembno), vendar pa so pri tem poudarili, da neformalno komuniciranje formalnega nikakor ne more nadomestiti, ampak ga mora dopolnjevati (FEIEA, 2001: 29).

Na koncu je treba omeniti še eno razlikovanje komuniciranja, in sicer med enosmerno in dvosmerno. Pri prvem sporočila potujejo le v eno smer od pošiljatelja k prejemniku, medtem ko pri dvosmernem sporočila potujejo tudi nazaj, se pravi v obe smeri. Ker je komuniciranje proces izmenjave sporočil, je učinkovito predvsem tisto, ki poteka v obe smeri (Možina in drugi, 1995: 59). Enosmerno komuniciranje je sicer hitrejše, na videz enostavnejše in bolj urejeno, vendar pa je prednost na strani dvosmernega, ki šele predstavlja pravo demokratično obliko komuniciranja (Možina, 1995: 60).

¹¹ To obliko imenujemo tudi govorice oz. angleško "grapevine" (Harrison, 1995: 104).

¹² Raziskavo je izvedla agencija Pristop (Gruban in drugi 1997: 101).

1.4. VLOGA IN FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi vodstvo organizacije informira zaposlene o pomembnih zadevah in jih interpretira, jih izobražuje v novih znanjih in veščinah ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije. Vse to z namenom povečanja identifikacije zaposlenih z organizacijo, za spodbujanje njihove lojalnosti, za krepitev motivacije za delo in zadovoljstva z njim, za razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa za socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo (Škerlep, 1998: 752).

Zgornji odstavek v skrajšani obliki povzame bistvo odnosov in predvsem komuniciranja z zaposlenimi, ki se ga sodobne organizacije danes vse bolj zavedajo in ga skušajo tudi realizirati. Enosmerno komuniciranje v liniji od zgoraj navzdol v obliki ukazov v večini organizacij vse bolj dopolnjujejo z dvosmernim simetričnim komuniciranjem, ki nadrejene približa podrejenim in obratno. Percepcija zaposlenih kot »internih potrošnikov«¹³ je spremenila način komuniciranja v organizacijah, ki so postale bolj odprte do svojih zaposlenih. Ti so postali bolj motivirani, v svoje delo so začeli vlagati več energije in navdušenja ter so pri tem uspešnejši in učinkovitejši (Jefkins 1998: 139).

Točne in pravočasne informacije o delovanju organizacije zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih z naglimi odločitvami vodstva, dajejo občutek participacije in na splošno ugodno vplivajo na klimo v organizaciji. Da je dobra obveščенost vseh zaposlenih vitalnega pomena, poudarja tudi Jefkins (1998: 141), za katerega je "vsak zaposleni predstavnik za javnost". Poleg zgolj informativne funkcije **obveščanja** zaposlenih o pomembnih dogodkih pa je bistvenega pomena tudi **interpretacija** in razlaga podanih informacij vodilnih v organizaciji. Med pomembnejše funkcije komuniciranja z zaposlenimi sodijo tudi **prepričevanje**, **koordiniranje**, **izobraževanje**, **zabavanje** in **motiviranje** zaposlenih. Tako organizacija **socializira** svoje zaposlene v organizacijsko kulturo, **identificirajo** se z organizacijo in razvijejo lojalen odnos, ki pozitivno vpliva na njihovo uspešnost pri delu in na zadovoljstvo z njim. Po mnenju Gruniga in Hunta (1984: 248) sta to tudi najboljša kazalca uspešnega internega komuniciranja. Številne raziskave pa so pokazale, da je zadovoljen zaposleni tudi produktivnejši, kar kaže na tesno povezavo med tema dvema faktorjema (White, Mazur 1995:

¹³ Tako poimenovanje zaposlenih sem zasledila pri več avtorjih, npr. pri Whiteu in Mazurju (1995: 171).

163).¹⁴ Na zadovoljstvo zaposlenih z delom po Grunigu in Huntu (1984: 245) še najbolj vpliva mnenje zaposlenih o vodstvu oziroma njihov vzajemni odnos. Od vodstva pričakujejo vnaprejšnje in konstantno obveščanje o vseh morebitnih spremembah, ki lahko vplivajo na njihovo delo. S tem vodstvo zaposlenim pokaže, da mu ni vseeno za odnos zaposlenih do dela, kar je obenem tudi osnova pri graditvi dolgoročnih odnosov zaupanja in kredibilnosti med vodstvom in zaposlenimi (Grunig, 1992: 532). Prav tako pomembna funkcija internega komuniciranja je **motiviranje** zaposlenih. Vodstvo podjetja bo pri tem uspešno, če bo razumelo potrebe, ki ljudi ženejo k določenim dejanjem, in vlogo denarja pri zadovoljevanju teh potreb (Keenan, 1996: 21). Pri tem so lahko v veliko pomoč enostavno oblikovani vprašalniki za zaposlene, s katerimi se lahko ugotovi, kateri dejavniki odločilno vplivajo na motiviranje zaposlenih v določenem obdobju. Ker so ti dejavniki spremenljivi, je težko o njih sklepati na pamet in morajo biti ugotovljeni na podlagi dejstev (Lipičnik, 1998: 164).

Požarjeva (1998: 180) kot glavne naloge internega komuniciranja v Krki navaja: skrb za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi, povečanje občutka pripadnosti organizaciji, povečanje sposobnosti prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju, povečanje konkurenčnosti organizacije, graditev močne lastne organizacijske kulture in uveljavljanje timskega dela.

Odnosi z zaposlenimi so v zadnjem času postali ena najpomembnejših oblik izvajanja odnosov z javnostmi tudi zaradi specifične vloge zaposlenega v procesu podajanja informacij. Neposredno vpleteni v dogajanje so koristen vir informacij o drugih relevantnih javnostih organizacije (npr. o strankah), obenem pa posredujejo informacije o organizaciji, za katero delajo, drugim javnostim (Jefkins, 1998: 141).

1.4. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

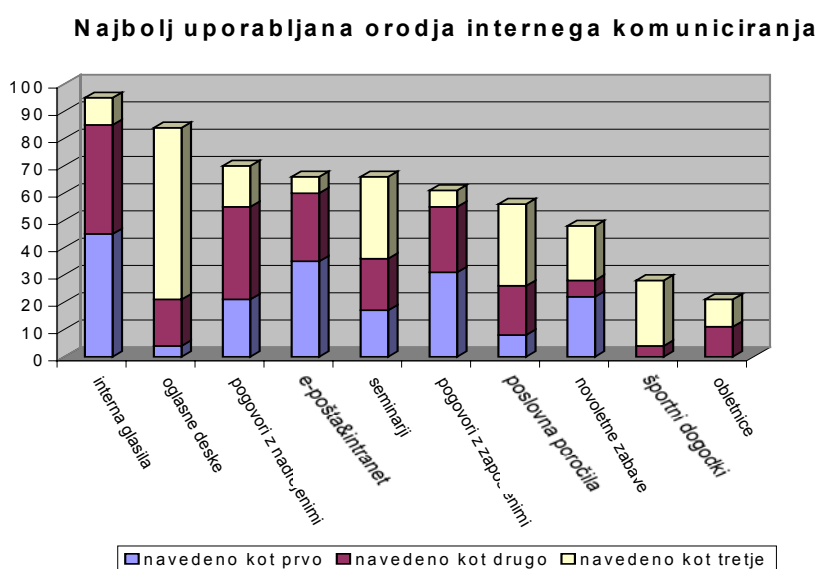
V literaturi obstaja veliko različnih klasifikacij orodij internega komuniciranja. Gruban in drugi (1997: 99) jih npr. delijo na organizirana (formalna) in na neorganizirana (neformalna). White (1991: 50–53) jih deli na medosebna in posredovana, Harrisonova (1995: 111–116) na

¹⁴ Povezavo med zadovoljstvom zaposlenega in uspešnim poslovanjem podjetja omenja tudi Carla B. Furlong (1993: 110), medtem ko Grunig (1992: 549) zanika tolikšno povezanost, saj je po njegovem mnenju podjetje lahko neuspešno kljub temu, da so zaposleni zadovoljni.

govorna, pisna/vizualna in multimedijska. Podobno delitev omenja tudi raziskava FEIEA "Interno komuniciranje v Evropi" (2001: 43), in sicer na tiskana, elektronska in medosebna.

Obstoj velikega števila orodij internega komuniciranja in različnih opredelitev strokovnjakov na to temo otežuje oblikovanje enotne, splošno veljavne klasifikacije. V nadaljevanju sem zato orodja internega komuniciranja predstavila glede na klasifikacijo Harrisonove (1995: 111–116) in FEIEA (2001: 43) ter pri tem obravnavala predvsem tista orodja formalnega komuniciranja z zaposlenimi, ki se v literaturi največkrat pojavljajo in so tudi v praksi najpogosteje uporabljena.

Shema 1: Orodja internega komuniciranja v organizacijah (vir: FEIEA, 2001: 43)¹⁵



ORODJA PISNEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Tiskane publikacije kljub ogromnemu tehnološkemu napredku in vedno večji uporabi računalnika ter ostalih modernih tehnoloških sredstev ostajajo primarni medij internega komuniciranja v večini organizacij (Cutlip, 1994: 264, FEIEA, 2001: 43). Prednosti pred elektronskimi mediji so predvsem v dosegljivosti in otipljivosti, saj se jih lahko prebira kjerkoli in kadarkoli, primernejše pa so tudi pri obširnejših razlagah kompleksnih pojmov (FEIEA, 2001: 43).

¹⁵ V raziskavi "Interno komuniciranje v Evropi" so strokovnjaki odgovarjali na vprašanje "Katera so tri najpogosteje uporabljena orodja internega komuniciranja v organizacijah?" (FEIEA, 2001: 43).

Interni časopis

Časopisi za zaposlene so pogosto formalno orodje komuniciranja v organizaciji. Lahko so debelejši ali tanjši, bolj ali manj bogato grafično opremljeni, vsekakor pa so nujni, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi (Gruban in drugi, 1997: 139). Zaradi razmeroma poceni, hitre in enostavne izdelave ter distribucije jih v večini organizacij uporabljajo za posredovanje novic, ki so aktualne v krajšem časovnem obdobju in namenjene določeni ciljni javnosti (Cutlip, 1994: 266). Časopis mora zaposlene informirati in izobraževati, če pa jih ob tem še zabava, je toliko bolj učinkovit. Časopisi za zaposlene so se ohranili še iz časov samoupravnega sistema, mnoge so v obdobju konkurence in tržne borbe močno prenovili (ne samo oblikovno, ampak tudi vsebinsko) (Gruban in drugi, 1998: 138). Po mnenju Gruniga in Hunta (1984: 242) je interni časopis primeren in dovolj fleksibilen način komuniciranja tudi za potrebe manjših organizacij, Sheldon–Green (1994: 119) pa meni nasprotno, da zanj v manjših organizacijah ni prave potrebe, saj se zaposleni med seboj poznajo in komunicirajo drug z drugim.

Interna revija

Revija je tiskani medij množičnega komuniciranja, ki praviloma izhaja enkrat tedensko, lahko pa tudi na štirinajst dni, mesečno, četrletno ali polletno. Od biltena in časopisa se loči po boljši kakovosti papirja in tiska ter po daljši vrednosti obravnavanih tem (Gruban in drugi, 1997: 148–149). Prednosti njene uporabe v primerjavi z internim časopisom so v posredovanju trajnejših informacij, ki omogočajo bralcu, da jih v daljšem časovnem obdobju ponovno prebere in o njih razpravlja. Vsebinsko gledano je trend v smeri bolj raziskovalnega in interpretativnega poročanja o kontroverznih temah in ne več v smeri fikcijskih in zabavnih prispevkov (Cutlip, 1994: 289). Po Grunigu in Huntu (1984: 242) se revije od časopisov razlikujejo po tem, da izhajajo manj pogosto (mesečno, četrletno, letno ...), zato imajo trajnejše in bolj splošne informacije ter več ilustracij in ostalega slikovnega gradiva.

Bilten oz. informativno pismo

Bilten je krajši tiskani ali kako drugače razmnoženi snop listov v časopisni ali revijalni obliki za brezplačno razdeljevanje zaposlenim ali drugim interesnim skupinam (Gruban in drugi, 1997: 138).¹⁶

Bilten je navadno formata A4 in obsega od dve do osem strani. Je razmeroma poceni, njegova izdelava je hitra in preprosta, zato je zlasti primeren, ko organizacija nima na voljo dosti

denarja ali pa ji zmanjkuje časa, osebja, izkušenj ... za oblikovanje časopisa ali revije. Uporaben je predvsem pri zadovoljevanju potrebe zaposlenih po aktualnih informacijah lokalnega značaja (Harrison, 1995: 115) in primeren za potrebe manjših organizacij (Grunig, Hunt, 1984: 242).

Letno poročilo

Letno poročilo je najpomembnejša periodična listina komuniciranja uprave gospodarskih družb z lastniki in finančnim okoljem. Poleg finančnih letnih poročil poznamo tudi t. i. družbena letna poročila, ki razlagajo, kaj je v preteklem letu naredila organizacija koristnega za družbeno okolje. Lahko so pisana tudi za določene deležniške skupine, kot je npr. letno poročilo za zaposlene (Gruban in drugi, 1997: 142). Letno poročilo je z zakonom predpisana periodična publikacija organizacije, ki mora, če je dobro napisano, informirati tako povprečnega zaposlenega kot finančnega strokovnjaka. Tudi Harrisonova (1995: 116) omenja posebna letna poročila za zaposlene, ki so prilagojena njihovim interesom in zanimanju ter so lahko pomembno sredstvo internega komuniciranja. Lahko so tudi zelo učinkovita pri iskanju novih zaposlenih, čeprav temu niso posebej namenjena (to velja zlasti pri zaposlovanju vodstvenega kadra) (Wilcox in drugi, 1998: 488).

Priročnik za zaposlene

Priročnik za zaposlene je knjižica za seznanjanje zaposlenih s pravili obnašanja v organizaciji, z njihovimi najpomembnejšimi pravicami in dolžnostmi ter s komunikacijskimi potmi, ki veljajo v organizaciji. Priročnik naj bi vsem zaposlenim dajal pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej (Gruban in drugi, 1997: 147). Priročniki predstavljajo orodje, s katerim vodstvo organizacije zaposlene ne samo informira, usmerja, seznanja, ampak tudi vlaga v njihovo izobraževanje in osebni razvoj. Lahko jim pomaga pri sprejemanju vsakodnevnih poslovnih odločitev in s splošnejšimi uporabnimi informacijami predstavlja fond znanja, ki ga ohranijo tudi ob morebitnem odhodu iz organizacije (Gruban in drugi, 1998: 139). Priročnik za zaposlene je neperiodična publikacija, katere izdajanje je odvisno od posebnih potreb organizacije. Grunig in Hunt (1984: 242) pri tem omenjata tudi **literaturo za uvajanje novih zaposlenih**, ki jo Jefkins (1998: 137) označuje kot predstavitveno brošuro za nove zaposlene, ki pove zgodbo podjetja ter razloži njegovo upravljanje in način delovanja.

¹⁶ Enako velja za interni časopis in revijo, saj ju pri oblikovanju vsebin prav tako omejuje vodstvo organizacije.

Naslovljena (direktna) pošta

Naslovljena (direktna) pošta je cenovno učinkovito pošiljanje pisnih in drugih materialov ciljnim skupinam. Z računalniškim urejanjem adrem je mogoče doseči natančno usmerjanje sporočil in s pravilno rabo kakovostnih tiskalnikov tudi osebno naslavljanje (z izpisovanjem imen in priimkov ter naslovov). Praviloma naj bi naslovljena pošta dosegala kakovost osebno napisanih pisem in za naslovnika ne bi smelo biti vidno, da gre za obliko množičnega komuniciranja (Gruban in drugi, 1997: 143). Po Cutlipu (1994: 267) direktna pošta predstavlja hrbtenico internega in eksternega komuniciranja organizacije celo v obdobju faksov, elektronske pošte in mobilnih telefonov. Učinkovito dopolnjuje redkeje objavljene publikacije za zaposlene in vodstvu organizacije omogoča komuniciranje z zaposlenimi in njihovimi družinami na bolj osebni, konverzijski način. Njene prednosti so predvsem v ekonomičnosti, direktnem in osebnem pristopu ter vplivu in hitrosti sporočanja informacij (Cutlip, 1994: 267). Po Harrisonovi (1995: 115) organizacije uporabljajo direktno pošto za tista sporočila, pri katerih je pomembno, da dobi vsak zaposleni svoj lasten izvod, pri čemer lahko dejstvo, ali je bila pošta poslana na domači ali službeni naslov, vpliva na težo sporočila. Karla B. Furlong (1993: 210) omenja direktno pošto tudi kot spodbudo pri uspešnejšem delu, saj lahko zaposleni prejmejo osebno pisno pohvalo o dobro opravljenem delu.

Dopisi, pisma, objave (poročila)

Po Cutlipu (1994: 268) pisma in dopisi predstavljajo pomembna in vplivna orodja pisnega komuniciranja z zaposlenimi. Mednje sem uvrstila tudi poročila, ki jih omenja Možina (1994: 576). **Pismo** je za razliko od naslovljene pošte osebno sporočilo pisca naslovniku. Poleg osebnega srečanja in telefonskega pogovora je najbolj neposredna oblika komuniciranja. Pisma so lahko tudi uradna oblika komuniciranja kot dopisi, vendar je treba pri tem ohraniti njihovo pravo, medosebno naravo (Gruban in drugi, 1997: 145). **Dopis** je navadno kratko sporočilo (ena ali dve strani) o tem, kaj se je zgodilo in kaj je treba narediti. Poleg vsebine imajo pomembno vlogo tudi slog pisanja, ton in berljivost, kajti dolgi stavki in preveliko število besed otežujejo berljivost (White, 1991: 51). **Poročilo** je lahko pisno, ustno ali v kateremkoli mediju. Vedno je uradna predstavitev podatkov in mnenj, zato ga je dobro tudi zapisati (če je dano npr. ustno), da kasneje ne prihaja do različnih razlag podanega (Gruban in drugi, 1997: 146). Tudi Možina (1994: 576) omenja uradno in neosebno naravo poročil, ki temeljijo predvsem na informacijah, analizah in zaključkih za sodelavce in nadrejene. Še posebej so učinkovita, če temeljijo na izsledkih raziskav in ločujejo med mnenjem in posplošitvijo ter dejstvom.

Oglasna deska

Oglasna deska je orodje organizacijskega komuniciranja, ki članom omogoča hitro medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah (Gruban in drugi, 1997: 144). V času modernih tehnologij je obravnavana kot nekoliko zastarel medij internega komuniciranja (Cutlip, 1994: 269), ki je v nekaterih organizacijah že dobil sodobnejšo različico v obliki elektronske oglasne deske in sporočil (FEIEA, 2001: 45). Primerna je za organizacije, kjer je večina zaposlenih v istem prostoru (Jefkins 1993: 236) in kjer obstaja nekdo, ki redno skrbi za ažurnost podatkov na njej (npr. novice o novih imenovanjih na delovna mesta, organizacijska sporočila za objavo, posebni dosežki zaposlenih ...) (Sheldon-Green, 1994: 20). Njena velika prednost je v tem, da so informacije na voljo vsem zaposlenim ob istem času (Jefkins 1998: 135).

Cutlip (1994: 269) omenja tudi **posterje** in **plakate** v delovnih prostorih, ki so navadno hvaležen medij pri obravnavanju tem, namenjenih zaposlenim, kot so varnost, zdravje, vzdrževanje prostorov, produktivnost ...

ORODJA GOVORNEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V nadaljevanju sem uporabila Whiteovo (1991: 50–51) delitev orodij govornega internega komuniciranja na osebne pogovore, sestanke in brifinge ter izobraževanje zaposlenih, ki vključuje samo neposredne oblike komuniciranja z zaposlenimi. Raziskave kažejo, da je prav neposredno govorno komuniciranje pri zaposlenih najbolj zaželeno in učinkovito (Gruban in drugi, 1998: 139). Tudi Cutlip (1994: 269) meni, da se mora vodstvo organizacije zavedati, da so vsa omenjena orodja (publikacije, direktna pošta, oglasne deske ...) lahko le dopolnilo in ne nadomestilo govornemu internemu komuniciranju, ki je nujno potrebno za dobre odnose vodstva organizacije z zaposlenimi. Neposredno govorno komuniciranje je primerno, kadar gre za potrebo po takojšnjem odzivu, kadar gre za predstavitev interesov ali za odgovore na vprašanja, razlage, diskusije, kadar je število sodelujočih oseb omejeno in je pomembno védenje, kdo je določene informacije prejel in kdo ne (FEIEA, 2001: 50).

Osebni pogovori, sestanki in brifingi

Rezultati raziskave FEIEA "Interno komuniciranje v Evropi" so pokazali, da se strokovnjaki zelo zavedajo pomembnosti medosebnega komuniciranja. Na prvo mesto orodij govornega internega komuniciranja so uvrstili strukturirane pogovore z nadrejenimi (71 %) in zaposlenimi (62 %), na drugo pa seminarje (67 %) (FEIEA, 2001: 50).

Pogovori so formalni ali neformalni načini besednega (pa tudi nebesednega) izmenjavanja podatkov in mnenj (Gruban in drugi, 1997: 146). Z vidika vodstva organizacije predstavljajo pogovori z zaposlenimi pomembno investicijo njihovega časa, zato so namenjeni za posebne priložnosti (pridobivanje novih zaposlenih, poučevanje, svetovanje, mentorstvo ...) (FEIEA, 2001: 50). **Sestanek** je formalna oblika srečanja, ki ima dnevni red, čas in kraj srečanja ter predsedujočega (Gruban in drugi, 1997: 149). Obenem so sestanki priložnost, da zaposleni v različnih skupinah ustno izmenjajo mnenja, navodila, priporočila in tako dobijo informacije iz prve roke, vodstvo pa jih lahko pri tem posluša, pridobiva in posreduje povratne informacije (Gruban in drugi, 1998: 139). Možina in drugi (1995: 150) omenjajo dve vrsti sestankov: informativne sestanke, ki so namenjeni posredovanju informacij udeležencem, in sestanke za urejanje zadev in snovanje novih zamisli. Prednosti sestanka kot sredstva komuniciranja z več ljudmi hkrati so v neposrednem stiku, ki omogoča prejemniku informacij njihovo sprejemanje z vsemi čutili, in v večji učinkovitosti zaradi skupnega delovanja skupine ljudi (sinergije), saj se porajajo nove zamisli, ideje (Možina in drugi, 1995: 150).

Harrisonova (1995: 112–113) na tem mestu govori še o individualnih **brifingih**, skupinskih brifingih in **konferencah** ter **obhodih vodstva**, ki so posebna oblika osebnega seznanjanja vodilnih s stanjem v organizaciji (Gruban in drugi, 1997: 114). Skupinski brifingi se uporabljajo najpogosteje, redkeje individualni brifingi in še redkeje konference, ki jih vodstvo navadno skliče le nekajkrat letno, kadar je potrebno razpravljanje o pomembnejših temah (Harrison, 1995: 113).

Izobraževanje zaposlenih

White (1991: 51) meni, da je izobraževanje zaposlenih izredno pomembno zaradi samega razvoja organizacije, zaradi doseganja postavljenih ciljev in zadovoljevanja potreb zaposlenih po osebnem razvoju in izpopolnjevanju. Poleg izobraževalnih **seminarjev** je pomembno tudi "**mentorstvo**", ki vključuje neposredno komuniciranje med inštruktorjem in zaposlenimi. Pomena izobraževanja se zavedajo tudi v Krki, kjer po besedah Požarjeve (1998: 186) vsak zaposleni povprečno štiri dni letno preživi na različnih oblikah izobraževanja. Skoraj tretjina zaposlenih ima višjo izobrazbo, zaposlene pa k študiju ob delu še spodbujajo.

ELEKTRONSKA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Nove tehnologije in možnost njihove konvergence so pomembno vplivale na proces komuniciranja. Danes večje število sporočil direktno doseže naslovnik brez posrednikov, ki

vnašajo šum v komuniciranje. Informiranost zaposlenih je hitrejša in boljša, kar posledično vpliva na učinkovitejše izvajanje delovnih procesov (FEIEA, 2001: 48). Negativna stran vsega tega je zmanjšanje medosebnega komuniciranja, zmedenost zaposlenih in vedno večja skrb za varnost podatkov, ki so z naraščanjem eksternih elektronskih povezav nenehno izpostavljeni vdorom raznih računalniških mojstrov (Smith, 1995: 87–90, FEIEA, 2001: 48).

Intranet, internet in elektronska pošta

Po rezultatih raziskave FEIEA (2001: 48) se elektronska pošta uvršča med najbolj uporabljena sredstva elektronskega internega komuniciranja (takoj za njo sta internet in intranet). V Sloveniji je stvar nekoliko drugačna, saj je po podatkih raziskave na prvem mestu po uporabnosti internet, na drugem intranet in šele nato elektronska pošta.¹⁷

V mreže povezani računalniki omogočajo hitro komuniciranje z vsemi povezanimi računalniki znotraj omrežja ali širše, če je mreža priključena na medmrežje (internet). Ta način komuniciranja je hiter, cenovno izredno učinkovit in omogoča široko komuniciranje praktično s komerkoli, ki je priključen. Podobno velja za **elektronsko pošto** (Gruban in drugi, 1997: 140 in 143), ki omogoča vsem zaposlenim, ki imajo dostop do tega sistema, dostop do istih informacij. Ko doseže zaposlenega, se sam odloči, kaj bo storil (jo prebral, prezrl, natisnil) (Harrison, 1995: 115). Prednosti intraneta in elektronske pošte so v takojšnjem posredovanju in sprejemanju informacij, hitri distribuciji ali vpogledu tekstovnih in slikovnih dokumentov (kot so npr. interna glasila), direktnem dostopu vseh do vsega ter možnostih personalizacije splošnejših sporočil (Newbold/Scholes, 1997: 173, 185, v: FEIEA, 2001: 47). Medtem ko je elektronska pošta primernejša za informiranje manjšega števila specifičnih oseb oz. kadar gre za zaupnejše informacije ali za odgovore na vprašanja (Kalmus, 1998: 53, 74, v: FEIEA, 2001: 47), je **intranet** namenjen posredovanju osnovnih informacij, do katerih morajo imeti zaposleni vpogled kadarkoli. Primeren je tudi za informacije, ki se hitro spreminjajo, jih ne potrebuje vsak in je v pomoč vodstvu organizacije pri izvajanju standardnih procesov (FEIEA, 2001: 47). Pogosto uporabljena in priljubljena oblika so "intranetni dnevnik", ki so primerni za posredovanje tekočih informacij (novih razvojnih odkritij, postopkov ...) ter za predstavitev in povabilo na ogled novih vsebin na intranetu (Kalmus, 1998: 74, Newbold/Scholes, 1997: 173, 185, v: FEIEA, 2001: 47). Mnoge organizacije imajo poleg tiskane oblike tudi elektronsko verzijo internega časopisa na internetu ali intranetu, ki si ga zaposleni preberejo na računalniku in si ga po potrebi natisnejo.

¹⁷ Odgovore na vprašanje "Katere elektronske medije uporabljate?", so podali strokovnjaki iz različnih evropskih držav, ki so sodelovale v raziskavi (FEIEA, 2001: 48).

Kljub temu da **internet** ni specifično namenjen komuniciranju z interno javnostjo, je vsesplošno razširjeno in uporabljano orodje komuniciranja z zaposlenimi (FEIEA, 2001: 48). Danes ima večina organizacij predstavitvene spletne strani, ki so pomemben vir informacij tako za eksterno kot tudi za interno javnost. Na njih so lahko objavljena tudi interna glasila organizacij ter tako dostopna zunanji javnosti (tak primer je npr. spletna oblika glasila Ljubljanskih mlekarn Iz zelenega v belo), obenem pa spletne strani pogosto omogočajo tudi dvosmerno komunikacijo.

Video in poslovna televizija

Po podatkih raziskave FEIEA (2001: 48) o uporabnosti elektronskih medijev v organizacijah se video in poslovna televizija uvrščata na tretje in četrto mesto. Navedeno le delno velja za Slovenijo, ki videa in poslovne televizije skorajda ne uporablja, kar bi lahko pripisali relativni majhnosti slovenskih organizacij v primerjavi z drugimi evropskimi državami.

Prednosti uporabe videa in poslovne televizije pri komuniciranju z zaposlenimi so predvsem v neposrednem vplivu na zaposlene, ki je zlasti učinkovit v primeru, ko gre za čustva. Pomanjkljivosti pa so, da gre za relativno draga medija, ki sta zaradi svoje linearnosti neprimerna za posredovanje kompleksnih informacij in zlahka izpadeta amaterska, če zaposleni pričakujejo kakovostnejši izdelek (FEIEA, 2001: 48). Kot redna oblika komuniciranja sta primernejša za organizacije, katerih prostori so fizično ločeni in razpršeni po vsej državi, za občasno uporabo pa predvsem ob posebnih priložnostih, kot so konec leta, razne obletnice ... (Harrison 1995: 113). Problem je tudi v njuni enosmernosti, saj tehnologija onemogoča direktno povratno zvezo – kot rešitev so v nekaterih organizacijah uvedli posebne telefonske linije, kjer lahko zaposleni vodstvu izrazijo svoje mnenje o gledanih posnetkih (Harrison 1995: 114).

1.6. VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Obstajajo splošno uporabljene teme, ki jih pri oblikovanju sporočil za interne javnosti uporabljajo praktiki odnosov z njimi. Pri tem je treba upoštevati, da so zanimivejše tiste informacije, ki neposredno zadevajo prejemnika, kot pa tiste oddaljene, ki nanj nimajo nobenega vpliva. Na splošno se ljudje bolj zanimajo za informacije s svojega delovnega področja kot pa npr. za politiko, ki je kljub vsemu priljubljena tema sporočil. Raziskave so pokazale, da najboljše prispevke pišejo ljudje znotraj organizacije, ki so v neposrednem delovnem stiku s tistimi, za katere pišejo (Harrison 1995: 110). Gruban in drugi (1997: 99)

kot teme, ki jih zaposleni pri komuniciranju najpogosteje pogrešajo, omenjajo: splošno usodo organizacije, politiko plač, kadrovske politike, možnosti izobraževanja, ugodnosti (nadomestila za prevoz na delo, prehrano ...), organizacijsko ureditev (strukturo) organizacije, načine povezovanja dela različnih organizacijskih enot, zadovoljstvo uporabnikov s storitvami oz. izdelki in sprotne zadeve, ki so povezane z njihovim delom.

Harrisonova¹⁸ (1995: 110–111) kot primerno vsebino internega komuniciranja navaja naslednje sklope tem: novice, informacije, politiko podjetja, zaposlovanje, izobraževanje, delovne pogoje, zgodbe o uspehu in obvestila.

Ažurne **novice o dogajanju znotraj organizacije** ali znotraj posamezne panoge so ključnega pomena pri vsakdanjem delovanju. Pri tem so mišljena razna poročila raziskav s področja, v katerem organizacija deluje, pomembnejše kadrovske spremembe, novi proizvodi, delovni uspehi zaposlenih. Pomembnost informiranja zaposlenih o trenutnem stanju in delovanju podjetja sta poudarila tudi Grunig in Hunt (1984: 242). Danes organizacije pri komuniciranju z zaposlenimi ne težijo več samo h graditvi pozitivne podobe, ampak upoštevajo tudi **informacijsko vrednost sporočil**. Zaposlenim nudijo informacije o izdelkih, podrobnosti o postopkih delovanja, informacije o prodaji, finančna poročila. Svoja sporočila oblikujejo tako, da različne informacije prek različnih komunikacijskih orodij posredujejo različnim skupinam zaposlenih (Harrison 1995: 110). Tudi o spremembah **politike delovanja organizacije** je treba komunicirati z zaposlenimi. Najučinkoviteje je to s primeri iz prakse, saj je tak način razumevanja zaposlenim bližji in lažji. Harrisonova kot primer navaja politiko organizacije glede onesnaževanja okolja ali pa spolnega nadlegovanja, ki je v najboljšem primeru lahko brez pomena, v najslabšem pa napačno razumljena kot negativna, če zaposleni ne razumejo stališč organizacije, ki stoji za tem (Harrison 1995: 110). Za zaposlene so ključnega pomena tudi **informacije o zaposlovanju**, selekciji in vključevanju novih zaposlenih, ki lahko veliko povedo o organizaciji: kakšen je odnos zaposlenih do novih kadrov in kakšno je mnenje potencialnih zaposlenih o organizaciji, ali jim je omogočeno napredovanje in premestitev na nova delovna mesta znotraj organizacije ali pa zanje prej zvedo predstavniki zunanjih javnosti. Kadrovske politike kot pomemben del informacij za zaposlene omenjata tudi Grunig in Hunt (1984: 242). Organizacije naj bi spodbujala komuniciranje o karieri in morebitnem napredovanju svojih zaposlenih, saj to pri njih vzbuja zvestobo organizaciji. Organizacije, ki

¹⁸ Poleg Harrisonove sem si pomagala tudi z drugimi viri: Grunig in Hunt (1984), Jefkins (1998), Gruban in drugi (1997), ter vse to združila med sabo.

na **izobraževanje in urjenje svojih zaposlenih** gledajo kot na investicijo, morajo o tem tudi komunicirati na ta način. Možnost dodatnega izobraževanja zaposlenih je pomemben dejavnik pri zaposlitvi, zato morajo biti vse informacije v zvezi s tem jasno in popolno predstavljene ter dostopne vsem (Harrison 1995: 111). Vsako **spremembo delovnih pogojev** je treba pred njenim izvajanjem posredovati zaposlenim in natančno utemeljiti razloge zanjo (Harrison 1997: 111). Pri tem je lahko omogočeno tudi posvetovanje o teh spremembah, saj ima tako vodstvo mnogo večje možnosti, da jih bodo zaposleni sprejeli. Odprto komuniciranje z zaposlenimi in možnost povratne informacije sta ključna pri informiranju zaposlenih o občutljivih temah. Prav tako je treba z zaposlenimi komunicirati o vseh ugodnostih,¹⁹ ki jih imajo, kot so razni dodatki za prehrano, prevoz, novo leto, možnosti izobraževanja in rekreacije, saj jih bodo le tako cenili in podpirali (Jefkins 1998: 141). Razne **zgodbe o uspehu zaposlenih**, ki so bile včasih priljubljena tema, se danes manj uporabljajo, kajti ljudje jih še vedno povezujejo z enostranskim – zgolj pozitivnim podajanjem informacij. Harrisonova (1995: 111) priporoča njihovo uporabo, saj se vsak zaposleni, ki je uspešno delal, razveseli pohvale v internem glasilu. Primerne so zlasti v večjih organizacijah, kjer se zaposleni ne srečujejo vsak dan (Jefkins 1998: 140). Pomembna vsebina internega komuniciranja so tudi razna **obvestila o družabnih dogodkih** (izletih, rekreaciji, zabavah ...), **osebnih zadevah** (npr. porokah zaposlenih), **spremembah delovnih mest** (napredovanju, upokojitvi, novih zaposlenih) (Harrison, 1995: 111). Jefkins (1998: 140) pri tem omenja tudi **obvestila o varnosti pri delu**, na kar je treba zaposlene stalno opozarjati, saj se struktura kadrov, pa tudi varnostni ukrepi spreminjajo.

Tudi vsebina internih glasil je navadno mešanica omenjenih sklopov informacij, kjer po Bivinsu (1996: 149) 50 odstotkov predstavljajo novice o organizaciji (splošne informacije o organizaciji, delovanju, dogodkih v panogi, o politiki vodenja, poslanstvu, javni podobi skozi oglaševanje ...). 20 odstotkov je neposredno namenjenih zaposlenim (kadrovska politika, izobraževanje, kvaliteta delovnih prostorov, napredovanje ...). 20 odstotkov je informacij, ki so posredno povezane z organizacijo (konkurenca, okolje organizacije). Ostalih 10 odstotkov je bolj namenjenih osebnim stikom med zaposlenimi (raznim novicam o napredovanju, nagradah za posebne dosežke, rekreaciji, družabnim dogodkom ...).

¹⁹ Podobne ugodnosti omenjata tudi Grunig in Hunt (1984: 242), pa tudi Gruban in drugi (1997: 99).

2. INTERNO GLASILO

Interno glasilo je eno izmed najbolj priljubljenih orodij internega pisnega komuniciranja organizacij. Da je temu tako, so potrdili tudi rezultati raziskave "Interne komunikacije v Evropi",²⁰ ki so pokazali prevladujočo vlogo internega glasila nad vsemi ostalimi orodji internega komuniciranja. Kar 95 odstotkov sodelujočih ga je uvrstilo med tri najpomembnejša orodja (FEIEA, 2001: 43).

V tem poglavju so predstavljeni koraki v procesu izdelave internega glasila. Pod tem je mišljen celotni nastanek od začetne faze načrtovanja internega glasila, ki zahteva natančno opredelitev namena in ciljev, do izbire ustreznega tipa internega glasila in njegove vizualne podobe. V ta proces sodijo tudi časovno načrtovanje, način distribucije in število izvodov internega glasila. Na koncu je predstavljeno merjenje učinkovitosti internega glasila v komuniciranju z zaposlenimi. V tem poglavju so opisane predvsem logistične naloge pri nastanku internega glasila, različni dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri tem, ter fizična podoba internega glasila in njen končni nastanek (izbira formata, grafično oblikovanje, tiskarska tehnika). Izključen je vsebinski vidik internega glasila, ki je zaradi pomembnosti in obširnosti posebej predstavljen v naslednjem poglavju.

2.1. NAMEN IN CILJI INTERNEGA GLASILA

Po Grunigu in Huntu (1995: 248) sta jasna namena²¹ vsake interne publikacije predvsem dva: posredovati posebne informacije posebni javnosti in s tem pozitivno okrepiti njena mnenja, odnos in stališča do organizacije. Drugače povedano morajo interne publikacije smiselno združevati komunikacijske potrebe zaposlenih²² (obveščenost, strokovno izobraženost) in komunikacijske cilje vodstva organizacije (komuniciranje poslanstva, vizije, utemeljevanje poslovnih odločitev, za katere je potrebno soglasje zaposlenih) (Merslavič, 1998: 138). Poleg

²⁰ Raziskavo je izvedla organizacija FEIEA, ki je predstavljena že v prvem delu diplomske naloge.

²¹ Glede na Grunigovo situacijsko teorijo identificiranja javnosti (glejte Grunig, 1984), po kateri se zaposleni v organizaciji delijo na različne skupine, s katerimi je treba tudi različno komunicirati, je Grunig (1984: 258) zlasti poudaril še dva namena internih publikacij. Te pomagajo strokovnjakom pri integraciji s podjetjem tako, da jih informirajo o tem, kaj počnejo drugi strokovnjaki in kako to delo prispeva k uresničevanju poslanstva podjetja. Drugi namen pa zadeva zaposlene nižje na hierarhični lestvici, ki poleg obveščenosti s sprejemanjem teh informacij dobijo tudi občutek navidezne vključenosti v dogajanje.

²² Po FEIEA (2001: 44) to poleg informacij o korporativni filozofiji in politiki organizacije vključuje tudi teme, kot so poslovanje organizacije v gospodarskem okolju, zaposleni na osebnejši način (obletnice, poroke ...) in ostale strateško pomembne javnosti organizacije.

informiranja in prepričevanja imajo interna glasila namen tudi zabavati in spodbujati ciljno javnost.

Eden izmed prvih korakov pri nastanku internega glasila je jasna opredelitev in določitev ciljev, ki jih bo glasilo skušalo doseči in ki bodo neke vrste vodilo skozi celotni proces njegovega nastanka. Kot primer navajam vodstvo neke ameriške naftne družbe, ki si je pri izdajanju internega glasila za zaposlene²³ kot cilje načrtalo: pomoč vodstvu pri pridobivanju razumevanja in podpore zaposlenih pri realizaciji poslanstva in ciljev organizacije, prepoznavanje posebnih dosežkov zaposlenih in s tem vzdrževanje ter razvoj občutka visoke morale in sodelovanja pri dejavnostih organizacije in njenih odnosih z lokalno skupnostjo ter izobraževanje zaposlenih o zadevah, kot je ekonomski sistem države, v katerem organizacija deluje, varnost in dolžnosti odgovornih državljanov (Wilcox in drugi, 1998: 483).

Konsistentnost zastavljenih ciljev internega glasila je treba primerjati s širšimi cilji organizacije in preveriti, ali morda ne obstaja učinkovitejša in stroškovno primernejša metoda, s katero bi jih lahko dosegli. Zastavljeni cilji morajo biti jasno razvidni že iz samega uvodnika in odražati resnične namene vodstva organizacije. Biti morajo realistično zastavljeni in merljivi, saj le tako lahko ugotovimo resnično učinkovitost komunikacijskega orodja. Na slednje mnoge organizacije rade pozabijo, saj se jim zdi že samo izdajanje publikacije dovoljšno zagotovilo za uspešno komunikacijo z zaposlenimi. Predstavitev sporočila zaposlenim kot glavni cilj internega glasila je dokončno izpolnjena, ko so na voljo tudi povratne informacije o tem, ali ga je kdo sploh prejel in kakšne so bile reakcije nanj (Bivins, 1996: 115).

2.2. IZBIRA USTREZNEGA TIPA INTERNEGA GLASILA

Odločitev, kakšno bo interno glasilo organizacije, je odvisna od več dejavnikov. V prvi vrsti je to ciljna javnost. Vodstvo organizacije se mora odločiti, ali bo interno glasilo namenjeno izključno interni javnosti ali tudi nekaterim strateško pomembnim skupinam eksterne javnosti. Tu je treba ponovno poudariti, da interna javnost ni homogena celota, saj se znotraj nje nahajajo različne kategorije zaposlenih: od vodilnih delavcev in raznih strokovnjakov do

²³ Gre za revijo "The Diamond" organizacije The Clorox Company, ki izhaja štirikrat letno in je namenjena 4.800 zaposlenim (Wilcox in drugi, 1998: 483).

navadnih zaposlenih. To je treba upoštevati pri nastanku internega glasila, saj imajo različne kategorije zaposlenih različne interese, zahteve, želje in zanimanja.²⁴ Od tega so odvisni vsebina in namen internega glasila (zabavati, informirati, prepričevati) ter narava in obseg informacij (ali bodo prevladovali slog strogega podajanja novic, znanstveno-strokovni prispevki ali poljudnejši prispevki in prispevki s prvinami človeških zgodb). Vodstvo organizacije mora vedeti, s kakšno količino informacij razpolaga, saj lahko le tako določi, kako pogosto bo glasilo izhajalo, kateri je najprimernejši format in kolikšno število strani (Bivins 1995: 113).

Interna glasila organizacij so zelo raznolika in ne obstaja neko standardno pravilo, po katerem bi se izdelovalci ravnali in bi že samo po sebi zagotavljalo uspeh. Vsaka organizacija ima svoje posebnosti, ki jih je treba upoštevati, v glavnem pa velja, da je pri omejena le z lastno kreativnostjo in seveda s stroški.

TIPI INTERNIH GLASIL

Interna glasila lahko razdelimo v kategorije glede na različne dejavnike, npr. glede na medij, format, pogostost izhajanja ... Znotraj tega jih lahko ločimo tudi glede na ciljno javnost, od katere sta odvisna vsebina in način posredovanja informacij.

Glede na medij posredovanja internih glasil ločujemo med tiskanimi in elektronskimi internimi glasili, v literaturi se najpogosteje pojavlja delitev glede na format²⁵ (časopis, revija, bilten), pogosto pa je omenjena tudi delitev glede na pogostost izhajanja (dnevna, tedenska, večkrat tedenska, mesečna, četrtna, polletna, letna interna glasila).

V nadaljevanju so na kratko predstavljene značilnosti posameznih tipov internega glasila po delitvi glede na format, ki je najprimernejša glede na temo diplomske naloge.²⁶

²⁴ Po raziskavi, ki jo je J. Pavlik (San Diego State University) izvedel v neki organizaciji v Minneapolisu, zanimanje zaposlenih za vsebino internih glasil narašča z njihovo ambicioznostjo in željo po napredovanju. Zanimive so tudi njegove ugotovitve, povezane s spolom zaposlenih, po katerih se moški zanimajo predvsem za poslovne informacije, medtem ko so ženskam zanimivejše informacije o ljudeh iz podjetja, ki jih poznajo. Zadnja ugotovitev je nekoliko vprašljiva, saj so v tej organizaciji hierarhično višji položaji rezervirani za moške (Wilcox in drugi, 1998: 482).

²⁵ Klasifikacija povzeta po Grunigu in Huntu (1995: 247).

²⁶ O internem časopisu, reviji in biltenu sem že pisala v prvem poglavju diplomske naloge pod naslovom Orodja internega komuniciranja.

Časopis za zaposlene

Tabloidni časopisni format (s štirimi ali petimi stolpci) predstavlja razmeroma poceni in oblikovno lažje obvladljiv tip internega glasila, ki je uporaben predvsem v organizacijah, kjer imajo veliko informativnega gradiva, ki ga lahko predelajo v poročila in članke. Primeren je za organizacije, kjer je interno glasilo naloga posebej za to zadolžene osebe, ki sama skrbi za večino besedila, fotogradiva in urejanja. Za objavljanje oglasov, krajših sporočil in stalnih informativnih rubrik v zvezi z dejavnostmi zaposlenih je oblikovno najprimernejši format standardni tednik (Grunig in Hunt, 1984: 248). Tabloidna oblika časopisa za zaposlene je primerna pri manj zahtevnih zaposlenih z zahtevami po popularni vsebini. Pri tem je pomembno, da časopis obdrži svoj prvotni videz, saj s tiskom na kakovostnejši papir izgubi tudi svojo kredibilnost (Jefkins, 1993: 236).

Revija za zaposlene

Revije za zaposlene se po zunanjem izgledu lahko zelo razlikujejo med seboj, in sicer v razponu od prefinjenih, razkošnih in obsežnih barvnih publikacij do enostavnih štiri strani obsegajočih črno-belih variant. Kakovostnejše se zgledujejo po komercialnih revijah, najpogosteje so formata znane ameriške revije Time (Grunig in Hunt, 1995: 248). Format in pogostost izhajanja interne revije sta odvisna od količine denarja, ki ga za to nameni vodstvo organizacije, in od ciljne skupine, ki ji je revija namenjena. Po Wilcoxu in drugih (1998: 483-484) glede na ciljno javnost²⁷ – zaposlene – najsplošneje gledano ločujemo med dvema glavnima kategorijama, in sicer med revijami za zaposlene in upokojene ter revijami za delničarje in zaposlene. Čeprav sta obe namenjeni zaposlenim, je druga tematsko obširnejša, osredotočena bolj na tehnološki in ekonomski razvoj organizacije ter vizualno privlačnejša. Najočitnejša razlika med njima je v tem, da gre pri drugi v prvi vrsti za izrazitejše komuniciranje v smeri graditve korporativne podobe organizacije, vlaganje v katero pomeni pravilno odločitev (Wilcox in drugi, 1998: 483–484).

Večje organizacije izdajajo več različnih revij, namenjenih posebnim ciljnim javnostim. Navadno je glavni namen revije objavljen na začetku z drobnejšim tiskom (kdo jo izdaja in distribuira, s kakšnim namenom in komu je namenjena) (Wilcox in drugi, 1998: 483).

²⁷ Wilcox in drugi (1998: 483–485) poleg že omenjenih kategorij navajajo še interne revije za tržnike in prodajalce na debelo ter revije za potrošnike organizacije in ostale člane združenj.

Grunig in Hunt (1995: 250) pri periodičnih publikacijah za zaposlene kot posebni vrsti omenjata tudi minirevije (priročne revije polovične velikosti) in megapise (revije, ki so po obliki in velikosti med revijo in časopisom).

Pogosto večje organizacije vsebino internih revij objavljajo tudi na svojih spletnih straneh, kjer so lahko dosegljive vsem (npr. spletna oblika revije Ljubljanskih mlekarn Iz zelenega v belo).

Bilten oz. informativno pismo za zaposlene

Enostavno in hitro narejen bilten (navadno formata A4, od dve do osem strani) je priljubljeno formalno sredstvo komuniciranja vodstva z zaposlenimi, ki v nekaterih primerih že dopušča možnost povratnega komuniciranja zaposlenih z vodstvom (pisma bralcev, pisanje prispevkov zaposlenih, objavljane rezultate raziskav ...) (Bivins, 1995: 113). Vsebinsko je preprost, jedrnat in aktualen – "od zaposlenega pisca k zaposlenemu bralcu" – in tematsko dovolj obširen, da zadovolji potrebe različnega občinstva. Z branjem daje zaposlenim občutek, da so informirani o dogajanju v organizaciji (Wilcox, 1998: 481). Navadno je namenjen zaposlenim, včasih poleg njih tudi delničarjem in upokojencem, redkeje ostalim zunanjim ciljnim javnostim organizacije (Bivins, 1995: 148). Po Bivinsu (1995: 112) ločujemo med t. i. vertikalnimi bilteni, namenjenimi interni javnosti organizacije (npr. bilteni združenj, civilnih organizacij, podjetij). in horizontalnimi bilteni, namenjenimi določeni ciljni skupini s skupnim interesom (npr. bilteni klubov oboževalcev slavni oseb, bilteni posebnih interesnih skupin in bilteni posebnega interesa).²⁸

Danes je v večjih organizacijah za interno rabo vedno popularnejša elektronska različica biltena, ki zaposlenim z dostopom do osebnega računalnika omogoča hiter, poceni in enostaven dostop do aktualnih informacij (Wilcox in drugi, 1998: 481).

2.3. NASTANEK INTERNEGA GLASILA

Nastanek internega glasila je zaokrožen proces oblikovanja celostne zunanje podobe glasila: izbira formata,²⁹ grafično oblikovanje, tiskarska tehnika, končna izdelava. Poleg tega je treba

²⁸ Razdelitev na vertikalne in horizontalne publikacije je narejena za biltene glede na distribucijo znotraj oz. zunaj organizacije in je povzeta po Bivinsu (1995: 112).

²⁹ O izbiri formata sem že pisala na začetku tega poglavja, ko sem naštevala različne tipe internih glasil, ki se med seboj razlikujejo tudi glede na format.

na začetku predvideti časovni okvir vseh procesov nastajanja glasila, količino izvodov in način distribucije ciljni javnosti.

VIZUALNA PODOBA

Pri **izbiri formata** je treba vnaprej predvideti približno količino informacij (upoštevati je treba tudi oblikovne elemente), ki bodo v vsaki številki posredovane bralcem (Bivins 1995: 134). Pomembna je tudi izbira števila stolpcev na stran. Enostolpčni format je težko berljiv, uporaben je predvsem za objavljanje hitrih informacij, kjer je vsaki namenjen le kratek odstavek. Dvostolpčni format je primeren za večjo količino besedila, vendar nima možnosti variacij, zato so si vsi izvodi vizualno zelo podobni. Najbolj priljubljeni so tri- ali štiristolpčni formati, ki omogočajo več različnih kombinacij besedila z likovnim gradivom (Grunig, Hunt, 1995: 257).

Grafično oblikovanje zaradi zahtevnosti dela večina zaposlenih v organizacijah, ki se ukvarjajo z izdelovanjem internih glasil, raje prepušča tiskarjem ali papirničarjem. Tistim, ki se vseeno odločijo, da bodo nekaj dela opravili sami, je v veliko pomoč t. i. zrcalo, katerega oznake omogočajo odmerjanje prostora raznim elementom na tiskani strani. Pri tem gre za razporejanje štirih osnovnih elementov tipografskega oblikovanja: vsebine (besedila), označil (naslovov, dražila, likovnega gradiva (fotografij, risb, grafičnih elementov) in beline (praznega prostora). "Zrcalo" vsake strani gre skozi tri faze priprav: grobi raspored (groba skica vseh elementov), fini raspored (natančno odmerjen prostor za vsak element) in tehnični raspored (tisk in poltoni so že zlepljeni v ureditev, ki jo je mogoče fotografirati in jo s tem prenesti na tiskarsko ploščo, vendar pa je vse to predvsem delo tiskarja) (Grunig, Hunt 1995: 256). Za tiste, ki sodelujejo pri izdelavi vizualne podobe internega glasila, je priporočljivo osnovno znanje grafičnega oblikovanja. Uspešno sodelovanje z grafičnim oblikovalcem zahteva poznavanje narave tega dela. Oblikovalec mora imeti dovolj ustvarjalne svobode, obenem pa jasno postavljene časovne roke, do katerih mora biti delo narejeno.

Tudi **oblika črke**, ki tvori pisavo, je pomembno sredstvo komuniciranja v grafičnem oblikovanju. Posreduje vizualne informacije, ki vplivajo na to, kako je verbalno sporočilo prebrano. Pri izbiri pisave za interno glasilo je priporočljivo izbrati že znano, običajno pisavo. Ljudje, ki berejo veliko besedila, imajo informacije raje natisnjene v običajnem tisku. Pisave z veliko estetskimi elementi in modnim tiskom so težko sprejemljive, saj je enostavnost črk

vedno pomembno pravilo pri oblikovanju pisave. Poleg tega večja količina belega prostora okoli črk prispeva k lažji berljivosti (Erjavec 1998: 97).

Pri **končni izdelavi internih glasil** se v zadnjem času uporabljata predvsem dve metodi: tradicionalna s pripravo osnutkov na roko in izdelavo kopij, ki jih nato v končno obdelavo dobi tiskar, in pa modernejša metoda namiznega založništva, ki uporablja računalniške sisteme, kot je Apple Macintosh (Jefkins 1993: 238). Sistem namiznega založništva je primeren za organizacije, ki tedensko izdajajo vsaj eno ali več publikacij, saj predstavlja veliko začetno investicijo. Poleg tega mora v organizaciji obstajati nekdo, ki se s tem ukvarja in dobro pozna delovanje sistema. V ustreznih razmerah lahko za podjetje pomeni velik prihranek v času in denarju (Grunig, Hunt 1995: 254).

Odgovorni za formalno komuniciranje z zaposlenimi pogosto posvečajo preveliko skrb vizualni podobi glasila: formatu, stilu, grafiki, oblikovanju, izdelavi osnutkov ... in časovnim rokom oddaje. Pri tem pozabijo na prvotne namene in cilje izdelave internega glasila, posledica pa je veliko potrošenega denarja in časa za zunanjo podobo, ki k dejanski komunikaciji z zaposlenimi bolj malo prispeva (Grunig 1984: 244–245). Raziskave med bralci dnevnikov in uredniki v Združenih državah Amerike so pokazale, da bralcem vizualna privlačnost glasila ni tako pomembna, kot mislijo uredniki (Erjavec, 1998: 6). Tudi Wilcox in drugi (1998: 482) so omenili rezultate raziskav, po katerih so v nekaterih organizacijah odkrili, da so njihovi zaposleni bolj zadovoljni z enostavno oblikovanim glasilom kot pa s prefinjenim, barvnim in natančno izdelanim glasilom, kakršne organizacije namenjajo delničarjem in ostalim strateško pomembnim javnostim.³⁰

ČASOVNO NAČRTOVANJE, DISTRIBUCIJA IN ŠTEVILO IZVODOV GLASILA

Izbira formata glasila in približna grafična podoba pogojujeta količino gradiva, objavljenega v eni številki. Od tega je potem odvisno tudi, kako pogosto bo neko glasilo izhajalo, da bodo lahko izpolnjeni zastavljeni cilji, objavljene informacije pa še vedno sveže in ažurne. Čas priprave glasila je v povprečju dva do tri mesece. S tem je mišljeno časovno obdobje od izbire objavljenih tem, dogovarjanj s pisci, likovniki, oblikovalci, samega procesa tiskanja pa do

³⁰ Podobne ugotovitve so navedli tudi strokovnjaki različnih evropskih držav v raziskavi FEIEA (FEIE, 2001: 45).

končnega izdelka. Zaradi tega je pri oblikovanju npr. mesečnega glasila smiselno imeti hkrati v delu tri različne številke glasila v treh različnih stadijih priprave. Na začetku je treba postaviti terminski načrt, ki se ga morajo držati vsi sodelujoči pri izdelavi glasila (Grunig, Hunt, 1995: 258).

Jefkins (1993: 237) meni, da je od narave in strukture organizacije odvisno, kakšna **metoda distribucije** bo uporabljena. Najboljša, a najdražja rešitev je pošiljanje izvodov glasila zaposlenim na dom, katere prednost je v tem, da glasilo preberejo tudi drugi člani družine. Uspešna je tudi metoda osebnega razdeljevanja glasil zaposlenim po podjetju, Grunig in Hunt (1995: 261) pa kot najboljšo priporočata metodo hišne pošte, kjer vsak zaposleni prejme nase naslovljeno kopijo. Sistem samostojnega jemanja glasil s kupov, nastavljenih na mestih, kjer se zaposleni pogosto zadržujejo, ni priporočljiv. S tem se avtomatično zmanjša vrednost samega glasila: tisto, kar nekje leži, ne more dajati vtisa pomembnega vira informacij, nekaterim zaposlenim pa se preprosto ne ljubi samoiniciativno ukvarjati se s tem (Grunig, Hunt, 1995: 261)- Dobro organiziran sistem distribucije je vitalnega pomena, ker le tako glasila pridejo do tistih, ki so jim namenjena, saj je drugače vse ostalo delo zaman.

Število izvodov internega glasila je povsem odvisno od velikosti ciljne skupine. Nekatere organizacije jih razdelijo tudi predstavnikom drugih javnosti organizacije in pomembnim poslovnim partnerjem.

2.4. MERJENJE UČINKOVITOSTI INTERNIH GLASIL

Na začetku je obstajalo prepričanje, da so vsi učinki izvajanja odnosov z javnostmi (vključno z internim komuniciranjem) le posredni, zanemarljivi in se jih ne da izmeriti. Kmalu pa so se začele stvari na tem področju razvijati v pravo smer in že pred več kot desetletjem so bili praktiki odnosov z javnostmi prepričani o intenzivnem razvoju evalvacije tega dela v devetdesetih letih.³¹ To se je dejansko zgodilo. Podjetja se danes zavedajo učinkov komuniciranja z zaposlenimi in jih tudi merijo. Razlogov za to je več, predvsem pa vodstvo zanima, ali so bili doseženi zastavljeni cilji (spremembe v mišljenju, odnosu, prepričanju zaposlenih, večja informiranost o dogajanjih v povezavi s podjetjem ...). Komuniciranju z

³¹ Dr. Walter Lindenmann je leta 1988 opravil raziskavo med 945 praktiki odnosov z javnostmi v Združenih državah Amerike in 54 odstotkov se jih je že takrat popolnoma strinjalo s trditvijo, da se bo uporaba raziskovanja in evalvacije odnosov z javnostmi v devetdesetih letih povečala. Podobno so ugotavljali tudi Smythe, Dorward in Lambert leta 1991 po raziskavi v Veliki Britaniji (Kocjanc 1999: 670).

zaposlenimi je namenjenega kar nekaj proračunskega denarja organizacije, zato vodstvo želi dokaze, da je bil koristno in učinkovito porabljen. Rezultati raziskav tako predstavljajo neke vrste smernice v nadaljnjem komuniciranju, saj pokažejo (ne)pravilno smer delovanja, ki vpliva na vse naslednje komunikacijske ukrepe.³² Učinki komuniciranja z zaposlenimi niso vidni na pogled, zato je nujno potrebna podrobnejša raziskava, ki šele pokaže dosežene spremembe. Kljub vsemu pa se mnoge organizacije še vedno izogibajo evalvaciji dela odnosov z javnostmi in kot izgovore pri tem navajajopomanjkanje časa, osebja, denarja, znanja ali pa dvomijo o njihovi uporabnosti (Kocjanc, 1999: 71).

Evalvacija odnosov z javnostmi je proces ocenjevanja in vrednotenja uspešnosti in učinkovitosti posameznega programa, aktivnosti, dejavnosti ... in je po Verčiču (1998) opredeljena s šestimi kriteriji (primernost, praktičnost, uporabnost, verodostojnost, razumljivost, pravočasnost) (Kocjanc 1999: 669). Kot pri vsakem raziskovanju v družboslovju tudi tu ločimo med namiznim, kvantitativnim in kvalitativnim raziskovanjem, pri čemer je slednji najbolj uporabljan pri merjenju učinkov odnosov z javnostmi (Verdnik 1999: 566).

Prave evalvacijske raziskave omogočajo spoznati, kaj se je zgodilo kot posledica komuniciranja, katerega namen je bil upravičiti določena dejanja oz. prepričati nekoga, da podpre specifično odločitev ali pa tega ne stori. Glavni namen je torej pridobiti objektivne informacije o stanju v nasprotju s "simbolično" raziskavo,³³ katere cilj je podpreti že storjeno (Cutlip in drugi, 1994: 410).

Danes je na področju internega komuniciranja razvitih največ metod ocenjevanja njihove učinkovitosti v primerjavi z ostalimi področji delovanja odnosov z javnostmi. Njihova uporaba je odvisna od strukture organizacije in relevantnih ciljev komuniciranja. Grunig in Hunt (1984: 259–261) jih navajata pet.³⁴

- ***metoda komuniciranja, pomnjenja in sprejetja sporočila*** (Določitev izpostavljenosti publikacijam in spraševanje zaposlenih, ali si sporočila zapomnijo in jim verjamejo.

³² Verdnic (1999: 573) pri tem še posebej poudarja pomen raziskovanja v fazi izvajanja programov odnosov z javnostmi, ki omogoča spremljanje učinkovitosti izvajanih programov in popravke ter nadzira izvedbo (npr. primerjava sporočil v internem glasilu z mnenji zaposlenih o isti problematiki).

³³ Cutlip (1994: 410) navaja naslednje razloge za uporabo t. i. psevdoraziskav v podjetjih: organizacijsko-politični razlogi (upravičiti določene odločitve, utrditi vodstveni položaj v podjetju), promocija storitev (z namenom narediti vtis na stranke ali na sponzorje s podobo podjetja, ki je sodobno, sofisticirano, iskreno ...) ali osebno zadoščenje (demonstracija naučenih spretnosti).

³⁴ Po Grunigu in Huntu (1984: 259–261): Communication, Retention and Acceptance of Messages, Coorientational Evaluations, Human Relations Audits, Communication Satisfaction, Network Analysis.

Glavni cilj je merjenje, kako dobro si zaposleni zapomnijo podane informacije in v kolikšni meri jim verjamejo.),

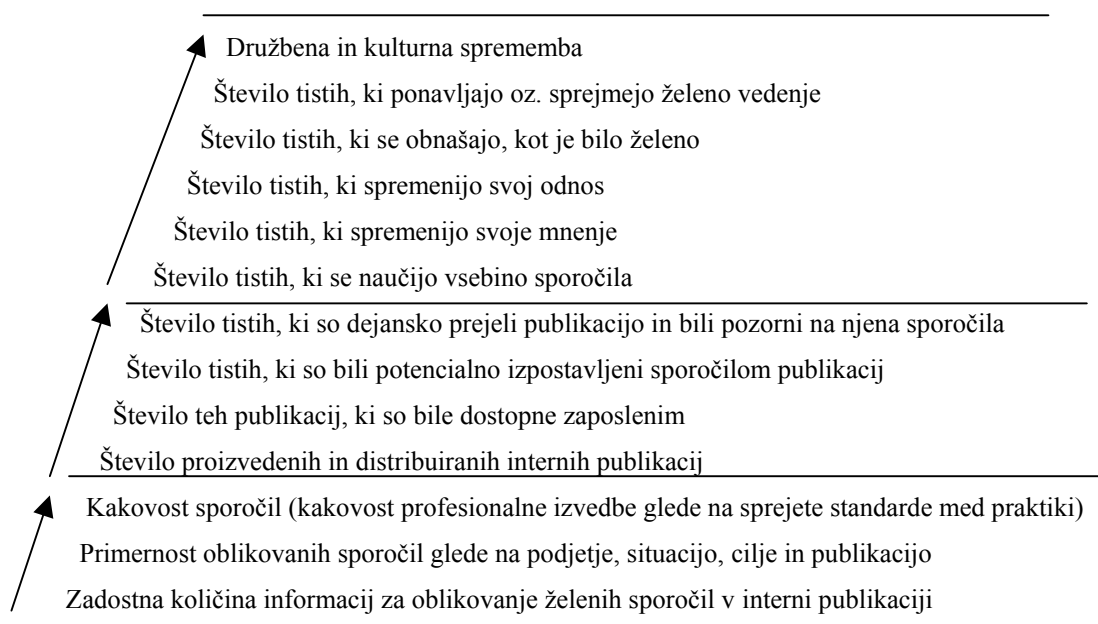
- **metoda koorientacijske evalvacije** (Člani ene skupine skušajo predvideti kognicije, stališča in odnos do določene zadeve pri članih druge skupine in obratno. Na primeru organizacije to lahko pokaže percepcijo odnosa med nadrejenimi in podrejenimi.),
- **metoda pregleda odnosov zaposlenih** (Zajema meritve odnosa zaposlenih do dela, nadrejenih in do organizacije, le malo pa pove o dejanskem obsegu komuniciranja, o pomnjenju in realizaciji zastavljenih ciljev.),
- **metoda zadovoljstva s komuniciranjem** (Zajema obširne vprašalnike, s katerimi merijo zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem znotraj organizacije. Vprašanja se nanašajo na zadostnost informacij o temi, ki zanima zaposlene. Pomanjkljivost te metode je, da teoretično sicer preučuje percepcijo zaposlenih o učinkovitosti komuniciranja, v resnici pa meri njihov odnos do organizacije.),
- **metoda analize omrežja** (S tem se merijo komunikacijski cilji z uporabo diagrama komuniciranja zaposlenih v organizaciji, ki kaže, kdo govori s kom in kako potujejo sporočila.).

Pri vseh metodah gre za t. i. kvalitativno raziskovanje s poglobljeno analizo, ki vzame veliko časa, dobljene ugotovitve pa pokažejo učinke preučevanega orodja komuniciranja (v tem primeru internega glasila) na odnos do določene teme. Praktiki odnosov z javnostmi si pri tem lahko pomagajo tudi z evalvacijskimi orodji, kot so anketa, globinski intervju, spremljanje in analiza medijev, analiza virtualnega prostora, fokusne skupine (Kocjanc 1999: 73–74).

Cutlip in drugi (1994: 414) zagovarjajo bolj sistematičen in strateški pristop k evalvaciji dela odnosov z javnostmi, ki ga lahko apliciramo na primer preučevanja učinkov internega glasila na odnos zaposlenih do komunicirane tematike.³⁵ Sestavljajo ga trije glavni nivoji (priprava, izvajanje in učinki), ki so še podrobneje razdelani. Model, predstavljen v nadaljevanju, je uporaben za ocenjevanje učinkov komuniciranja z zaposlenimi prek internega glasila.

³⁵ Obravnavani model velja za najsplošnejše razširjeni model evalvacije odnosov z javnostmi. Poleg tega lahko omenim še Macnamarov makro model evalvacije odnosov z javnostmi, ki mu je precej podoben: oba sta tristopenjska in upoštevata vhodne podatke, izdelke in končne rezultate; in pa Lindenmannov "3 Level Yardstick Model", ki zagovarja merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi na treh stopnjah. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi zagovarja krožni model povezanosti načrtovanja z modelom evalvacije odnosov z javnostmi, Fairchild pa predstavlja model kontinuiranega načrtovanja in merjenja v petih fazah (Kocjanc 1999: 1972–73).

Shema 2: Nivoji in koraki v procesu evalvacije programa odnosov z internimi javnostmi³⁶



Proces evalvacije izvajanega programa – v tem primeru komuniciranja z zaposlenimi prek internega glasila – mora biti obravnavan celostno in kontinuirano. Že pred začetkom izvajanja programa komuniciranja je treba oceniti situacijo, kar pomeni podrobnejšo analizo vedenja, stališč, odnosa ... zaposlenih do določene tematike glede na zastavljene cilje programa. Le tako je kasneje možna primerjava obstoječega stanja s prejšnjim in ocenitev učinkov komuniciranja.

Uspešno izvedena evalvacija programa povečuje kredibilnost izvedenega in daje osnovo za izboljšanje prihodnjega dela (Verdnik, 1999: 574).

³⁶ Shema je po avtoričini presoji nekoliko prirejena za orodje interne komunikacije – interno glasilo ter povzeta po Cutlipu in drugih (1994: 414).

3. NOVINARSKI VIDIK INTERNEGA GLASILA

Novinarstvo je družbena dejavnost, za katero je značilno zbiranje, selekcioniranje, obdelovanje in razširjanje informacij prek množičnih medijev (Košir, 1995: 2).

Narava te dejavnosti torej od posameznika, ki se z njo ukvarja, zahteva sposobnost razumevanja in interpretiranja pojavov, procesov in dogodkov v družbi, o katerih poroča. Posamezniki morajo obvladati posebne veščine tega dela v različnih novinarskih oblikah (Encabo, 1996: 76–77). Zaradi tega je formalna (univerzitetna) oblika izobraževanja za to dejavnost nepogrešljiv pogoj pri zaposlovanju novinarjev (Erjavec, 1999: 119, pa tudi Sedmak, 1996: 48–51).

Po Slavkoviću (1981: 7) je status novinarstva prvenstveno odvisen od položaja, značaja in funkcije sistema informiranja v posamezni družbi. Glede na temo diplomske naloge je v tem primeru relevantna Cutlipova (1994: 259) razmejitev med nadzorovanimi in nenadzorovanimi mediji. Za prve je značilno vmešavanje organizacije v uredniško politiko, kar v večini primerov predstavlja popoln nadzor nad njihovo vsebino. Novinarstvo v teh medijih deluje predvsem v interesu učinkovitega upravljanja z organizacijo in internega komuniciranja. Nenadzorovani mediji pa so vsi tisti množični mediji, v katerih novinarstvo v prvi vrsti deluje po načelu javnega interesa oz. interesa občinstva in ki si v demokratičnih družbah konkurirajo za obstoj na medijskem tržišču, kjer je novica postala blago, ki ga je treba "zaviti" tako, da pritegne čim več občinstva (Košir, Poler, 1996: 10).

Pristop k novinarskemu delu se torej že v osnovi razlikuje glede na razmejitev med mediji. Delo novinarja pri nenadzorovanem mediju mora izhajati iz potrebe po novinarski odgovornosti, ki je pogojena z njegovo svobodo (Poler, 1997: 91–106). Novinarjeva avtonomija je mednarodno priznana pravica in je nujna pri uresničevanju poslanstva tega poklica kot skrbi za obči blagor v komunikacijskem in materialnem smislu. S tem je mišljena enaka komunikacijska pravica vseh skupin in posameznikov v družbi, da povedo svoje mnenje. V materialnem smislu pa je govora o nadzoru nad upravljanjem vladajoče elite s sredstvi davkoplačevalcev (Košir, Poler, 1996: 11).

Ljudje, ki so zadolženi za vsebino medijev v podjetjih oziroma organizacijah, imajo največkrat zelo omejeno vlogo pri izbiri vsebine, pa tudi pri obliki novinarskih prispevkov, ki morajo ustrezati vodstveni politiki. Tudi pri t. i. nenadzorovanih medijih namreč ne gre za

popolno svobodo pri izbiri vsebine, saj je v večini primerov dejansko omejena z uredniško politiko lastnikov oz. države.

Kljub izhodiščni razliki med novinarskim delom v teh dveh različnih skupinah medijev jima ostaja skupno udejanjanje poslanstva novinarskega dela z uresničevanjem človekove ustavne pravice "biti informiran in informirati", ki je v nenehnem odnosu do ljudi; ljudi kot naslovnikov, ljudi kot virov informacij in ljudi kot akterjev, o katerih sporoča (Encabo, 1996: 68–69).

3.1. VSEBINA INTERNEGA GLASILA

Ciljna javnost in organizacija sta tista dejavnika, od katerih je odvisno, kakšna bo vsebina publikacije. Obstajajo splošna pravila o tem, koliko različnih informacij z določeno tematiko je smiselno objaviti.³⁷

V nekaterih vidikih oblike in vsebine so kakovostna interna glasila lahko zelo podobna komercialnim revijam in časopisom. Na začetku je navadno kazalo vsebine, ki mu sledijo informacije o sami publikaciji – kolofon (urednik, izdajatelj, pisci člankov ...), ki so običajno na drugi strani. Sledijo uvodnik, pisma bralcev, novičke o dogajanju v organizaciji in ostali članki. Pomembno je, da se glavni članek izdaje (lahko jih je tudi več hkrati) vedno pojavlja na približno istem mestu v publikaciji. Na koncu so lahko še obvestila in koledar dogajanj, ki so zanimiva za ciljno javnost (Bivins, 1995: 150). Kolikšna je takšna publikacija po obsegu, je odvisno od stroškov, ki si jih organizacija lahko privoščiči, od količine informacij, od interesa javnosti in od tega, koliko dela si želi nakopati urednik.

Pri pisanju prispevkov je določitev teme prvi konkretni korak pri izdelavi posameznega prispevka. S tem je določen tisti del stvarnosti, ki bo deležen posebne pozornosti pisca, pa naj bo to problem, dogodek ali stanje. Njegova izbira je tesno povezana z namenom prispevka, avtor mora imeti jasno predstavo o tem, kaj želi z njim doseči pri bralcih. S tem sta nekako določeni tudi okvirna zgradba in oblika prispevka (Erjavec 1998: 46).

V organizaciji, kjer imajo ljudje nenehno veliko dela, je težko najti nekoga z energijo in voljo za iskanje novih idej in tem za pisanje. Zato obstaja velika nevarnost, da prispevki v internih glasilih zdrsnejo v rutino, postanejo predvidljivi in dolgočasni. To še zlasti velja za krajša

glasila s stalnimi kolumnami in rubrikami, ki zahtevajo objavo določenih novic, za kaj novega pa največkrat zmanjka prostora. V takih primerih so zaposleni zelo uporaben vir informacij. Posredujejo lahko veliko idej za pisanje, pri čemer pa je vodilo oz. glavni namen pisanja – povedati nekaj pozitivnega o organizaciji in zaposlenih.

Grunig in Hunt (1995: 261) v Tehnikah odnosov z javnostmi omenjata različne načine, kako dobiti dobro idejo za pisanje, če se tema piscu ne ponuja že sama po sebi. Ankete med zaposlenimi lahko zelo dobro pokažejo, kaj jih dejansko zanima. Tudi vsak sestanek v organizaciji je lahko potencialna zgodba. Pomembno je, da ima urednik internega glasila dobre odnose z vodstvom in ostalimi zaposlenimi ter da veliko časa preživi med njimi v pisarnah ali v tovarni. Uporabna je tudi ideja dopisnikov, kjer je v vsakem oddelku organizacije človek, ki poroča o bolj neformalnem dogajanju med zaposlenimi. Če je za svoje delo dodatno plačan, je navadno pozornejši in marljivejši. Seveda lahko veliko uporabnih idej vzpodbudi tudi prebiranje sorodnih publikacij, priporočljivo pa je tudi članstvo urednikov internih glasil v organizacijah, ki se ukvarjajo z izboljševanjem njihove kakovosti.³⁸

3.2. NOVINARSKE VRSTE V PRISPEVKIH INTERNIH GLASIL

Ameriški priročniki (Bivins, 1995, Graham, 1993) najpogosteje navajajo razločevanje zgolj med dvema vrstama prispevkov, in sicer med prispevki, v katerih prevladuje novinarski stil, ki vsebuje stroge novice (informacije, podane na način nizanja dejstev – kdo, kaj, kdaj, kje, kako) in med t. i. "feature članki",³⁹ kjer ne gre za stroge informacije, ampak pisci iščejo bolj človeško plat zgodbe. Pri analizi prispevkov v internih glasilih je zato primernejša teorija novinarskih zvrsti Mance Košir (1988), ki kot kompleksnejša in bolj razvita kategorizacija omogoča natančnejšo analizo.

V nadaljevanju so zato podrobneje predstavljene novinarske vrste v okviru Nastavkov za teorijo novinarskih vrst (Košir, 1988).

³⁷ O tem podrobneje že v prvem delu diplomske naloge pri vsebini internih komunikacij.

³⁸ Tudi pri nas obstaja tako združenje, in sicer Aktiv novinarjev v podjetjih in zavodih Slovenije (več o tem v nadaljevanju).

³⁹ V "feature" člankih je določena tema predstavljena iz čisto posebnega zornega kota na bralcu zanimiv način. Običajno gre za daljšo, bolj sproščeno zgodbo, ki zahteva več domišljije. Po Bivinsu (1995: 151–156) je najpogosteje uporabljeni tip "feature" članka profil, ki je lahko napisan o določeni osebi, proizvodu oz. storitvi ali o organizaciji sami. Teme so navadno le posredno povezane z organizacijo, a bistveno prispevajo k izboljšanju njenega ugleda, pri tem pa bralec ne sme dobiti občutka, da je pisec pristranski v korist organizacije.

3.4.1. KLASIFIKACIJA NOVINARSKIH VRST⁴⁰

Stalne oblike novinarskega poročanja ali novinarski žanri so *tipi novinarskega diskurza, za katere je značilna določena tipična forma, v kateri je upovedana določena snov (predmet), ki je tipsko strukturirana in izražena z zanjo tipičnimi jezikovnimi sredstvi* (definicija po Košir, 1988: 31).

Širša kategorija od žanrov so novinarske vrste. Medtem ko so žanri bolj dinamični, prilagodljivi, se v času hitro spreminjajo – nekateri odmirajo, nastajajo novi, novinarske vrste že od vsega začetka pojava množičnega komuniciranja obstajajo z bolj ali manj enakimi tipičnimi lastnostmi (Košir, 1988: 32).

Koširjeva je v svojem delu *Nastavki za teorijo novinarskih vrst* (1988) skušala izoblikovati enotno, splošno veljavno klasifikacijo oblik novinarskega sporočanja.⁴¹ Pri tem je vsak tip diskurza obravnavan glede na konstitutivne prvine (obravnavani predmet, funkcijo besedila, naslovnikovo pričakovanje), ki so tipične za določen žanr. Novinarske prispevke je najprej razdelila na objektivne (avtor je s svojim mnenjem distanciran od predmeta) in na subjektivne (iz teksta je razvidno avtorjevo mnenje). Glede na namen avtorja in funkcijo, ki jo s tem izpolnjuje besedilo, loči med informativnimi (objektivnimi) in interpretativnimi (subjektivnimi) besedili. Znotraj teh dveh skupin (zvrsti) pa se nahajajo manjše skupine (vrste) s svojimi tipičnimi značilnostmi in predstavniki. Poleg glavne značilnosti, ki je skupna vsem vrstam znotraj posamezne zvrsti, so stalne oblike novinarskega poročanja združene v vrste na podlagi skupnega obravnavanega predmeta. Določene vrste ubesedujejo zanje tipične predmete, ki so zaradi pogostosti pojavljanja in redkega odstopanja značilnost vrste, po kateri jo lahko identificiramo. Vestičarske vrste informirajo o dogodku, poročevalske o dogajanju, reportažne o stanju, pogovorne o pogovoru, komentatorske interpretirajo ozadje dogodka, člankarske interpretirajo razmerja in portretne osebe (Košir, 1988: 63).

⁴⁰ Na tem mestu lahko omenim tudi Đurićevo klasifikacijo novinarskih zvrsti (1986: 47–121) na novico, poročilo, intervju, komentar, reportaža, ali pa Slavkovićevo (1981: 52), ki je bolj poglobljena in precej podobna obravnavani. Razlikuje med informativnimi (vest, poročilo) in angažiranimi novinarskimi vrstami (komentar, humoristično-satirična vrsta, intervju, reportaža). Zadnja skupina se deli še naprej na manjše skupine, vključuje pa tudi nekatere oblike, ki jih je Koširjeva izpustila iz obravnave ali pa jih sploh ne omenja ("featur"e, recenzija, študija ...).

⁴¹ Omenila sem, da na tem področju, poleg že omenjenih, obstajajo tudi določeni poskusi klasifikacije drugih avtorjev, predvsem v nemški, sovjetski, češki in pa tudi slovenski literaturi – poskus Ivana Šinkovca, Toma Martelanca, Pavleta Zrimška, ki pa največkrat niti ne omenjajo kriterijev za svoje preglednice ali pa jih ne opredelijo dovolj natančno. Pogosto so pomešani med sabo, tako da niti ni jasno, kje in zakaj je uporabljen določen kriterij (Košir, 1988: 62).

Koširjeva je svojo klasifikacijo osnovala na pregledu in podrobni analizi novinarskih besedil v časopisih.

Schema 3: Košir (1988: 65): *Preglednica razvrstitve stalnih novinarskih oblik (žanrov)*⁴²

INFORMATIVNA ZVRST	INTERPRETATIVNA ZVRST
VESTIČARSKA VRSTA	KOMENTATORSKA VRSTA
- kratka vest	- običajni komentar
- razširjena vest	- uvodnik
- vest v nadaljevanju	- glosa
- naznanilo	- kolumen
POROČEVALSKA VRSTA	ČLANKARSKA VRSTA
- običajno poročilo	- informativni članek
- komentatorsko poročilo	- članek z naslovne strani
- reportersko poročilo	PORTRETNA VRSTA
- nekrolog	- portret
- prikaz	
REPORTAŽNA VRSTA	
- klasična reportaža	
- reporterska zgodba	
- potopis	
POGOVORNA VRSTA	
- intervju	
- okrogla miza	
- izjava	
- anketa	
- dialogizirano poročilo	

Klasifikacija novinarskih vrst v obliki razpredelnice je na tem mestu predstavljena zaradi lažje preglednosti in razumevanja zakonitosti novinarskih žanrov, ki so v nadaljevanju tudi natančneje opisani.

Vse dobljene vrste so nastale z opazovanjem tipičnosti posameznih žanrov, ki jih je več, kar ustvarja zmedo pri poskusih klasificiranja. Koširjeva se je temu izognila s tem, da je besedila

⁴² Omenjena klasifikacija ne vključuje tistih besedil, ki se jih po sprejeti definiciji novinarskega teksta (po definiciji Košir, 1988: 19) ne da uvrstiti k novinarskemu diskurzu ali pa se v sodobnem slovenskem tisku ne pojavljajo več dovolj pogosto. To so npr. recenzija, esej, študija, družbena kronika, fejlton, Slavkovičeve humoristično-satirične vrste, črtica ("feature"), ki je priljubljena zvrst v internih glasilih, in še nekatere druge (Košir, 1988: 65).

najprej razvrstila glede na dominantno funkcijo (informiranje oziroma interpretiranje), znotraj tega pa glede na obravnavani predmet.

Koširjeva (1988: 67) je mnenja, da so za teorijo novinarskega sporočanja pomembnejše zakonitosti vrste kot pa žanra, saj imajo določeni žanri skupne lastnosti, ki prevladujejo v njihovi vrsti. Te lastnosti potem variirajo in so glede na določeni žanr tudi drugače interpretirane.

VESTIČARSKA VRSTA

Po definiciji (Košir, 1988: 72) je to *vrsta novinarskega sporočanja informativne zvrsti, ki obvešča o preteklih (redkeje o bodočih) predvidljivih ali ne nepredvidljivih, po obsegu ožjih in samih po sebi razumljivih (redkeje o nepredvidljivih, širših in samih po sebi nerazumljivih) dogodkih tako, da nujno odgovori na vprašanja, kaj se je zgodilo, kje in kdaj ter kdo je nosilec dogajanja, s čimer podeli dogodku iz splošne podatkovne sheme⁴³ znake individualnosti in enkratnosti. Vest je najbolj šablonizirana in avtomatizirana oblika novinarskega sporočanja, enostavno strukturirana in upovedana v preprosti, enodelni shemi. Jezik je stvaren in jedrnat, avtor vesti v tekstu ni prisoten, njegova drža je nevtralna.*

Vestičarska vrsta torej informira o dogodkih, katerih informacijsko ozadje je splošno znano in ga ni treba posebej navajati. Sporoča le tista dejstva in posebne okoliščine dogodka, zaradi katerih je vreden objave. Poleg dominantne informativne funkcije lahko taka besedila bralca tudi opozarjajo ali vzgajajo (vesti o nesrečah, kriminalnih dejanjih), a te funkcije iz samega teksta niso neposredno razvidne in so nekako v ozadju. Bistvena značilnost te vrste je ažurno sporočanje, ki podaja le kratek površinski prikaz dogodka. Je najkrajša (včasih le en stavek) in najhitrejša novinarska vrsta z enostavno enodelno shemo (le naslov in jedro brez uvoda in zaključka).

Predstavniki: kratka vest – odgovarja le na štiri glavna vprašanja (kdo, kje, kdaj, kaj) in je lahko sestavljena iz ene same povedi, razširjena vest – poleg štirih glavnih vprašanj pojasnjuje še vzroke ali nakazuje njihove posledice, vest v nadaljevanju – nesamozadostna vest, ki se pojavlja le zaradi ažurnosti sporočanja, in naznano – obvešča o prihodnjih dogodkih.

⁴³ Podatkovna shema je tu mišljena kibernetično in gre za abstraktni sistem, ki ga je za novinarsko vrsto v članku Dogodek in vest predstavil Tomo Korošec. Sestavljena je iz splošnega vedenja, podatki prve, druge ... stopnje pa so s področja sprotnega zajemanja iz dejanskosti (Košir, 1988: 69–70).

POROČEVALSKA VRSTA

Po definiciji (Košir, 1988: 79) je vrsta novinarskega sporočanja informativne zvrsti, ki obvešča o poteku dogajanja preteklih, praviloma predvidljivih dogodkov, večjih in po obsegu širših ter samih po sebi razumljivih tako, da poveže dejstva iz prve podatkovne sheme v dogajalski lok, ki zbudi pri naslovniku občutek bližine dogajanja in celovite informiranosti o tem, kaj se je zgodilo. Struktura poročila je enostavna, shema je sestavljena iz glave (naslov, podnaslov, pogosto vodilo) in jedra. Avtor je pretežno odsoten iz besedila in je najpogosteje nevtralen opazovalec dogajanja.

Tudi tu je v ospredju informativna funkcija, katere naloga je podati bralcu relativno celovito podobo dogajanja. Poročilo mora (za razliko od vesti) bralcu dajati vtis, da je bilo o dogodku poročano vse, kar mora vedeti. Pogosto je težko razlikovati med vestjo in poročilom, zato velja pravilo, da vest pove, kaj se je zgodilo, medtem ko poročilo o tem pripoveduje. Za slednje je potrebno mnogo več časa, saj skuša avtor prispevka bralca popeljati na kraj dogodka in skozi njegove oči opazovati, kaj se dogaja.

Predstavniki: običajno poročilo – v kronološkem zaporedju poroča o poteku različnih sestankov, srečanj, obiskov, komentatorsko poročilo – poleg informativne funkcije tudi komentira dogodke, pojasnjuje vzroke, nakazuje možne posledice, reportersko poročilo – je brez distance med bralcem in dogodkom, saj gre za živo opisovanje dogodka s pomočjo literarnih sredstev, nekrolog – je poročilo o življenju umrlega, ki je lahko napisano zelo stvarno ali pa bolj čustveno, in prikaz – opravlja nalogo interpretativnega žanra (kritike ali ocene), vendar ne vrednoti ali ocenjuje v tolikšni meri, da bi to prevladalo nad informativno funkcijo. Gre za predstavitev dogajanja, ki ga najprej opiše, nato pa na kratko pove svoje mnenje o njem.

REPORTAŽNA VRSTA

Po definiciji (Košir, 1988: 79–80) je vrsta novinarskega sporočanja informativne zvrsti; upodablja stanje, situacije, ki so posledica nepredvidljivih in ne nepredvidljivih dramatičnih dogodkov z več prvinami, tako, da s pomočjo avtentične pripovedi in opisa atmosfere, ljudi in odnosov z literarnimi sredstvi ukine distanco med naslovnikom ter krajem in časom dogajanja. Reportaža je zapleteno strukturirana in upovedana v trodelni shemi, ki ima za glavo uvod z ekspozičijo, jedro z zapletom, vrhom in razpletom in zaključek, v katerem se

izkaže poanta. Avtor je v tekstu nevtralen v vrednotnem smislu in izrazito prisoten z originalnim stilom in uporabo posebnih, zaznamovanih jezikovnih sredstev.

Zaradi svojih specifičnih značilnosti ta novinarska vrsta predstavlja največ težav pri klasificiranju, saj je mnogi avtorji sploh ne uvrščajo med novinarstvo, ampak med druge literarne vrste. Avtor prispevka mora biti neposredna priča dogodku tako racionalno kot tudi čustveno. Opisuje dramatične dogodke ali pa jih s svojim stilom pisanja naredi take. Pomembna je tudi njegova empatičnost, ki je pogojena tudi z daljšim časovnim obdobjem. Reportaža zato ne more biti ažurna, mora pa biti aktualna (tematsko in jezikovno).

Predstavniki: klasična reportaža – zanjo veljajo vse navedene značilnosti, vendar je v realnosti redkeje uporabljana, reporterska zgodba – v slovenskih časopisih so to predvsem prijazne zgodbe o ljudeh, ki so zanimivi zaradi določenih stanj (starosti, posebne dejavnosti, s katero se ukvarjajo ...), in potopis – opisuje kraje, ljudi, običaje in doživlja popotnika.

POGOVORNA VRSTA

Koširjeva (1988: 82) jo definira kot *vrsto novinarskega sporočanja informativne zvrsti, ki sporoča o po novinarju proizvedenem pogovoru z javnosti zanimivo osebnostjo ali o aktualni tematiki tako, da odgovarja na naslovnikova vprašanja, ki so spodbujena s praviloma vnaprejšnjim vedenjem o udeležencih ali o temi pogovora. Struktura pogovorne vrste je večinoma enostavna, shema je dvodelna: poleg glave ima uvod in jedro. Avtor v tekstu s svojimi mnenji v pretežni meri ni prisoten, njegova prevladujoča drža je nevtralna.*

Za to vrsto je značilen predmet pisanja, ki je umetno proizveden – pogovor. Poleg informativne funkcije (predstavitev mnenj in ocen drugih) opravljajo žanri te zvrsti še številne druge funkcije: kontrolno ali nadzorno (terjajo izjave odgovornih), kontaktno ali javnomnenjsko (anketiranje strokovnjakov ali ljudi na ulici), pojasnjevalno in polemično (pogovor strokovnjakov za okroglo mizo o aktualni temi) in vzgojno in rekreacijsko (predstavljanje osebnosti, vredne posnemanja, ali raznih izjav slavnih oseb).

Predstavniki: intervju – empatični dialog med spraševalcem in vprašanim (obstajajo osebni ali biografski in tematski intervjuji), okrogla miza – poroča o pogovoru drugačno mislečih udeležencev o aktualni družbeni temi, izjava – ima možnost udejanjanja nadzorne funkcije (izjava odgovorne osebe o aktualnem družbenem problemu), anketa – predstavlja

različna mnenja različnih ljudi, dialogizirano poročilo – gre za površen, zgolj informativen pogovor brez možnosti razvoja empatičnega dialoga (pogovor s športniki po zmagah).

KOMENTATORSKA VRSTA

Po definiciji (Košir, 1988: 85) zajema vrste novinarskega sporočanja interpretativne zvrsti, ki pojasnjujejo ozadje večjega dogodka z večjim številom prvin, ki se po objavi v vesti naslovniku kaže kot nepredvidljiv in nedoumljiv, tako da dogodek umesti v logiko naravnega reda vzroka in posledic. Je enostavneje strukturirana vrsta s klasično shemo: za glavo, ki nikoli nima vodila, sledi uvod s predstavitvijo dogodka, jedro z analizo njegovega ozadja (vzrokov) in zaključek s poanto ali napovedjo nadaljnjega poteka zadeve. Sporočevalec je v tekstu prisoten s svojim mnenjem, ki ga mora argumentirati do tolike mere, da v naslovniku zbudi občutek logične zgoditve prav tega dogodka, ki zdaj postane umljiv.

Za žanre interpretativnih zvrsti velja, da svoje predmete ocenjujejo, vrednotijo, pojasnjujejo, analizirajo in razlagajo. Pri tem je avtor angažirani subjektivni opazovalec, ki z globinskim pristopom raziskuje razmerja med dogajanjem, išče vzroke, nakazuje posledice. Komentatorska vrsta raziskuje ozadje aktualnega dogodka in bralcu odgovarja na vprašanja, zakaj se je nekaj zgodilo in kako je to mogoče. Je ažurna, saj bralec potrebuje hitro pojasnilo. Njena funkcija je pojasnjevalna.

Predstavniki: običajni ali klasični komentar – pišejo jih specialisti za določena področja (notranjo, zunanjo politiko, šport ...), ker je pri tem pomembno dobro poznavanje področja, na katerem se je dogodek zgodil, uvodnik – za predmet ima pomembne zadeve, izbira teme pa odraža mnenje celotnega uredništva, zato je skrbno izbrana (pomembne politične odločitve, prelomni datumi, zgodovinski dogodki ...), glosa – ima za predmet manjše, manj pomembne dogodke, ki jih obravnava na satiričen, humoren, ironičen, zajedljiv način, kolumna – je odvisna od osebnosti, ki jo piše. Ta s svojim avtentičnim stilom razkriva ozadja dogodkov, ki so zanjo pomembni.

ČLANKARSKA VRSTA

Je vrsta novinarskega sporočanja interpretativne zvrsti, ki z analizo razmerij razloži družbeno pomembne pojave, procese in stanja tako, da odgovori na vrsto naslovnikovih vprašanj o zadevanem predmetu in ustvari iluzijo, da po prebranem članku naslovnik ve o zadevi dovolj; da pozna različne poglede nanjo, da razume njen nastanek in razvoj. Z raziskovalno in

analitično metodo se članek bliža znanstvenemu preučevanju, tudi njegova struktura je podobna strukturi znanstvenih tekstov. Shema ima pod glavo, v kateri so pogosto nadnaslov, naslov in pritegnilo, uvod, jedro in zaključek. Jezik članka je stvaren, brez ekspresivnega izrazja, avtor je v tekstu angažiran, od dogajanja pa distanciran (definicija po Košir, 1988: 87).

Ukvarja se z analizo razmerij med dogodki, ki so značilni za aktualne družbene probleme. Gre za poglobljeno analizo, s katero skuša osvetliti zadevo z vseh zornih kotov. Je novinarska vrsta, ki zajema dogodke najgloblje in najširše, in zato ne more biti ažurna.

Predstavniki: informativni članek – značilen za dnevni tisk. Bralcu skuša podati celostno informacijsko podobo obravnavanega problema, članek z naslovne strani – značilen za tednike in tedenske priloge dnevnikov, velikokrat je naslovnica oblikovana glede na nosilni članek.

PORTRETNA VRSTA

Je vrsta novinarskega sporočanja *interpretativne zvrsti, ki slika osebo tako, da jo naslovnik doživi kot osebnost, za katero zdaj ve, kakšen človek je. Struktura je zapletena, shema trodelna, jezik izbira ekspresivno izrazje, s katerim je avtor v tekstu vidno prisoten (definicija po Košir, 1988: 89).*

Obravnavani predmet je oseba, ki jo portret spremeni v osebnost. Lahko je napisan brez kakršnekoli izjave portretiranja, saj je njegova naloga odgovoriti na vprašanje, kakšen je ta človek. Struktura je zapletena in ni avtomatizirana ter zahteva znanje uporabe literarnih sredstev.

4. INTERNA GLASILA SLOVENSКИH ORGANIZACIJ

4.1. SPLOŠNI ORIS STANJA

Izdajanje internih glasil za zaposlene ima v Sloveniji že tradicijo. V organizacijah so se kmalu pričeli zavedati pomena komuniciranja z zaposlenimi in uporabnosti internega glasila v te namene. Temu so sledila proučevanja že obstoječih glasil s poudarkom na analizi vsebine. Leta 1970 je odbor za tisk in informiranje v delovnih organizacijah pri slovenskih sindikatih naročil analizo vsebine glasil delovnih organizacij v Sloveniji.⁴⁴ Rezultati so pokazali, da je takrat mesečno izšlo 313.328 izvodov internih glasil za zaposlene v družbenem sektorju (Kavčič, 1971: 284). Glavni namen izdajanja takratnih publikacij je bilo obveščanje zaposlenih o dogajanjih znotraj organizacije, ki mora biti celovito, objektivno, pravočasno in prilagojeno sposobnostim razumevanja tistih, ki jim je namenjeno.⁴⁵ S tem naj bi bil izpolnjen pogoj za dejansko aktivno vključevanje v samoupravljanje (Rebolj, 1971: 462).

Slovenske organizacije so zgodaj pokazala zanimanje za vlogo človeškega dejavnika pri uspehu organizacije. Dokaz za to so bili zgledni odnosi na področju interne komunikacije v obdobju samoupravljanja.

Leta 1988 je na tem področju sledila raziskava z naslovom Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije, katere del je bil namenjen oceni stanja organizacijske kulture s posebnim poudarkom na interni marketinški usmeritvi organizacij. Dobljeni podatki so pokazali izredno naklonjenost slovenskih organizacij do gojitve pristnih internih odnosov z zaposlenimi. Interno komuniciranje v Sloveniji je bilo razvitejše kot marsikje na zahodu, kar naj bi bila posledica sistema samoupravljanja, specifične nacionalne kulture slovenskega podjetništva in ugodnega tržnega položaja slovenskih organizacij v tistem času (Jančič, 1998: 5–6).

Skoraj deset let kasneje je sledila izvedba podobne raziskave Anketa slovenskih proizvodnih podjetij z največjim dobičkom v letu 1996 (usmeritev podjetij & interni marketing),⁴⁶ katere

⁴⁴ V analizo je bil vključen 30-odstoten reprezentativni vzorec vseh glasil, ki so izšla od maja 1968 do junija 1969. Za analizo vsebine je bilo izbranih 450 izvodov glasil delovnih organizacij (Kavčič, 1971: 284).

⁴⁵ V skladu s to funkcijo internega glasila so raziskovalci glede na dobljene rezultate na koncu raziskave navedli nekaj priporočil: več ekonomskih informacij, ki naj zavzamejo pomembnejše mesto, bistveno zmanjšan obseg prostora za prispevke, katerih vsebina ni povezana z delom organizacije, pravočasnost obveščanja, manj vrednostne opredeljenosti piscev prispevkov, možnost sodelovanja pri nastanku glasila tudi zaposlenim, ki niso na vodilnih položajih (Rebolj, 1971: 462–463).

⁴⁶ Raziskava v obliki pismene ankete s pretežno zaprtimi strukturiranimi vprašanji je bila poslana vsem proizvodnim podjetjem, ki so se po podatkih Agencije za plačilni promet uvrstila na lestvico 300 najdobričkonosnejših slovenskih podjetij v letu 1996. Za razliko od prve raziskave (leta 1988 je bilo med

cilj je bil oceniti spremembe na področju eksterne in interne marketinške usmeritve. Izhodiščna teza o opuščanju metod internega komuniciranja v novem gospodarskem sistemu je bila glede na dobljene podatke zavrnjena. Število uporabljenih metod internega komuniciranja je v povprečju sicer upadlo za desetino, kar pa količinsko ne predstavlja drastičnih sprememb. Vodstva organizacij človeškemu dejavniku še vedno pripisujejo največji pomen med dejavniki, ki vplivajo na uspešno prihodnost organizacije. Vendar se odločitve o vsebini in obliki internih komunikacij ne lotevajo več tako strateško kot včasih. Rezultati raziskave so pokazali tudi viden poskus varčevanja organizacij pri internem komuniciranju z opuščanjem klasičnih metod (značke, nalepke, plakati, priponke ...), najočitnejši upad pa so doživela prav interna glasila. Avtor članka (Jančič, 1998: 8) si to razlaga z odnosom posloводства do te metode kot nepotrebnega izdatka in predvsem posledice prejšnjega sistema.

Decembra leta 2001 je revija Splet objavila rezultate tekmovanja glasil gospodarskih družb,⁴⁷ ki so pokazali presenetljivo intenzivna dogajanja na tem področju. Slovenske organizacije so razkrile drzne načrte svojih glasil, ki v prihodnosti obetajo še uspešnejše delovanje. Poleg ciljne skupine zaposlenih želijo mnoge organizacije razširiti svoja glasila tudi na druge eksterne javnosti in povečati naklado, vmes pa vplesti še možnost oglaševanja, ki zniža stroške produkcije.

Poleg ambicioznih vizij prihodnosti glasil organizacij je tekmovanje z njihovo podrobnejšo analizo podalo tudi nekaj konkretnih ugotovitev. Približno polovica prijavljenih glasil se nahaja tudi na internetu ali vsaj na intranetu. Zadovoljstvo bralcev z glasili meri le 20 odstotkov, še manj pa jih pri izdelavi sodeluje z zunanjimi agencijami (Novković, 2001: 2).

Člani žirije⁴⁸ so pri podrobnejši analizi obravnavanih glasil pokazali navdušenje, obenem pa opozorili na mnoge pomanjkljivosti. V glasilih ni celovitega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi (večina jih ima še vedno zgolj obveščevalno funkcijo), obstaja pomanjkanje novinarskega in uredniškega pristopa (vsebinska struktura, kakovost, raznovrstnost novinarskih vrst, jezik), vsebina pogosto ne sledi poslovnim ciljem glasila, sploh ne merijo ali pa nestrokovno merijo odziv bralcev, slaba amaterska fotografija, pomanjkanje oblikovne

najuspešnejšimi 147 proizvodnih podjetij) je v tej sodelovalo le 95 podjetij. Zaradi majhnega vzorca so vključili še dodatnih 55 podjetij, ki so bila uvrščena na naslednjih mestih. Odziv je bil 55,33-odstoten (leta 1988 67,35-odstoten). Na vprašalnike so odgovarjali direktorji podjetij ali vodje marketinga.

⁴⁷ Na tekmovanje se je prijavilo 50 glasil (izmed 80 internih glasil, ki redno izhajajo v Sloveniji). V uredništvu Spleta so se zaradi raznolikosti odločili za oblikovanje dveh tekmovalnih kategorij: interna in eksterna glasila. Štiri glasila, ki so bila priložnostna, regijska ali panožna, so bila iz tekmovanja izločena (Šubic, 2001: 11).

izvirnosti, interna glasila so slabša od eksternih, predvsem pa so glasila bolj taktično orodje kot pa del poslovne strategije podjetja (Šubic, 2001: 4).

Omenjeno tekmovanje pa v zadnjem času ni bilo edino te vrste, saj je tudi Aktiv novinarjev v podjetjih in zavodih⁴⁹ organiziral tekmovanje za t. i. zlato pero, kjer so bila glasila ocenjevana glede na štiri kategorije (revije, časopisi, bilteni, elektronski mediji). Ocenjevanje je potekalo v skladu s pravili evropskega tekmovanja Grand Prix 2002, ki ga organizira Federation of European Industrial Editors Associations (FEIEA), in tako predstavlja neke vrste izbor najboljših slovenskih internih glasil za predstavitev na tem tekmovanju (Ritonja, intervju 7. 6. 2002).

Aktiv novinarjev v podjetjih in zavodih Slovenije je že od leta 1995 vključen v to evropsko združenje urednikov in novinarjev poslovnih publikacij (FEIEA). Vanj je poleg Slovenije vključenih še dvanajst evropskih držav (Avstrija, Belgija, Velika Britanija, Nemčija, Danska, Madžarska, Irska, Italija, Portugalska, Švedska, Švica in Nizozemska).

FEIEA je organizacija s štiridesetletno tradicijo delovanja in ciljem razširiti znanje svojih članic o korporativnem komuniciranju v Evropi (Ritonja, intervju 7. 6. 2002, www.feiea.org). Vsako leto organizirajo tekmovanje za najboljšo evropsko poslovno publikacijo (Grand Prix), na katerem lahko sodelujejo tiskana ali elektronska glasila, namenjena interni javnosti. Glavni kriterij je dobra vsebina, ki ustreza zahtevam ciljne skupine, v vseh kategorijah (revije, časopisi, bilteni, elektronski mediji) pa ocenjujejo še raznolikost in uravnoteženost prispevkov, naslove in napise, jezik (slog in kakovost pisanja), nivo diskusije o kritičnih temah, ter kakšne so publikacije z vidika zaposlenih in vodstva. Poleg tega je pri elektronskih medijih ocenjevana še pogostost ažuriranja informacij, uporaba interaktivnih sredstev, možnost dvosmerne komunikacije oz. izražanja mnenj zaposlenih in izraba vseh priložnosti, ki jih ponuja ta medij (www.feiea.com, Ritonja, intervju 7. 6. 2002).

⁴⁸ Kritike so se nanašale na novinarski pristop, na neskladje med vsebino in poslovnimi cilji, na merjenje zadovoljstva bralcev in na pomanjkanje oblikovne izvirnosti (Šubic, 2001: 4).

⁴⁹ Aktiv novinarjev v podjetjih in zavodih Slovenije obstaja že 25 let in deluje v okviru Društva novinarjev Slovenije. Njegova predsednica je Meta Verbič, vanj pa je vključenih 88 slovenskih podjetij, ki predstavljajo bolj ali manj aktivne člane združenja. Izdajajo informativni bilten, imenovan Presseck, ter poleg tekmovanja za zlato pero, ki je bilo do sedaj organizirano dvakrat, prirejajo tudi razna srečanja (npr. tradicionalne majske študijske dneve), seminarje in delavnice (Ritonja, aktivna članica Aktiva, intervju 7. 6. 2002).

4.2. PREDSTAVITEV INTERNIH GLASIL ORGANIZACIJ

METODOLOGIJA ZBIRANJA IN ANALIZE PODATKOV

V nalogi je podrobneje predstavljenih pet internih glasil slovenskih organizacij: Časopis Poslovnega sistema Mercator, Škrjanček podjetja Telekom, Kolektiv podjetja Lek, Mozaik Nove Ljubljanske banke in SKB Novice SKB banke.

Pri pridobivanju informacij sem si pomagala s posebej za to oblikovanim vprašalnikom, ki je v prilogi diplomske naloge. Poslan je bil urednikom devetih internih glasil slovenskih organizacij po predhodnem telefonskem razgovoru, ki mu je kasneje sledil še intervju z osebo, odgovorno za nastajanje internega glasila v organizaciji. Zbiranje podatkov je potekalo v maju in juniju 2002.

Na podlagi zbranih informacij sem se odločila v nalogi podrobneje predstaviti pet internih glasil organizacij, za katere sem imela po lastni presoji dovolj reprezentativnih podatkov. Ostala glasila sem zaradi pomanjkanja informacij (npr. glasilo Ljubljanskih mlekarn Iz zelenega v belo je v prvi polovici leta 2002 izšlo le enkrat) ali nepripravljenosti sodelovanja urednikov izpustila iz predstavitve.

Pri izbiri, katera interna glasila predstaviti v nalogi, sem poleg že omenjenega upoštevala še dva kriterija. Prvi je pomembnost internega glasila v sistemu internega komuniciranja organizacije, kar pomeni, da so v nalogi predstavljena tista interna glasila, ki so tudi po mnenju urednikov glavna interna glasila organizacije. To posebej poudarjam zato, ker se je v nekaterih primerih izkazalo, da pri internem komuniciranju organizacije uporabljajo več internih glasil, ki so lahko v tiskani ali v elektronski obliki. Drugi kriterij pa je reprezentativnost novinarskih žanrov v prispevkih internih glasil. V nalogi sem posebno pozornost posvetila novinarskemu vidiku prispevkov v internih glasilih, zato je bil pri izbiri pomemben kriterij tudi možnost analize prispevkov na podlagi teorije novinarskih vrst.⁵⁰

VSEBINA PREDSTAVITEV INTERNIH GLASIL

Interna glasila so v nalogi predstavljena ločeno po organizacijah, ki jih izdajajo. Vse predstavitve na začetku vsebujejo osnovne informacije o organizacijah, ki interna glasila

⁵⁰ Zato sem npr. pri Telekomu in Leku analizirala novinarske žanre v izvodih mesečnika Kolektiv in interno-eksternega glasila Škrjanček (ne pa tudi v izvodih elektronskih glasil Kolektiv in Etednik).

izdajajo, nato pa so glasila umeščena v sistem internega komuniciranja v organizacijah. Temu sledijo splošne informacije o glasilih, ki so jih posredovali njihovi uredniki (namen in pogostost izdajanja, način distribucije, merjenje odziva bralcev ...) in vsebinski (tematski) pregled prispevkov. Zadnji del predstavitev so analize novinarskih žanrov,⁵¹ ki so najprej navedene v obliki razpredelnice, v nadaljevanju pa so novinarski žanri, ki se pojavljajo v obravnavanih glasilih, tudi podrobneje opisani. Analize so narejene na osnovi pregleda različnih izvodov internih glasil organizacij, ki so izšli v prvi polovici leta 2002.

CILJNA JAVNOST PREDSTAVLJENIH INTERNIH GLASIL

Predstavljena interna glasila so v osnovi namenjena vsem zaposlenim (tako vodstvenim delavcem, strokovnjakom in specialistom, administratorjem, kot navadnim delavcem). Izključno zaposlenim sta namenjeni dve glasili (Mercatorjev Časopis in SKB Novice), medtem ko so ostala glasila poleg zaposlenim namenjena tudi drugim javnostim organizacije (npr. štipendistom in upokojevcem), večinoma pa jih prejemajo tudi pomembne zunanje javnosti organizacije (delničarji, poslovni partnerji, lokalni mediji ...).

V nalogi me je zanimala predvsem najbolj splošna različica internega glasila, ki je namenjena komuniciranju z vsemi zaposlenimi. To je bil tudi moj glavni kriterij pri izbiri predstavitev internega glasila.⁵² V večjih organizacijah imajo namreč različna interna glasila za različne skupine zaposlenih. Tako npr. obstajajo posebna glasila, namenjena vodstvenim delavcem, posebna za strokovnjake in specialiste na določenem področju ter posebna za navadne delavce.

Glasila, predstavljena v nalogi, so torej namenjena predvsem široki ciljni javnosti zaposlenih, ki zajema vse zaposlene, zato ostalih internih glasil, ki so v organizacijah namenjena ožji, bolj specializirani javnosti ali celo zunanjim javnostim, nisem podrobneje predstavila in so ponekod le omenjena pri prikazu sistema internega komuniciranja v organizaciji.

⁵¹ Pregled novinarskih žanrov temelji na teoriji novinarskih vrst in zvrsti, ki je podrobneje predstavljena v tretjem delu diplomske naloge, natančneje pod naslovom Klasifikacija novinarskih vrst, ki je v celoti povzeta po Košir (1988: 65–116).

⁵² Ostali že omenjeni kriteriji (reprezentativnost zbranih podatkov, pomembnost internega glasila v sistemu interne komunikacije organizacije in reprezentativnost novinarskih žanrov v prispevkih) so glede na glavni kriterij ciljne javnosti (vsi zaposleni) sekundarnega pomena.

4.2.1. INTERNO GLASILO POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR

Osnovne informacije o organizaciji

Poslovni sistem Mercator (v nadaljevanju PS Mercator) je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu in uspešno deluje že 52 let. Njegova najpomembnejša in najobsežnejša gospodarska dejavnost je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. V svojem sestavu ima več kot 1000 različnih tipov maloprodajnih enot, od nakupovalnih centrov, hipermarketov, supermarketov, blagovnic do samopostrežnih in specializiranih prodajaln. Mercatorjeve družbe skupaj zaposlujejo okoli 14.000 ljudi (www.mercator.si).

Sistem internega komuniciranja v organizaciji

V komuniciranju s svojimi zaposlenimi uporabljajo več orodij internega komuniciranja: oglasne deske, razne brošure, osebna pisma, interne publikacije. Med slednjimi je zagotovo najpomembnejše interno glasilo revija Časopis, poleg katere tedensko izhaja še informativni bilten v elektronski obliki, namenjen strokovni javnosti in vodilnim delavcem, ter revija Mercator, ki jo mesečno prejmejo zaposleni. V Mercatorju se zavedajo, da imajo različne kategorije zaposlenih tudi različne potrebe in zahteve. Vodilni delavci ali strokovnjaki namreč potrebujejo drugačne informacije kot navadni zaposleni.

Interno glasilo – revija Časopis

Izdajanje internega glasila ima v PS Mercator dolgoletno tradicijo, saj po besedah urednice Vesne Bleiweis (Bleiweis, intervju 11. 6. 2002) ideja zanj izvira še "iz obdobja samoupravljanja, ki je zahtevalo obveščenost zaposlenih," in tako obstaja že 40 let.

Glavni namen izdajanja internega glasila Časopis je po besedah urednice (Bleiweis, intervju 11. 6. 2002) "obveščanje zaposlenih o dogajanjih v koncernu in podjetjih, ki ga sestavljajo."

Glasilo izhaja enkrat mesečno v nakladi 16.500 izvodov, obsega od 40 do 50 strani in je namenjeno zaposlenim v PS Mercator, ki ga dobijo po pošti na dom. Enkrat letno s pomočjo Inštituta za javnomnenjske raziskave na FDV-ju merijo odziv zadovoljstva bralcev z internim glasilom, v prihodnosti pa načrtujejo spremembe v vizualni podobi glasila in uvajanje spletne različice, ki zaenkrat še ne obstaja.

Za vsebino glasila je odgovorna gospa Bleiweis, ki sama tudi napiše večino prispevkov oziroma jih vsaj pregleda in popravi, saj po njenih besedah zaradi velikosti organizacije sistem dopisnikov ni najbolj učinkovit. Tudi za vizualno podobo glasila skrbi oseba znotraj

organizacije, ki je po izobrazbi grafični oblikovalec. Časopis se po videzu ne razlikuje od komercialnih revij, je barven, natisnjen na kvalitetnem papirju in vsebuje veliko fotografij in ilustracij. Vsebinsko gledano je razdeljen na tematske sklope, ki so stalnica različnih številok. Rubrike, kot so Na kratko, Aktualno, Intervju, Mercator moje dežele, Moj sodelavec in Za vsakogar nekaj, se v vsaki številki pojavljajo z različnimi prispevki. Na začetku je vedno tudi uvodnik, v katerem urednica napiše nekaj misli o aktualni temi, s katerimi nagovori zaposlene. Občasno se pojavlja tudi rubrika Iz poštnega nabiralnika, v kateri zaposleni naslovijo pismo s prošnjo, pripombo oz. pritožbo na vodstvo podjetja, ki na to v Časopisu tudi odgovori. Največ prispevkov je napisanih z namenom predstaviti različne zaposlene, njihova delovna mesta, prodajne in delovne prostore, odprtja novih prostorov, razna srečanja zaposlenih in športna tekmovanja. Nekaj je tudi tematsko bolj strokovnih prispevkov v obliki poročil o raznih raziskavah (npr. na temo internih komunikacij).

Analiza novinarskih žanrov v Časopisu

Pri pregledu novinarskih žanrov, ki se pojavljajo v glasilih, so v podrobnejšo obravnavo prišli štirje izvodi glasila Časopis, ki časovno pokrivajo obdobje od januarja do vključno junija 2002. V teh glasilih se pojavljajo spodaj nanizani novinarski žanri, katerih pogostost pojavljanja je količinsko navedena s številkami.

Tabela 1: Novinarski žanri v glasilu PS Mercator (vir: avtoričin pregled)

	kratka vest	naznani- nilo	običajno poročilo	komentat. poročilo	reporter. poročilo	reportažna zgodba	potopis	intervju	dialog. poročilo	uvodnik	članek z nasl.str.	info. članek	portret
št. 1/2 jan/feb	5	4	7	/	/	1	2	2	1	1	1	6	1
št. 3 marec	6	/	9	1	1	1	2	3	4	1	1	1	/
št. 4 april	5	3	6	3	1	1	2	2	2	1	/	/	1
št. 5/6 jun/maj	5	1	10	4	4	/	2	1	/	1	/	/	1

Najpogosteje uporabljeni žanr pri pisanju prispevkov v glasilu Časopis je običajno poročilo. Tu gre za pisanje o različnih dogodkih, ki so na tak ali drugačen način povezani s poslovanjem oziroma delovanjem organizacije in s svojo vsebino odgovarjajo na vprašanja kaj, kje, kdo in kdaj se je nekaj dogajalo. Pogosto uporabljan žanr je tudi kratka vest, ki se ob površnem pregledu kar težko loči od običajnega poročila. Gre za zelo kratek prispevek, ki odgovarja na klasična štiri vprašanja in je v glasilu največkrat uporabljen pri novih imenovanjih zaposlenih na vodilna delovna mesta ali pri sprejetjih pomembnejših sklepov v

pravilniku. Pri obsežnejših prispevkih sta zelo priljubljeni obliki intervjuja in dialogiziranega poročila. Največkrat so glavni akterji v njih vodilni delavci iz posameznih segmentov poslovanja organizacije (glede na dejavnost in pa tudi regionalno), ki v odgovorih na vprašanja bralcem podrobneje predstavijo svoje delo in delovne razmere. Skoraj v vsaki številki se pojavi tudi portret, ki je največkrat Obraz meseca. Tu ne gre za prave portrete v novinarskem stilu s klasično tridelno strukturo (uvod, jedro, zaključek) v umetniškem jezikovnem slogu, temveč bolj za enostavne predstavitve življenja in dela portretiranca, ki jih s svojimi vprašanji usmerja pisec.

4.2.2. INTERNO GLASILO TELEKOMA SLOVENIJE

Osnovne informacije o organizaciji

Podjetje Telekom Slovenije je bilo ustanovljeno leta 1995 po razdelitvi PTT podjetja Slovenija na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije in od leta 1998 je delniška družba. Ima devet regionalnih poslovnih enot s skupno 2.952 zaposlenimi (podatek iz maja 2001) (www.telekom.si).

Sistem internega komuniciranja v organizaciji

V podjetju Telekom znotraj službe za odnose z javnostmi delujejo tudi odnosi z internimi javnostmi. Za komuniciranje z zaposlenimi po besedah Stanke Ritonje, svetovalke v službi za odnose z javnostmi in urednice internega glasila (Ritonja, intervju 7. 6. 2002) uporabljajo predvsem tri komunikacijska orodja: Oglasne deske, za katere v vseh enotah po Sloveniji skrbijo skrbniki za mrežo, interno glasilo Etednik v elektronski obliki in interno-eksterno glasilo Škrjanček.

Interno glasilo Etednik

Interno glasilo Etednik izhaja leto in pol ter obstaja samo v elektronski obliki. Po tipologiji internih glasil je elektronski bilten, ki obsega do 4 strani. Ideja zanj je nastala v službi za odnose z javnostmi. Dobijo ga vsi zaposleni, ki imajo dostop do računalnika, kar pomeni približno 1700 prejemnikov. O njegovem izidu so vedno predhodno obveščeni. Po elektronski pošti prejmejo naslovno stran Etednika, kjer je vsebina z naslovi prispevkov. Vpogled v to glasilo je dostopen samo prek intraneta zaposlenim, ki si običajno natisnejo vsak svojo verzijo. Tisti, ki nimajo dostopa do računalnika, ga lahko preberejo na oglasnih deskah. Na spletni strani Etednika je tudi ikona "nabiralnik", kjer imajo zaposleni možnost komuniciranja

z vodstvom podjetja v obliki vprašanj, ki jih zanimajo. Nanje potem odgovarja urednica v sodelovanju z vodstvom organizacije.

Namen internega glasila Etednik je po besedah urednice (Ritonja, intervju 7. 6. 2002) "boljše, hitrejše in ažurnejše obveščanje zaposlenih o tem, kaj se dogaja v Telekomu Slovenije in v zvezi z njim, ter pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih".

Glasilo izhaja vsak torek in je namenjeno izključno zaposlenim. Prispevke zanj pišejo redno zaposleni, ljudje iz vodstva organizacije in sama urednica. Zadovoljstvo zaposlenih z glasilom merijo z anketo, rezultate nanjo in njihovo interpretacijo pa kasneje tudi objavijo.

Po besedah urednice (Ritonja, intervju 7. 6. 2002) glasilo vsebinsko zajema teme, kot so "delo in sklepi uprave, sveta delavcev in konference sindikatov, sklepi resornega ministrstva, storitve Telekoma, družabne dejavnosti (šport in kultura) v Telekomu Slovenije."

Telekomov Etednik je sodobna elektronska verzija internega glasila, ki zaposlenim vsak teden sporoča ažurne informacije o dogajanjih, povezanih z organizacijo.

Interno-eksterno glasilo – revija Škrjanček

Pomembno orodje komuniciranja z zaposlenimi je tudi interno-eksterno glasilo Škrjanček, mesečna revija Skupine Telekom Slovenije.⁵³

Kljub temu da glasilo ni namenjeno izključno interni javnosti, je v nalogi predstavljeno zaradi pomembne vloge v sistemu internega komuniciranja organizacije. Poleg tega kratki in ažurni prispevki v Etedniku onemogočajo analizo z vidika teorije novinarskih vrst.

Revija Škrjanček se v sistemu internega komuniciranja dopolnjuje z elektronskim biltenom Etednik in tako predstavlja interno glasilo, namenjeno vsem zaposlenim. Poleg zaposlenim, ki ga dobijo v službi, je namenjen tudi upokojujencem, štipendistom, poslovnim partnerjem, državnim in lokalnim institucijam ter lokalnim medijem. V povprečju ima okoli 50 strani, njegova naklada pa je 5600 izvodov. Ideja zanj je nastala v vodstvu, kjer je uprava glasila v obliki sklepa o ureditvi izdajateljskih razmerjih opredelila namen, izdajatelja, organe glasila, glavnega in odgovornega urednika, uredniški odbor ter naloge in periodiko. Glasilo izhaja že od leta 1997.

Za njegovo vizualno podobo skrbi zunanja agencija, prav tako pri pisanju nekaterih prispevkov poleg redno zaposlenih sodelujejo tudi zunanji avtorji. Nekateri prispevki iz revije Škrjanček je možno prebrati tudi na Telekomovi spletni strani, čeprav spletna verzija glasila kot taka ne obstaja. Odziv zadovoljstva zaposlenih z glasilom merijo z anketo. V

⁵³ Skupino Telekom Slovenije poleg podjetja Telekom Slovenije sestavljajo še Siol, Impulz in Mobitel.

prihodnosti želijo še izboljšati kakovost prispevkov in spremeniti vizualno podobo glasila (Ritonja, intervju, 7. 6. 2002).

Vsebinsko je glasilo razdeljeno na tri tematske sklope, na poslovnega, strokovnega in informativno-razvedrilnega. Znotraj teh so rubrike, ki po besedah urednice tematsko zajemajo področja storitev, izvajanih projektov in marketinških akcij, ter rubrike, kot so Iz poslovnih enot, Izobraževanje, Med sodelavci, Kultura, Šport in rekreacija in Razvedrilo, ki so precej podobne tistim iz internega glasila PS Mercator.

Analiza novinarskih žanrov v Škrjančku

Uporabo novinarskih žanrov sem pregledala v šestih izvodih revije Škrjanček, ki so izšli v času od januarja do vključno junija 2002. Ugotovitve so strnjene v preglednico, ki nudi količinski pregled nad pojavljanjem ugotovljenih žanrov.

Tabela 2: Novinarski žanri v glasilih podjetja Telekom (vir: avtoričin pregled)

	kratka vest	naznani- nilo	običajno poročilo	komentat. poročilo	reporter. poročilo	reporter. zgodba	potopis	intervju	anketa	dialog. poročilo	uvodnik	info. članek ⁵⁴	portret
št. 1 januar	/	2	8	/	/	6	1	2	1	1	1	5 + 8	2
št. 2 februar	/	1	3	/	1	4	/	3	1	2	1	5 + 6	/
št. 3 marec	/	/	12	/	3	3	/	3	/	/	1	5 + 7	/
št. 4 april	1	2	11	/	/	4	/	3	/	1	1	7 + 10	/
št. 5 maj	1	5	14	/	/	3	/	1	/	1	1	3 + 11	/
št. 6 junij	1	2	10	1	1	4	/	3	/	1	1	4 + 9	/

Po pogostosti pojavljanja v glasilih kot žanr prevladujejo informativni članki, pri katerih se pojavlja podobnost s t. i. PR članki,⁵⁵ ki s svojo vsebino "oglašujejo" določeno storitev, proizvod, dejavnost ali organizacijo. Tovrstni članki navadno razlagajo aktualne teme, ki so na nek način povezane z organizacijo. Največkrat gre pri tem za bolj strokovno napisane

⁵⁴ Prva navedena številka v stolpcu "informativni članek" je število prispevkov z oglaševalskimi prvimi (t. i. PR članki), druga številka pa so navadni informativni članki.

⁵⁵ Kljub negativnemu prizvoku, ki ga ima pri nas izraz PR članek, gre za legitimen način predstavljanja podjetij in njihovih dejavnosti v medijih, če je le sporočilo označeno kot tako in je jasno razvidno, kdo stoji za piscem besedila, in če uredniki za njegovo objavo ne sprejemajo plačila (Škerlep, 2000/2001).

prispevke z veliko informacijsko vrednostjo. Priljubljen žanr je tudi običajno poročilo, ki je v glasilu Škrjanček navadno po obsegu precej daljše od tistih v Mercatorjevem glasilu.

Pogosto uporabljan žanr je tudi reporterska zgodba, za katero pa ni značilen dramatičen reportažni slog, ampak gre največkrat za prijazne zgodbe o nenavadnih konjičkih zaposlenih, o njihovih raznih srečanjih in praznovanjih. Tovrstne prispevke sem med reporterske zgodbe uvrstila zaradi poglobljene vsebinske predstavitve in sloga, ki besedilo približa bralcu in se ga dotakne. Tudi pri naznanilih, ki se kot žanr pojavljajo v teh glasilih, ne bi mogli govoriti o tipični obliki. Tu gre za daljše in slikovitejše predstavitve nekega prihodnjega dogodka, ki imajo s klasičnim žanrom naznanilo skupno funkcijo obvestila in vabila. Pri pogovornih vrstah je intervju nekoliko pogostejši od dialogiziranega poročila, medtem ko je anketa le redko zastopana. Pri intervjuju gre za nekakšen dialog med obema, kjer obstaja navidezna možnost prilagoditve vprašanj odgovorom in daje občutek fleksibilnosti. Pri dialogiziranem poročilu tega na videz empatičnega odnosa ni. Gre za prispevke v stilu vprašanje in obširen odgovor, ki se največkrat neposredno nanaša na samo delo zaposlenih. Intervju je na splošno v uporabi pri pomembnejših vodilnih zaposlenih, ki so bralcem poleg njihovega dela zanimivi tudi kot osebnosti. Dialogizirano poročilo pa se tematsko bolj osredotoči na gole informacije v zvezi z delom in ga sama oseba ne zanima.

Le redko se v tem glasilu pojavi portret, ki pa tudi tu (tako kot v Mercatorjevem glasilu) ni tipični predstavnik svoje vrste. Navadno gre za prispevke, ki v osnovi sicer odgovarjajo na vprašanje, kakšen človek je portretirani, vendar s pomočjo povsem stvarnih opisov in orisov njegovega življenja in zlasti dela v organizaciji. V ozadju je navadno kak pomembnejši dogodek, ki portretiranega naredi zanimivega za bralce (lahko je to zamenjava delovnega mesta, prejetje nagrade, priznanja ...).

Na splošno gledano bi kar težko govorili o tipičnih novinarskih žanrih. Prispevki so oblikovani precej svobodno in le povsem očitne prvine omogočajo razlikovanje med vrstami.

4.2.3. INTERNO GLASILO FARMACEVTSKE DRUŽBE LEK

Osnovne informacije o organizaciji

Lek je mednarodna farmacevtska družba in v svetovnem merilu sodi med srednje velike farmacevtske družbe, v Sloveniji pa predstavlja eno izmed vodilnih gospodarskih družb.

Njegova zgodovina sega v leto 1946, ko je bila uradno ustanovljena tovarna Lek. Danes zaposluje prek 3000 delavcev, ki so razpršeni po Sloveniji in tujini (www.lek.si).

Sistem internega komuniciranja v organizaciji

V Leku poleg različnih orodij internega komuniciranja izdajajo tudi dve interni glasili, ki predstavljata glavni orodji internega komuniciranja. To sta tedenski bilten in mesečnik Kolektiv (Jurak, vprašalnik 12. 6. 2002).

Bilten Kolektiv

Bilten oz. tednik Kolektiv izhaja od pomladi 1997. Vsebuje hitre, kratke in predvsem ažurne informacije o dogodkih v podjetju, ki se zgodijo med tednom, ter napovedi prihajajočih dogodkov. Prejemajo ga vsi zaposleni tako doma (prek intraneta) kot v tujini, saj ga takoj po izidu po elektronski pošti pošljejo tudi vsem Lekovim predstavništvom in podjetjem v tujini. Navadno je dolg dve strani oz. štiri v primeru, ko je treba objaviti več informacij (npr. objava raznih razpisov za stanovanje, zaposlitev, letovanje in podobno). Vsebinsko gledano ima bilten stalne rubrike, kot so Uvodna misel, Odsev tedna, Novice iz posameznih Lekovih enot, Kultura, Med Lekovci, Obvestila (Pavlin, 2000: 49–50).

Interno glasilo revija Kolektiv

Mesečnik Kolektiv izhaja že od leta 1957, v njem pa sodelujejo zaposleni iz vseh Lekovih lokacij po Sloveniji in iz Lekovih enot v 20 državah v tujini. Uredniški odbor sestavlja 21 članov, ki skupaj z vsemi drugimi zaposlenimi s svojimi prispevki predstavljajo delo poslovne skupine Lek. Vsebinsko strukturo in strukturo prispevkov za glasilo Kolektiv ureja uredniška politika (www.lek.si). Ime časopisa so izbrali zaposleni sami, prav tako je kreativni izvajalec zaposlen v Leku. Tudi oblikovno podobo glasila so januarja 1999 izmed predlogov treh oblikovalcev izbrali zaposleni (Jurak, vprašalnik 12. 6. 2002).

Osnovni cilj izdajanja glasila Kolektiv je po besedah glavne in odgovorne urednice Špele Jurak (Jurak, vprašalnik 12. 6. 2002) "obveščanje, izobraževanje in komuniciranje z interno javnostjo. Z njim skušamo motivirati zaposlene, jim komunicirati poslanstvo, vrednote, vizijo in strategijo družbe ter jih tako spodbuditi, da so tudi v vsakdanjem delu komunikatorji ugleda družbe. Glasilo je eno od orodij internega komuniciranja, s katerim skušamo zaposlenim dovolj podrobno prikazati delovanje družbe ter tako vse zaposlene usposobiti za učinkovito komuniciranje."

Glasilo je namenjeno vsem "lekovcem", kar poleg zaposlenih vključuje tudi štipendiste, upokojeince, Lekov pevski zbor ter novinarje (na njihovo željo), saj so se v podjetju odločili, da glasilo lahko dobijo tudi posamezniki, ki so povezani s podjetjem. Zadovoljstvo ciljne

javnosti z glasilom redno merijo z anketami (na dve leti), obenem pa že sproti beležijo ustne in pisne odzive na vsako številko, ki izide (med 10 in 15 odzivov na vsako številko). Ocena glasila je vključena tudi v širše Lekove raziskave, v merjenje Lekove klime.

Poleg tiskane obstaja tudi elektronska različica glasila, saj želijo s tem spodbuditi in omogočiti različne vire informacij, tako da si lahko zaposleni sami izberejo, po kateri poti bodo prišli do informacij. Poleg tega imata internet in tisk kot medij vsak svoje specifične lastnosti in s tem tudi priložnosti (interdisciplinarnost) (Jurak, vprašalnik 12. 6. 2002).

V prihodnosti si želijo še več povratnih informacij, kljub temu da so v zadnjih dveh letih že zaznali izrazit porast povratnih informacij in povečanje števila zaposlenih, ki sodelujejo pri ustvarjanju glasila s svojimi prispevki. Poleg tega želijo kot mednarodna poslovna skupnost približati glasilo tudi lokalnim sodelavcem v 20 državah, v katerih imajo predstavništva in podjetja. V ta namen bodo konec leta 2002 prvič izdali posebno izdajo Kolektiva, ki bo v celoti v angleščini in bo namenjena predvsem tem sodelavcem. V prihodnjem letu pa načrtujejo, da bi za nekatere izmed ključnih trgov v sodelovanju s službo korporativnega komuniciranja začeli pripravljati glasilo v njihovih jezikih (Jurak, vprašalnik 12. 6. 2002). Poleg redne številke mesečnika Kolektiv občasno že izdajajo tudi izredne številke, kot je npr. majska številka (maj 2002) v angleškem jeziku, številka Počitniškega kolektiva, kjer je zbrana vsa ponudba letovanj za zaposlene z opisi, cenikom in barvnimi fotografijami. Izšla je tudi posebna številka, namenjena Lekovim nagrajencem 2001, v kateri so predstavljeni vsi zaposleni, ki so prejeli priznanje za delo in delovne dosežke. Ta priznanja se na podlagi Pravilnika za podelitev priznanj podeljuje enkrat letno zaslužnim zaposlenim.

Glasilo je z vizualnega vidika zelo privlačno, natisnjeno na kvalitetnem barvnem papirju ter povsem primerljivo z vsako komercialno revijo. Vsebinsko gledano se v njem pojavljajo rubrike, kot so Poslovni utrip, Lek v svetu, Lekove lokacije, Sektor kadri, Lek kozmetika, Med lekovci, Projekti, Pokroviteljstvo. Na koncu vsake številke je tudi povzetek v angleškem jeziku, ki je namenjen zaposlenim v tujini.

Analiza novinarskih žanrov v Kolektivu

Pregled novinarskih žanrov je temeljil na petih številkah internega glasila Kolektiv, ki so izšle v obdobju od januarja do vključno junija 2002, in je številčno prikazan v razpredelnici.

Tabela 3: Novinarski žanri v glasilu podjetja Lek (vir: avtoričin pregled)

	naznani- nilo	običajno poročilo	komentat. poročilo	reporter. poročilo	reporterska zgodba	potopis	intervju	anketa	dialog. poročilo	izjava	info. članek ⁵⁶	portret	prikaz
št. 1/2 jan/feb	/	14	3	1	1	1	1	/	/	/	1 + 5	3	1
št. 3 marec	/	15	2	1	1	1	/	/	/	/	5	3	/
št. 4 april	2	13	4	2	3	1	/	2	/	/	5	3	/
št. 5 maj	/	19	1	/	1	/	/	/	1	/	5	5	/
št. 6 junij	1	14	1	/	4	1	/	1	/	1	7	3	/

Z vidika novinarskih žanrov tudi tu prevladuje običajno poročilo, ki je največkrat na temo različnih pomembnejših poslovnih srečanj, raznih izvedenih projektov, podelitev priznanj podjetju ali zaposlenim ipd. Prav to tematiko obravnavajo tudi v glasilu nekoliko redkeje zastopana komentatorska poročila in še redkejša reporterska. Nekaj je tudi informativnih člankov predvsem o aktualnih temah (npr. marketing, interne komunikacije) in bolj strokovno obarvanih informativnih člankov (npr. o informacijskih tehnologijah). Pri pregledu prispevkov sem opazila le en t. i. PR članek o kozmetični liniji Green Line, ki je v svojem besedilu poudarjal njeno učinkovito delovanje na žensko kožo. Vsaka številka vsebuje tudi članek z naslovne strani, ki obravnava aktualno dogajanje, povezano s podjetjem. Pogovorne vrste so v tem glasilu slabo zastopane, pojavljajo pa se prispevki, napisani v stilu "nagovora direktorja", ki jih po teoriji novinarskih žanrov nisem mogla natančno opredeliti. V januarški številki je bil objavljen tudi prispevek v obliki prikaza, ki ga pri pregledu glasil ostalih podjetij ni bilo. Gre za poročilo o nekem delu oziroma projektu, ki na koncu vsebuje tudi avtorjevo mnenje. Zadnje strani glasila so vsebinsko bolj poljudne in zabavne, pojavljajo se razne fotoreportaže in prispevki sponzorirancev s športnega in kulturnega področja v obliki potopisa ali reporterske zgodbe. Stalnica vsake številke so tudi recenzije, ki pa jih po definiciji novinarskega teksta M. Košir ne uvrščamo v novinarski diskurz⁵⁷ in jih zato niti nisem navedla v preglednici. Občasno je v glasilu tudi nekrolog, čustveno obarvana predstavitev življenja in dela pokojnega sodelavca, redno pa se v vsaki številki pojavljajo

⁵⁶ Prva navedena številka v stolpcu "informativni članek" je število prispevkov z oglaševalskimi prvimi (t. i. PR članki), druga številka pa so navadni informativni članki.

⁵⁷ Ostali novinarski prispevki, ki tudi ne sodijo v predstavljeno teorijo novinarskih vrst in zvrsti, so navedeni v opombah v tretjem delu diplomske naloge pod naslovom Klasifikacija novinarskih vrst.

prispevki v stilu portreta, ki na podoben način kot v ostalih obravnavanih glasilih predstavljajo zanimive zaposlene.

4.2.4. INTERNO GLASILO NOVE LJUBLJANSKE BANKE

Osnovne informacije o organizaciji

Nova Ljubljanska banka d. d. je največja slovenska banka in opravlja dejavnosti poslovnega bančništva, investicijskega bančništva in varčevanja. Ima razvejeno poslovno mrežo, prek hčerinskih podjetij pa upravlja tudi investicijske sklade, se ukvarja z nepremičninami, opravlja lizinskih storitve in finančno svetovanje. V njej je zaposlenih okoli 4000 ljudi (po podatkih iz letnega poročila konec leta 2001) (www.nlb.si).

Sistem internega komuniciranja v organizaciji

V Novi ljubljanski banki uporabljajo različna orodja pri komuniciranju z zaposlenimi, interno glasilo pa je po besedah odgovorne urednice glasila NLB Mozaik najpomembnejše orodje internega pisnega komuniciranja (Strojan, vprašalnik 13. 6. 2002). "Interno glasilo Nove Ljubljanske banke ima zelo dolgo tradicijo izhajanja, saj je prva številka izšla že leta 1970. Ker se zavedamo, da je interni časopis lahko živ in sprejet v interni javnosti le, če se odziva na aktualne dogodke in spremembe, smo v letih izhajanja kar nekajkrat poskrbeli za njegovo prenovu tako po oblikovni kot vsebinski plati. Ena ključnih prenov se je zgodila ob uvajanju nove celostne podobe banke leta 1997, zadnja prenova pa je bila izvedena letos maja 2002. Ime Mozaik je bilo izbrano z natečajem v interni javnosti, ker simbolno izraža pestrost vsebine, pristopov, pa tudi pomen oz. prispevek vsakega njegovega dela za delovanje celote" (Strojan, vprašalnik 13. 6. 2002).

Interno glasilo – revija Mozaik

Glasilo izhaja vsaka dva meseca in je namenjeno vsem zaposlenim v banki, upokojevcem in študentom, prejemajo pa ga tudi odvisne banke in podjetja. Zaposleni ga dobijo osebno v roke v službi, upokojevcem in študentom pa po pošti domov. Naklada je 5500 izvodov.

Po besedah urednice (Strojan, vprašalnik 13. 6. 2002) je namen izdajanja časopisa "informiranje zaposlenih o najpomembnejših dogajanjih v banki, spoznavanje različnih organizacijskih delov banke in njihove vloge, vzpostavljanje dvosmerne komunikacije, krepitev pripadnosti zaposlenih banki in kulture dialoga ter ustvarjanje boljših odnosov med sodelavci."

Glasiilo je privlačna barvna revija, natisnjena na kvalitetnem papirju. Za njegovo vizualno podobo skrbita osebi znotraj banke (urednik časopisa in skrbnik celostne grafične podobe, ki sta po izobrazbi univerzitetni diplomirani komunikolog in univerzitetni diplomirani inženir arhitekture) v sodelovanju s profesionalnim zunanjim oblikovalcem. Prispevke zanj pišejo različni zaposleni, od tistih iz vodstva podjetja pa do redno zaposlenih in upokojeencev.

Odziv zaposlenih na interno glasiilo občasno merijo z anketami. Tako dobijo nove ideje za izboljšanje časopisa, povratne informacije pa prejemajo tudi preko pisem, elektronske pošte in z osebno komunikacijo. V prihodnosti želijo po besedah urednice (Strojan, vprašalnik 13. 6. 2002) "še izboljšati kvaliteto prispevkov, okrepiti njegovo dialoško komponento in uvesti bolj uporabno spletno različico." Trenutno namreč glasiilo v elektronski obliki obstaja le na intranetu.

Vsebinsko gledano se v reviji pojavljajo predvsem aktualne teme strateškega značaja ter teme, kot so zanimivosti iz življenja podružnic NLB, razne predstavitve internih projektov, utrinki iz izobraževanj, predstavitve organizacijskih enot in sodelavcev, razne zanimivosti in novosti iz dela sindikata NLB, pogovori z izbranim sogovornikom. Na koncu so vedno tudi poučne vsebine v rubrikah Dobro je vedeti in Za lepši jezik ter bolj lahkotne vsebine, kot so rubrike Naredimo nekaj zase in Utrinki iz športnih dogodkov.

Analiza novinarskih žanrov v Mozaiku

Pregled novinarskih žanrov je temeljil zgolj na dveh izvodih glasila, saj sta v času zbiranja podatkov v letu 2002 izšli le dve številki. Za predstavitev glasila sem se vseeno odločila zato, ker pri analizi obeh izvodov z vidika pojavnosti novinarskih žanrov ni večjih odstopanj.

Tabela 4: Novinarski žanri v glasilu NLB (vir: avtoričin pregled)

	kratka vest	naznani- nilo	običajno poročilo	komentat. poročilo	nekrolog	Reporter. zgodba	potopis	intervju	anketa	uvodnik	članek z nasl.str.	info. članek ⁵⁸	portret
št. 6 junij	/	1	5	1	1	3	1	1	3	1	1	3 + 3	1
št. 7 julij	1	/	7	/	/	3	1	1	1	1	1	3 + 6	1

Tudi tu je najpogosteje uporabljena oblika novinarskega žanra običajno poročilo. Sledi mu informativni članek, kjer sem prav tako naredila ločnico med navadnimi informativnimi članki in tistimi, ki poleg informacijske vrednosti poudarjajo tudi vlogo organizacije pri

⁵⁸ Prva navedena številka v stolpcu "informativni članek" je število prispevkov z oglaševalskimi prviniami (t. i. PR članki), druga številka pa so navadni informativni članki.

obravnavani temi. Od pogovorne vrste se pojavljata le intervju in pa anketa, medtem ko dialogiziranega poročila, ki ga uporabljajo v ostalih glasilih, tu nisem zasledila. V uporabi je tudi reporterska zgodba, ki je tudi tu predvsem prijazna zgodba o zaposlenih, njihovem življenju in raznih prireditvah, ki so se jih udeležili v okviru podjetja. V obeh številkah se pojavi tudi članek z naslovne strani, kakor Koširjeva pogojno imenuje žanr, značilen za slovenske tednike (Košir, 1988: 88). Gre za aktualno tematiko, ki jo napoveduje že naslovna stran in je nato v glasilu podrobneje in obširno obdelana.

4.2.5. INTERNO GLASILO SKB BANKE

Osnovne informacije o organizaciji

SKB banka d. d. spada med tri največje banke v Sloveniji in ima razvito mrežo poslovalnic (58 poslovalnic), v katerih dela preko 1200 zaposlenih (www.skb.si).

Sistem internega komuniciranja v organizaciji

Služba za odnose z javnostmi v SKB banki izdaja interni bilten SKB novice, ki je glavno orodje komuniciranja z zaposlenimi. Hkrati jih o aktualnih zadevah obvešča po elektronski pošti, ureja priročnike za zaposlene, pripravlja interne prireditve in skrbi za raziskave zadovoljstva interne javnosti (Novak Katona, intervju 5. 6. 2002). Poleg biltena, namenjenega izključno interni javnosti, v SKB banki mesečno izhaja tudi revija Bančnik, ki je namenjena predvsem zunanjim javnostim organizacije (strankam, delničarjem, poslovnim partnerjem ...), zato je na tem mestu le omenjena.

Interno glasilo – bilten SKB Novice

Interno glasilo SKB banke izhaja vsakih 14 dni v obliki internega biltena na dveh straneh. Njegova vizualna podoba je standardizirana, zanjo skrbi agencija Pristop, v taki obliki pa izhaja že od leta 1994. Po besedah urednice internega glasila (Novak Katona, intervju 5. 6. 2002), je glavni namen glasila informirati zaposlene in predstavlja nekakšen "mozaik informacij o tem, kaj se v banki dogaja". Informacije v njem pa v komuniciranju z zaposlenimi kombinirajo tudi z elektronsko pošto. Distribucija glasila zaposlenim poteka na dva načina: v elektronski (vsi izvodi so dostopni na intranetu) in v tiskani obliki, saj naklada 700 izvodov drugače ni dovolj za vse zaposlene. V elektronski obliki je najprej razposlan po oddelkih, znotraj katerih ga nato razdelijo zaposlenim.

Prispevke zanj pišejo redno zaposleni, navadno eni in isti, ki se za to odločajo samoiniciativno. Po besedah urednice (Novak Katona, intervju 5. 6. 2002) je "glavno merilo glasila ažurnost informacij, ki zadevajo zaposlene, npr. različne kadrovske spremembe ali spremembe v poslovanju, in ni namenjen dajanju navodil vodstva podjetja zaposlenim." Vsebinsko obravnava predvsem "aktualne dogodke, kaj se dogaja v kadrovski službi, razne pohvale, predstavitve pripravnikov ...", v prihodnosti pa si "želijo zajeti čim več takih tem, ki zanimajo zaposlene" (Novak Katona, intervju 5. 6. 2002). V glasilu se tako pojavljajo stalne rubrike, kot so Novičke s sedeža banke, Športno društvo sporoča, Sindikat sporoča, Kadrovske spremembe, Pohvale, In še informacija o ...

Odziva zadovoljstva zaposlenih s publikacijo ne merijo že leto in pol, saj se jim po besedah urednice (Novak Katona, intervju 5. 6. 2002) pri tem zastavlja vprašanje, "čemu je to raziskovanje sploh namenjeno, saj glasilo oblikujejo zaposleni, torej naj ga tudi sproti kritizirajo oz. hvalijo, če se jim zdi potrebno." Namesto tega obstaja možnost komuniciranja prek elektronske pošte, kjer lahko zaposleni postavijo svoja vprašanja o aktualni problematiki.

Analiza novinarskih žanrov v SKB Novicah

Pregled novinarskih žanrov je temeljil na petih številkah internega biltena SKB novice, ki so izšle v aprilu in maju 2002. Za analizo vseh izvodov, izdanih v prvi polovici leta 2002, se nisem odločila, ker so dobljeni podatki zaradi majhne raznolikosti v uporabi različnih novinarskih žanrov dovolj reprezentativni.

Tabela 5: Novinarske vrste v glasilu SKB banke (vir: avtoričin pregled)

	naznanilo	običajno poročilo	komentat. poročilo	prikaz
5. april 2002	1	5	1	/
19. april 2002	/	7	1	/
3. maj 2002	1	3	2	/
17. maj 2002	2	1	2	1
31. maj 2002	1	3	2	/

Interni bilten SKB novice se od ostalih predstavljenih glasil organizacij že na prvi pogled razlikuje po tem, da je bilten in ne revija. Za bilten so, kot sem že omenila, značilne ažurnost, aktualnost, kratkost in jedrnatost prispevkov. Vse navedeno velja tudi za prispevke v SKB novicah, zato je uporaba različnih novinarskih žanrov pri pisanju prispevkov zelo skromna.

Najpogosteje se pojavljajo prispevki v obliki običajnega poročila o aktualnem dogajanju v banki in o dogajanju, ki je z njo tesno povezano. Navadno vsebujejo bistvene informacije o dogodku (kaj, kje, kdo, kdaj, kako), ki so zanimive za zaposlene. Večinoma gre za aktualne poslovne informacije, ki so v poročilu podane strnjeno in jedrnato. Nekoliko redkeje zastopano je komentatorsko poročilo, ki poleg osnovnih informacij dogodke tudi komentira in odgovarja na vprašanje zakaj. Ta novinarska vrsta je uporabljena predvsem pri poročanju o aktualnem dogajanju v banki, o spremembah in pri razlagi, zakaj so te potrebne in koristne za organizacijo in za zaposlene. Naznanilo je uporabljeno pri prispevkih, v katerih opozarjajo zaposlene na pomembne dogodke (spremembe, novice v organizaciji, sodelovanje organizacije na pomembnejših kongresih, srečanjih ...) ali jih vabijo na prireditve, ki jih banka organizira za zaposlene. Novinarska vrsta prikaz je v eni izmed številčk internega biltena uporabljena za predstavitev pripravnikov v organizaciji. Poleg kratkega življenjepisa predstavljenih oseb prispevek vsebuje tudi njihova mnenja in občutke o delu v organizaciji.

4.3. UGOTOVITVE ANALIZE INTERNIH GLASIL

Interno glasilo je ključno orodje odnosov z zaposlenimi v vseh predstavljenih organizacijah. V večini primerov gre za kvalitetne izdelke z jasno opredeljenimi cilji. Vsebinsko gledano so si teme in načini podajanja prispevkov med seboj zelo podobni, čeprav gre po večini za organizacije iz različnih gospodarskih panog. Večina prispevkov je tematsko neposredno (nekateri tudi posredno) povezanih z organizacijo in z delom zaposlenih. Velik poudarek je na raznih novostih in dogodkih na področju poslovanja organizacije. Največkrat se v prispevkih (zlasti v obliki intervjuja) pojavljajo zaposleni iz vodstva in strokovnjaki, ki so poleg opisa dela predstavljeni tudi kot osebnosti. Navadni zaposleni so redkeje zastopani, navadno v dialogiziranih poročilih z informacijskim poudarkom na njihovem delu in ne na njih samih. Z vidika novinarskih žanrov je raznolikost uporabljenih žanrov v glasilih skromna.⁵⁹ Prevladujeta običajno poročilo in informativni članek, nekoliko pogosteje se pojavljajo tudi žanri, kot so kratka vest, naznanilo, reporterska zgodba, intervju, portret in potopis. Ostali žanri (komentatorsko poročilo, reportersko poročilo, anketa, uvodnik, dialogizirano poročilo, članek z naslovne strani, nekrolog in izjava) so redki in niso značilni za vsa glasila. Nekaterih žanrov iz teorije novinarskih vrst nisem zasledila v nobenem glasilu. To sta na primer razširjena vest in vest v nadaljevanju, ki pa zaradi svoje potrebe po ažurnosti nista uporabni za glasila, ki izhajajo enkrat na mesec ali redkeje. Od žanrov poročevalske vrste manjka prikaz,

ki je v sodobnem slovenskem tisku kar pogost, pri pregledu pa sem le v Lekovem glasilu opazila enega predstavnika. Gre za predstavitev dogajanja z opisom, ki mu na koncu sledi kratko avtorjevo mnenje (Košir, 1988: 77). Manjka tudi klasična reportaža, ki je tudi drugače v slovenskem tisku bolj izjema kot pravilo, saj v stalnih rubrikah Reportaže prevladujejo reporterske zgodbe. V obravnavanih glasilih so zadovoljivo zastopane pogovorne vrste, manjka le okrogla miza, ki od novinarja poleg zbiranja podatkov in pisanja zahteva tudi organiziranje in vzpostavljanje vezi med ljudmi ter predvsem ustvarjanje pogojev, da bodo lahko ljudje spregovorili in govorili (Košir, 1988: 82). Najslabše je med vsemi zastopana komentatorska vrsta. Večina glasil sicer ima uvodnike, medtem ko žanrov, kot so običajni komentar, glosa ali kolumna, nisem zasledila nikjer. Ker gre za zahtevnejše žanre, predvidevam, da se tu pojavi problem najti pisca takih prispevkov. Običajni komentar namreč od pisca zahteva dobro poznavanje področja, o katerem piše, zato je v komercialnem tisku to delo razdeljeno med specialiste za npr. notranjo in zunanjo politiko, kulturo, šport ... Tudi glosa od avtorja zahteva poseben pristop k obravnavanemu predmetu, ki ni dan vsakomur. Podoben problem je pri kolumni, ki je kot žanr povsem odvisna od osebnosti avtorja. Poleg majhne uporabe različnih žanrov je opaziti tudi netipičnost uporabljenih žanrov, saj le redki ustrezajo kriterijem za uvrstitev v določen žanr. Prispevki so večinoma oblikovani precej svobodno in so največkrat mešanica različnih žanrov s prevladujočo značilnostjo žanra, ki je bil osnova moje klasifikacije.

Na koncu moram poudariti, da je večina predstavljenih glasil visoko nad slovenskim povprečjem. Lekovo glasilo Kolektiv je npr. zmagalo na tekmovanju za najbolj ambiciozno glasilo 2001 slovenskih gospodarskih družb med internimi glasili.⁶⁰ (Šubic, 2001). Interno glasilo PS Mercator je prejelo najboljšo oceno v kategoriji revij na tekmovanju za zlato pero Aktiva novinarjev v podjetjih in zavodih, medtem ko je glasilo Škrjanček (Skupine Telekom Slovenije) zasedlo drugo mesto. Prav tako drugo mesto je zasedlo elektronsko glasilo Etednik (Telekom) v svoji kategoriji (Ritonja, 2002: 21).

⁵⁹ Podobno so ugotovili tudi člani žirije Spletovega tekmovanja.

⁶⁰ O tem tekmovanju sem že pisala na začetku poglavja o internem glasilu.

SKLEP

Sodobne uspešne organizacije danes veliko pozornost namenjajo komuniciranju z zaposlenimi. Zavedajo se, da je dobra informiranost zaposlenih o njihovem delu in dogodkih, povezanih z njim, ključnega pomena za njihovo učinkovito delovanje.

Skozi nastajanje diplomske naloge (pri teoretičnem in tudi kasneje pri praktičnem delu) se mi je ves čas potrjevala prvotno zastavljena teza, da je interno glasilo najpomembnejše orodje učinkovitega pisnega komuniciranja z zaposlenimi v organizacijah, ki ga imajo. Nepogrešljivo je zlasti v večjih organizacijah, kjer zaposleni med seboj nimajo vsakdanjih stikov. Njegov nastanek je celosten proces, ki zahteva upoštevanje določenih pravil in poteka po določenem vrstnem redu. Neupoštevanje tega ima pogosto za posledico interna glasila, ki ne izpolnjujejo vloge informiranja in komuniciranja.

Pri nastanku internega glasila je ključna opredelitev namena in ciljev izdajanja glasila ter določitev ciljne javnosti. Od tega so odvisne vse nadaljnje odločitve o vsebini, nakladi, izbiri distribucije in tudi formatu. Vse to je seveda povezano s stroški, ki jih je organizacija pripravljena imeti z uporabo tega medija. V večjih organizacijah pri izdajanju internega glasila sodeluje več ljudi, ki se ukvarjajo izključno s tem delom. Tam je končni izdelek navadno precej drugačen od tistega v manjših organizacijah, kjer imajo zaposleni poleg rednih delovnih nalog na skrbi še izdajanje glasila. Brez jasno opredeljenega namena in ciljev, ciljne skupine in merjenja učinkov komuniciranja je težko imeti glasilo, ki bo uspešno in učinkovito pri komuniciranju z zaposlenimi. V takih primerih je bolje uporabiti druga orodja internega komuniciranja, ki so s finančnega in logističnega vidika ustrežnejša.

Oblikovanje internega glasila organizacije je zahtevno delo, ki ga morajo opravljati za to usposobljeni ljudje. Ker je to v praksi bolj izjema kot pravilo, je posledica tega pomanjkanje novinarskega in uredniškega pristopa ter s tem povezana skromna raba novinarskih žanrov. To se je pokazalo tudi pri mojem pregledu prispevkov v internih glasilih slovenskih organizacij, ki so si med seboj vsebinsko zelo podobni. Obravnavane teme se razlikujejo glede na panogo organizacije, ki izdaja glasilo, prispevki v njem pa so predvsem strokovno obarvani z namenom informirati zaposlene. V večji meri se pojavljajo prispevki v obliki običajnih poročil in informativnih člankov, nekaj je tudi prispevkov v obliki intervjujev zaposlenih in reporterskih zgodb o njih ter o raznih družabnih, športnih in kulturnih dogodkih, ki se jih udeležujejo. Na splošno gledano pa je večina prispevkov napisanih izven okvirjev

teorije novinarskih žanrov in se s svojim svobodnim slogom uvrščajo nekje med tipičnimi žanrskimi oblikami.

Oblikovanje vizualne podobe glasila je v večjih organizacijah navadno v rokah posebej za to zadolžene osebe z ustrezno izobrazbo, medtem ko v manjših organizacijah to delo raje prepuščajo zunanji agenciji, ki ji posredujejo le vsebino.

Poleg tiskane oblike internega glasila je v organizacijah pogosto prisotna tudi elektronska verzija na internetu oz. vsaj na intranetu. Kljub temu je bojazen, da bo tiskano obliko izpodrinila elektronska različica, povsem odveč. Sodobna interna tiskana glasila so namenjena zlasti tistim rednim zaposlenim, ki nimajo dostopa do računalnika in jim to pomeni edino obliko formalnega pisnega internega komuniciranja. To pa je tudi tisto, kar zaposleni po zadnjih raziskavah⁶¹ najbolj pogrešajo, pridobivanje informacij o organizaciji prek formalnih virov komuniciranja.

Interna glasila v nalogi predstavljenih organizacij so me presenetila in navdušila s svojo vizualno podobo. Večina jih spominja na drage komercialne revije in kar težko je bilo verjeti, da so brezplačna in namenjena izključno komuniciranju z zaposlenimi. Njihova vsebina je zanimiva in lahko pritegne k branju tudi nekoga, ki o delu v organizaciji ne ve ničesar. Skozi prispevke se v večini primerov odraža podoba organizacije, v kateri je prijetno delati.

⁶¹ S tem je mišljena raziskava, ki jo je izvedla agencija Pristop (Gruban in drugi, 1997: 101) in o kateri sem že pisala v prvem poglavju o pomembnosti učinkovitega komuniciranja znotraj podjetja.