

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Boštjan Ozimek**

**Informiranje zaposlenih z digitalnimi orodji  
internega komuniciranja**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Boštjan Ozimek**

**Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič**

**Informiranje zaposlenih z digitalnimi orodji  
internega komuniciranja**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

*Zahvaljujem se mentorju, red. prof. dr. Dejanu Verčiču za strokovno vodenje in vso pomoč pri izdelavi diplomske naloge.*

*Prav tako se zahvaljujem tebi Sara, ki si poskrbela, da sta najina Lev in Sofija živela otroške radosti tudi brez mene.*

*Tebi ati, ki si vseskozi verjel, hvala.*

## **Informiranje zaposlenih z digitalnimi orodji internega komuniciranja**

V diplomskem delu govorim predvsem o internem komuniciranju, pri čemer interno komuniciranje definiram kot organizacijsko komuniciranje oz. komuniciranje med zaposlenimi. Poleg tega opredelim ravni internega komuniciranja, namen in cilje ter orodja internega komuniciranja, in tudi zgodovino teorij o internem komuniciranju ter izpostavim informiranje v modelu internega korporativnega komuniciranja. V praktičnem delu apliciram teoretična izhodišča na praktičnem primeru uporabe orodij internega komuniciranja v izobraževalnem zavodu BIC Ljubljana. V celotnem delu sledim trditvi, da je informiranje v procesu internega komuniciranja ključni del in da brez informiranja, kljub velikemu vzniku družbenih omrežij, ki lahko delo internim komunikatorjem močno olajšajo, interna komunikacija ne more biti učinkovita in uspešna ter se lahko paradoksalno sprevrže v svoje nasprotje – neinformiranost.

**Ključne besede:** informiranje, interno komuniciranje, orodja internega komuniciranja.

## **Informing employees with digital tools of internal communication**

The thesis is mainly about internal communication, where I understand internal communication as organizational communication, that means communication between employees. In addition, I identify the levels of internal communication, purpose and objectives, and internal communication tools. As well as the history of the theories about internal communication and I highlight the informing function in the model of internal corporate communication. The practical part applies the theoretical foundations to practical case of application of internal communication tools in the educational institution BIC Ljubljana. The entire section is followed by the assertion that the informing function in the process of internal communication plays a key part. Despite the significant emergence of social networks, without informing function being efficient, internal communication can not be effective, and can be paradoxically turn into its opposite - lack of information.

**Keywords:** informing, internal communication, tools of internal communication.

## KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 INFORMIRANJE.....</b>	<b>10</b>
2.1 Informiranje vpliva na zadovoljstvo in motiviranost .....	11
2.2 Informiranje v času sprememb .....	13
<b>3 INTERNO KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>15</b>
3.1 Ravni internega komuniciranja.....	17
3.2 Namen in cilji internega komuniciranja .....	17
3.5 Orodja internega komuniciranja .....	19
3.5.1 Lastnosti orodij internega komuniciranja .....	21
3.6 Razvoj internega komuniciranja .....	27
3.6.1 Klasični pristop .....	28
3.6.2 Pristop odnosov z zaposlenimi .....	28
3.6.3 Pristop človeških virov.....	29
3.6.4 Sistemski pristop .....	29
3.7.5 Kulturni pristop.....	30
<b>4 INFORMIRANJE V MODELU INTERNEGA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA .....</b>	<b>32</b>
<b>5 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE.....</b>	<b>37</b>
5.1 Poslanstvo, vizija, cilji in vrednote.....	37
5.2 Dejavnosti zavoda .....	39
5.3 Organizacijska struktura zavoda.....	40
5.3.1 Svet Zavoda .....	42
5.3.2 Direktor .....	43
5.3.3 Kolegij.....	44

5.3.4	<i>Komisija za kakovost</i> .....	45
5.4	Kadrovska struktura zaposlenih .....	45
<b>6</b>	<b>DIGITALNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA BIC LJUBLJANA</b>	<b>47</b>
6.1	Službena elektronska pošta.....	48
6.2	Spletna stran BIC Ljubljana .....	48
6.3	Uradna stran BIC Ljubljana na družbenem omrežju Facebook .....	49
6.4	Koledar BIC Ljubljana in organizacijskih enot.....	49
6.5	E-zbornica.....	49
6.6	eAsistent .....	50
6.7	E-predavateljski zbor.....	50
6.8	Intranet.....	50
<b>7</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>52</b>
7.1	Namen in cilji raziskave .....	52
7.2	Metodologija.....	52
7.3	Opis anketiranja in opis vzorca .....	53
7.3.1	<i>Administracija</i> .....	53
7.3.2	<i>Višja strokovna šola</i> .....	54
7.3.3	<i>Gimnazija in veterinarska šola</i> .....	54
7.3.4	<i>Živilska šola</i> .....	54
7.4	Analiza informacij .....	54
7.5	Pogostost uporabe digitalnih orodij in zadovoljstvo z obveščenošjo.....	55
7.5.1	<i>Pogostost uporabe digitalnih orodij internega komuniciranja med zaposlenimi</i> 56	
7.5.2	<i>Zadovoljstvo z obveščenošjo</i> .....	63
7.6	Ovrednotenje trditev .....	69

<b>8 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>71</b>
<b>9 LITERATURA.....</b>	<b>73</b>
<b>PRILOGA .....</b>	<b>78</b>
Priloga A: Vprašalnik .....	78

## **Grafikoni**

<b>Grafikon 7.1:</b> Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (administracija) ...	56
<b>Grafikon 7.2:</b> Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (Višja strokovna šola) .....	58
<b>Grafikon 7.3:</b> Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (Gimnazija in veterinarska šola).....	60
<b>Grafikon 7.4:</b> Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (Živilska šola) .....	62
<b>Grafikon 7.5:</b> Zadovoljstvo z obveščeno (administracija) .....	64
<b>Grafikon 7.6:</b> Zadovoljstvo z obveščeno (Višja strokovna šola) .....	65
<b>Grafikon 7.7:</b> Zadovoljstvo z obveščeno (Gimnazija in veterinarska šola).....	67
<b>Grafikon 7.8:</b> Zadovoljstvo z obveščeno (Živilska šola) .....	68

## **Tabele**

Tabela 3.1: Komunikacijska orodja in njihova uporaba .....	25
Tabela 4.2: Matrica internega komuniciranja.....	32

## **Slike**

Slika 3.1: Lastnosti orodij internega komuniciranja .....	21
Slika 4.2: Model internega korporativnega komuniciranja .....	34
Slika 5.3: Organizacijska struktura zavoda .....	41
Slika 5.4: Rast števila zaposlenih .....	46
Slika 5.5: Starost zaposlenih .....	46
Slika 5.6: Stopnja izobrazbe zaposlenih.....	47

# 1 UVOD

Vzgojno-izobraževalni zavodi so zaradi visokih družbenih pričakovanj pred izjemno zahtevno in odgovorno nalogo. Uresničevanje poslanstva in vizije vsake organizacije je odvisno od zaposlenih in sposobnosti vodij, da motivirajo zaposlene k skupnemu cilju. Motiviranost in pripadnost zaposlenih lahko dosežemo tudi z internim komuniciranjem, ki prispeva k učinkovitosti vsake organizacije. Komuniciranje je uspešno, če so doseženi cilji zavoda in posameznikov predvsem z vidika udeležencev (dijakov, študentov in odraslih udeležencev) izobraževanja (Ažman 2015, 72). In prav ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi ter informiranje zaposlenih s strani vodstva in kolegov je tisto, kar nas zanima v tem diplomskem delu.

Vodstvo zavoda BIC Ljubljana, na primeru katerega bomo prikazali interno komuniciranje, je v začetku šolskega/študijskega leta 2015/2016 zaposlenim zastavilo nekaj vprašanj, s katerimi je želelo pridobiti predloge zaposlenih, na kaj naj se vodstvo osredotoči v naslednjem šolskem/študijskem letu. Večina zaposlenih je takrat odgovorila, da si želijo boljšega informiranja. Rezultat je bil manjše presenečenje, saj v zavodu uporabljamo precej digitalnih orodij internega komuniciranja, da zaposleni lahko pridobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela. Hkrati smo z analizo podatkov uporabe digitalnih orodij internega komuniciranja ugotovili, da nekatera orodja zaposleni zelo redko uporabljajo. Iz tega izhaja odločitev, da je potrebno to področje podrobneje raziskati. Pomanjkanje informacij med zaposlenimi lahko namreč povzroči nelagodje in v skrajnem primeru tudi občutke strahu. Zaposleni, ki so informirani, se lažje identificirajo z organizacijo, opravljajo svoje delo in tudi ustvarjajo dodano vrednost v sodelovanju s svojimi sodelavci. Za organizacijo pa je pomembno ugotoviti, na kakšen način zaposleni prihajajo do informacij, ki jih potrebujejo za opravljanje vsakodnevnih aktivnosti. V času sodobnih tehnologij in različnih komunikacijskih orodij lahko zmotno menimo, da, če smo nekaj objavili na intranetu, to tudi vsi, ki informacijo potrebujejo, izvedo.

V diplomskem delu govorimo o informiranju v okviru internega komuniciranja. Opredelimo koncept informiranja ter pojasnimo vpliv informiranja na zadovoljstvo in motiviranost. Nadalje spregovorimo tudi o pomenu informiranja v času sprememb. Predstavimo interno komuniciranje, ravni internega komuniciranja, namen in cilje internega komuniciranja.



Podrobneje analiziramo orodja internega komuniciranja in opozorimo na preudarno odločitev pri izbiri orodij internega komuniciranja. Opredelimo tudi različne sisteme internega komuniciranja, kot so se razvijali skozi zgodovino, saj je njihovo razumevanje pomembno tudi za razumevanje sodobnega internega komuniciranja ter ob tem izpostavimo predvsem informiranje v modelu internega korporativnega komuniciranja.

V empiričnem delu teoretična izhodišča apliciramo na primeru internega komuniciranja v izobraževalnem zavodu BIC Ljubljana. Uvodoma predstavimo nekaj splošnih informacij o tem izobraževalnem zavodu, v nadaljevanju pa predstavimo digitalna orodja internega komuniciranja v zavodu ter analiziramo opravljeno anketo med zaposlenimi. Z anketo smo ugotavljali pogostost uporabe digitalnih orodij internega komuniciranja ter tudi pogostost uporabe nekaterih drugih oblik komuniciranja, ki so se po opravljenih pogovorih z zaposlenimi izkazale za pogoste. V drugem delu smo zaposlene še povprašali o zadovoljstvu z obveščeno o nekaterih vsebinah, pomembnih za uspešno in učinkovito interno komuniciranje.

Na tem konkretnem primeru bomo opredelili nekaj trditvev, ki jih bomo ovrednotili ob analizi pridobljenih podatkov:

- zaposleni za sporočanje informacij uporabljajo druga digitalna orodja kot za pridobivanje informacij,
- med digitalnimi orodji zaposleni najpogosteje uporabljajo službeno elektronsko pošto,
- zaposleni v administraciji uporabljajo druga digitalna orodja kot pedagoški delavci,
- pedagoški delavci za iskanje in sporočanje informacij uporabljajo različna digitalna orodja, odvisno od tega, v okviru katere enote poučujejo,
- zaposleni so zadovoljni z obveščanjem.

V zaključku povzamemo rezultate empiričnega dela, ovrednotimo trditve ter naše ugotovitve povežemo s teoretičnimi izhodišči, opredeljenimi v prvem delu diplomske naloge.

## 2 INFORMIRANJE

Informiranje ali obveščanje je oddajanje, razširjanje informacij, enosmerno sporočanje brez povratne zanke. V teoriji in praksi odnosov z javnostmi predstavlja informiranje ali obveščanje javno informacijski model. V javno informacijskem modelu je cilj razširjanje informacij, kjer prevladuje enosmerna oblika komuniciranja, pomembno je, da so informacije točne. Izhaja iz prepričanja, da če imajo ljudje informacije, razumejo razloge dejanj in jih tudi sami podpirajo. Shannon in Weaver sta leta 1949 predstavila model enosmernega komuniciranja, ki se usmerja na enosmeren prenos informacij. Vir kodira informacije, ki jih prenese po izbranem kanalu do prejemnika, ki informacije dekodira. Kasneje temu doda še povratno zanko od prejemnika do pošiljatelja informacije – vira.

Pri javno informacijskem modelu gre pravzaprav za razširjanje informacij o organizaciji ali posamezniku. Poudarek je na verodostojnosti informacij. Odnosi z javnostmi so tradicionalno namreč poskušali vplivati na javnosti v prid organizacij in svojih strank tako, da so razvijali enosmerno prepričevalno komunikacijo od organizacije k njenim javnostim. Namen obveščanja je spremeniti vedenje javnosti, ne pa tudi vedenja tistega, ki obvešča, zato pri tem razvojnem modelu odnosov z javnostmi v komunikologiji govorimo o asimetričnem enosmernem komuniciranju. Tipična uporaba informiranja namesto komuniciranja je v vladnih in drugih državnih ustanovah (Grunig in Hunt 1984).

Tkalac, Verčič in drugi so opravili Delphi raziskavo, v kateri so ugotovili, da večina sodelujočih v raziskavi opredeljuje interno komuniciranje, kot izmenjavo informacij med zaposlenimi ali člani organizacij z namenom ustvarjanja skupnosti (Tkalac Verčič in drugi 2012). Hkrati se je večina sodelujočih strinjala, da je interno komuniciranje vodstvena funkcija, zadolžena za komuniciranje in visok delež sodelujočih se je strinjal s trditvijo, da je interno komuniciranje zadolženo za razširjanje oz. diseminacijo informacij. Medtem ko so manjše strinjanje izrazili ob trditvi, da je interno komuniciranje zadolženo za oblikovanje internih medijev, kateremu sledi seznanjanje zaposlenih z namenom organizacije. V tem primeru lahko sklepamo, da anketiranci razumejo komuniciranje kot enosmerni model komuniciranja (Tkalac Verčič in drugi 2012).

Pri tem je potrebno poudariti, da je slab pretok ključnih informacij med zaposlenimi pomemben vir negotovosti. Negotovost znižuje motivacijo zaposlenih, saj povzroča preveliko obremenjevanje s politiko organizacije in manjša usmerjenost na doseganje ključnih ciljev organizacije (z drugimi besedami, na delo). Zaposleni želijo biti vnaprej informirani o spremembah, ki bodo vplivale na njihovo delo (Grunig in Hunt 1984). Najboljši način za zniževanje negotovosti je prav kakovostno interno komuniciranje. To je komuniciranje, ki posreduje kratke, jasne, jedrnat in točne informacije. Uresničitev internih komunikacijskih funkcij je odvisna od uporabe informacij in pomena, ki je vključen v informacije (Papa in drugi 1997, 21). Ko zaposleni potrebujejo informacije, morajo te biti pravilne, zaupanja vredne in lahko dostopne (Beverly 2010). Če želimo, da bodo zaposleni aktivno sodelovali pri oblikovanju vizije, vrednot in pri upravljanju organizacije, morajo biti informirani (Cutlip in drugi 2000). V takšnem ozračju se lahko bolj posvetijo svojemu delu (Mumel 2012, 155). Manj verjetno je, da bodo zaposleni, ki imajo zadostno količino informacij o svoji organizaciji, širili govorice. Večja verjetnost je, da bodo organizacijo ščitili.

Informiranje vpliva na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, prav tako se v svetu dogajajo velike tehnološke spremembe, ki z razvojem družbenih omrežij vplivajo tudi na možnosti in razvoj informiranja preko različnih orodij. Na tem mestu izpostavimo elektronsko pošto, preko katere lahko posredujemo velike količine informacij. Pri tem je potrebno biti pozoren, da informacije preverimo, preden jih pošljemo, saj lahko zaposlene preobremenimo z informacijami, ko se zanašamo na možnosti sodobne tehnologije v primerjavi z medosebnim komuniciranjem (Hewitt 2006).

V nadaljevanju opredelimo vpliv informiranja na zadovoljstvo in motiviranost ter pojasnimo, kakšen vpliv ima informiranje v času sprememb.

## **2.1 Informiranje vpliva na zadovoljstvo in motiviranost**

Informiranje zaposlenih vpliva tudi na zadovoljstvo in motiviranost. Uresničitev poslovnih načrtov in zadanih ciljev je v organizaciji ključnega pomena, kar je pogojeno z motivacijo zaposlenih. Pomemben del zadovoljstva je informiranost zaposlenih o dogajanju v organizaciji. Dobro informirani zaposleni so bolj zadovoljni in bolj motivirani, hkrati lahko pozitivno prispevajo k odnosom z zunanjimi javnostmi organizacije. Zaposleni so lahko

najboljši ambasadorji ali največji kritiki organizacije, odvisno od tega, ali in kako prejemajo informacije (Howard v White 2010, 67).

Na področju zadovoljstva v organizaciji ločimo več področij. Mumel pravi: »Zadovoljstvo pri delu, ki ga opravljajo, se nanaša na področje dela in delovnega mesta. Drugo področje pa je zadovoljstvo z organizacijo, v kateri delajo« (Mumel 2012, 160). Področje zadovoljstva z organizacijo je razdelil in povezal z informacijami, ki jih zaposleni potrebujejo za:

- opravljanje svojega dela,
- informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta in dela v kontekstu celotne organizacije,
- informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje procesov in aktivnosti v organizaciji in se nanašajo na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu (Mumel 2012).

Fitz-Enz v Mumel navaja še nekaj področij, kjer je potreba po informacijah nujna za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih:

- Izvedba lastnega dela: Kako dobro delam?
- Možnosti za poslovno kariero: Kako daleč in kako hitro lahko grem?
- Osebni programi: Kakšne spremembe se obetajo pri plačilnih programih?
- Organizacijske spremembe: Kaj se dogaja in kaj prihaja?
- Organizacijsko finančno stanje: Kako zdravo je podjetje?
- Politika podjetja: Kaj je novega v administrativnem sistemu podjetja?
- Aktivnosti konkurence: Kaj in kako dobro dela konkurenca?
- Splošne novice o podjetju in zaposlenih: oddelčne novice, obletnice itd. (Fitz-Enz v Mumel 2012, 161).

Gruban, in drugi navajajo področja, kjer se pojavlja največje pomanjkanje informacij:

- informacije o splošni usodi organizacije (njeno sedanje stanje in razvoj),
- informacije o politiki plač,
- informacije o politiki kadrov, informacije o možnostih za izobraževanje,
- informacije o ugodnostih (nadomestila za prevoz na delo, prehrano itd.),

- informacije o ureditvi (strukturi) organizacije,
- informacije o načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot,
- informacije o uspešnosti dela različnih enot,
- informacije o zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov in storitev (Gruban in drugi 1997, 99).

## 2.2 Informiranje v času sprememb

Edina stalnica, ki so jim organizacije priča v okviru svojega delovanja, so spremembe. Eno izmed osrednjih vlog pri uvajanju in upravljanju sprememb ima komuniciranje. Lewis ugotavlja, da sta proces komuniciranja in proces implementiranja sprememb neločljivo povezana (Lewis 1999, 44). Uspešnost uvajanja sprememb je odvisna od zmožnosti, ki obstajajo v organizaciji za spremembe vedenja posameznikov (Robertson in drugi v Elving 2005, 130). Če spremembe v organizaciji vključujejo spremembe delovnih nalog posameznikov, je komuniciranje o spremembah in informiranje posameznikov izrednega pomena. Informiranje in komuniciranje z zaposlenimi, ki bodo deležni sprememb pri vsakodnevem delu in funkcioniranju v organizaciji, mora biti integrirano v procese uvajanja sprememb in strategijo, ki jo organizacija udejanja ob uvajanju sprememb.

Francis opredeli dva splošna cilja internega komuniciranja: *»Prvi cilj internega komuniciranja mora biti informiranje zaposlenih o njihovih delovnih nalogah, o politiki organizacije in drugih temah. Drugi cilj pa je oblikovanje skupnosti v organizaciji«* (Francis v Elving 2005, 131).

V okviru te opredelitve lahko razlikujemo med komuniciranjem informacij (informiranjem) in komuniciranje z namenom ustvarjanja skupnosti. Informacije, ki jih posredujemo zaposlenim v času sprememb, morajo vsebovati razloge za spremembe in hkrati zaposlenim podati odgovore na zaskrbljenost, ki se pojavlja ob spremembah. V tem primeru informacije prihajajo s strani vodstva, ki je v vlogi pošiljatelja, medtem ko so zaposleni v vlogi prejemnika informacij. To obliko komuniciranja teoretično lahko opredelimo z modelom javnega informiranja, kjer so interni komunikatorji v vlogi novinarjev, ki širijo informacije v nadzorovanih medijih.

Ugotovili smo, da v času sprememb informacije prehajajo od vodij k zaposlenim; s tem poudarjamo, kako pomembno vlogo imajo vodje pri komuniciranju sprememb v organizacijah. Njihova neposredna vpletenost zagotavlja kredibilnost, zanesljivost in aktualnost posredovanih informacij. Vodje morajo hkrati zagotoviti, da bodo spremembe učinkovite in jih zaposlenim predstaviti na način, ki je sprejemljiv za njih. S tem bodo dosegli večjo zavzetost zaposlenih pri uvajanju sprememb. Osebni odnos vodij vpliva na zadovoljstvo glede informiranja in s tem posledično, kako zaposleni predstavljajo organizacijo zunanjim deležnikom (White in drugi 2010). Zaposleni, ki imajo tesnejši odnos z vodjem, so bolj zadovoljni z informacijami, ki jih dobijo in tudi čutijo odgovornost, da organizacijo zagovarjajo.

Elving poudari, da: *»Mora biti eden izmed ciljev v komuniciranju sprememb informiranje zaposlenih ali članov organizacije o spremembah in kako se bo njihovo delo spremenilo zaradi sprememb. Informativna funkcija komuniciranja bo vplivala na pripravljenost za spremembo«* (Elving 2005, 132).

Neprestana dvosmerna oblika komuniciranja je temelj za motiviranje zaposlenih in uspeh organizacije. Dvosmerna komunikacija nam zagotavlja neprestano povratno informacijo, ki je ključna pri upravljanju z organizacijskimi spremembami.

Zaradi boljšega razumevanja umestitve informiranja v okvir internega komuniciranja v nadaljevanju opredelim koncept internega komuniciranja, njegove cilje in namene. Za razumevanje internega komuniciranja pa je pomemben tudi zgodovinski razvoj, ki ga predstavljam skozi teorije razvoja organizacij. S poznavanjem razvoja internega komuniciranja tudi lažje razumemo aktualne smernice in uporabo novih orodij v internem komuniciranju.

### 3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje na splošno definiramo kot komunikacijske tokove med zaposlenimi znotraj meja organizacije (Mazzei 2010). Interno komuniciranje Berger opredeljuje kot organizacijsko komuniciranje oz. komuniciranje med zaposlenimi (Berger 2008). Polje organizacijskega komuniciranja zajema komuniciranje ljudi v organizacijah, organizacij z ljudmi v in okoli njih (interno in eksterno komuniciranje) in družbe prek organizacij (Verčič 1998, 759). Cilj organizacijskega komuniciranja je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času, da bi lahko zagotovili podporo strukturi organizacije in njeno prilagajanje na okoliščine (Podnar in Kline 2003, 60). Interno komuniciranje lahko opredelimo na dva načina. Najpogosteje je interno komuniciranje opredeljeno kot *»fenomen, ki obstaja v organizaciji«*. V tem primeru je organizacija opredeljena kot zabojujnik, v katerem se komuniciranje pojavlja. Drug pogled opredeljuje interno komuniciranje kot *»način, kako opisati in pojasniti organizacije«* (Deetz v Berger 2008). Komuniciranje je tukaj osrednji proces, preko katerega zaposleni delijo informacije, ustvarjajo odnose in oblikujejo organizacijsko kulturo in vrednote. V tem procesu se prepletajo ljudje, sporočila, pomen, aktivnosti in namen, kar je temelj moderne organizacije.

Komuniciranje je ena izmed najbolj prevladujočih in pomembnih aktivnosti v organizaciji. S komuniciranjem posamezniki in skupine koordinirajo aktivnosti za doseg ciljev, bistvenega pomena je pri socializaciji, odločanju, reševanju problemov in upravljanju s spremembami (Berger 2008). V osnovi se tudi odnosi oblikujejo v komuniciranju in delovanje organizacije temelji na uspešnih odnosih med posamezniki in skupinami. Z vzponom nove paradigme odnosnega vodenja organizacij je potrebno interno komuniciranje opredeliti kot del ustvarjanja pozitivnih odnosov med vodji in zaposlenimi (Jo in Shim v White in drugi 2010, 67). Komunikacijske prakse v organizaciji pomembno vplivajo na zaupanje zaposlenih v vodje organizacije in predanost organizaciji (Mishra in drugi 2014, 187).

Interno komuniciranje zaposlenim predstavlja vir pomembnih informacij o njihovem delu, organizaciji, okolju in o drug drugem. Komuniciranje motivira, gradi zaupanje, oblikuje identiteto in spodbuja zavzetost. S komuniciranjem posamezniki izražajo svoja čustva, delijo upanja in ambicije ter proslavljajo in se spominjajo uspehov oz. dosežkov. Komuniciranje je temelj, na podlagi katerega si posamezniki in skupine oblikujejo pomen organizacije, kaj

organizacija je in kaj pomeni (Berger 2008). Učinkovito interno komuniciranje vodij in zaposlenih je pogoj za funkcioniranje katerekoli organizacije (Tourish in Hargie v Oliver 2004, 131). Učinkovito interno komuniciranje lahko krepi ugled in verodostojnost organizacije pri zunanjih deležnikih, ki zaposlene vidijo kot kredibilen vir informacij o podjetju. Zaposleni so obraz organizacije in imajo velik vpliv na uspeh organizacije.

Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča jim doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil in predpisov ter usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Prav tako vodstvo oskrbuje zaposlene s povratnimi informacijami o izvajanju nalog, o ustreznosti komuniciranja in o splošnem stanju v organizaciji. Skozi proces internega komuniciranja vodstvo organizacije pomaga zaposlenim razumeti poslovanje družbe in jih seznanja z načrti, politiko in cilji organizacije. Z razumevanjem strateških usmeritev organizacije prispevamo k večji predanosti zaposlenih (De Ridder 2012). Posebej pomembno vlogo dobi interno komuniciranje v času velikih sprememb, ko se pojavita strah in negotovost (Mumel 2012, 154).

Znanje in povezanost zaposlenih sta pomembno sredstvo za doseganje uspešnosti. Naloga organizacij je, da vhodne informacije s kreativnostjo in znanjem zaposlenih uporabijo v svojo korist in s tem ustvarjajo dodano vrednost. Interno komuniciranje je jedrni proces, s katerim organizacije ustvarjajo dodano vrednost (Quirke 2000, 21).

V okviru internega komuniciranja lahko govorimo tudi o ustvarjanju ravnotežja med praznino (premajhna količina informacij), ki povzroča nezaupanje in špekuliranje, ter preveliko količino informacij, kar lahko privede do ignoriranja informacij. Prejemanje velikega števila informacij ni enako kot prejemanje pravega števila informacij (Bartoo in Sias v White 2010, 71). Prav tako je potrebno poudariti, da zaposleni lahko prejemajo pravo količino informacij, vendar te niso vse uporabne za njih.



### **3.1 Ravni internega komuniciranja**

Interno komuniciranje poteka na različnih ravneh. Osnovna oblika komuniciranja med posamezniki je medosebno komuniciranje. Skupinsko komuniciranje se pojavi v timih, oddelkih in enotah. Na tej ravni je pomembno deljenje informacij, razprava, koordinacija delovnih nalog, reševanje problemov in ustvarjanje konsenza. Na ravni organizacijskega komuniciranja se osredotočamo na vizijo, poslanstvo, politike, nove pobude in znanje ter uspešnost organizacije. Tok formalnih komunikacij poteka v kaskadni obliki, kjer vodje komunicirajo z zaposlenimi. S pojavom družabnih medijev se je komuniciranje na tej ravni tudi spremenilo (Berger 2008).

Storitvena organizacija mora vzpostaviti sistem internega komuniciranja, kjer bo pretok informacij horizontalen in vertikalni; to pomeni od najvišjega vodstva do srednjih menedžerjev ter do delavcev, ki so v dnevnem stiku s strankami in zato potrebujejo pravočasne in verodostojne informacije (Rijavec 1999, 620).

### **3.2 Namen in cilji internega komuniciranja**

Glavni namen komuniciranja v organizaciji je omogočanje obstoja in funkcioniranja organizacije (Mumel 2012, 158). V ospredje se upravičeno prebija vprašanje, kako uspešno lahko interno komuniciranje prispeva uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva organizacij, saj je vsakomur jasno, da še tako briljantne poslovne strategije in vizije ne prinašajo rezultatov, če jih zaposleni bodisi niso pripravljene ali sposobni uresničiti (Gruban 1993). Zato se danes nameni internega komuniciranja osredotočajo na vprašanja, kot so:

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo uresnitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udeležiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti (pripadnosti), motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih

konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju, ipd.?

Medtem ko govorimo o ciljih internega komuniciranja, lahko navedemo, da Strohmaier in Mihelc pravita, »da je cilj ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi, omogočanje dvosmerne komunikacije, seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja, gradnja identifikacije zaposlenih s podjetjem, prenašanje vrednot organizacije na zaposlene« (Strohmaier in Mihelc 2003, 11). Quirke izpostavi, da se morajo zaposleni truditi za doseganje istih ciljev in morajo imeti jasno sliko o usmeritvi in ciljih organizacije (Quirke 1997, 77).

Možina in drugi cilje internega komuniciranja opredeljujejo kot:

- identifikacijo zaposlenih z organizacijo,
- socializacijo zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in spodbujanje zaposlenih,
- doseganje zvestobe in motivacije zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov (Možina in drugi 1994, 23).

Bolj specifično cilje internega komuniciranja opredeljuje Gruban (1993), in sicer naj bi bili cilji:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- dvosmerne oblike komuniciranja,
- utrditi timsko delo (sestavo, strukturo, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti raven udeležbe zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in z zakonskimi določili,
- opredeliti in uveljaviti želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije,
- opredeliti vrednote organizacije in jih utrditi v temeljne poslovne politike in vedenje posameznikov skupin in organizacije,

- opredeliti kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja zadovoljstva ter proučevanja zadovoljstva,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture),
- izboljšati medosebno komunikacijo in komunikacijo s strankami, predvsem z zaposlenimi, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije, politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja zaposlenih in zagotoviti usposabljanja (znanja, veščine, spretnosti),
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (z vizijo, s strategijo, poslovnim načrtom itd.),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov (Gruban 1993).

### **3.5 Orodja internega komuniciranja**

V večini organizacij so interna komunikacijska orodja enaka ali vsaj podobna, razlika je v tem, kako jih organizacije uporabljajo. Ali organizacije imajo načrt? Ali imajo jasne cilje? Ali lahko izmerijo učinkovitost uporabe komunikacijskega orodja? V tem primeru pride do izraza strateški pristop. Orodje internega komuniciranja je kanal, po katerem zaposlenim prenašamo informacije o strateškem načrtu organizacije, poslovnem okolju, finančni situaciji in ustvarjamo odnose med zaposlenimi. Zaposleni potrebujejo tudi informacije, kako lahko prispevajo k uresničevanju poslovne strategije in kaj zaposleni dobijo v zameno za prispevek k razvoju organizacije (Gillis 2006).

Pomembno je, kako zaposleni sprejemajo različna orodja internega komuniciranja. Izbira orodja lahko nanje vpliva pozitivno ali negativno. Zato je potrebno raziskati, katera orodja so za zaposlene bolj sprejemljiva, katerim orodjem bolj zaupajo in na tej podlagi sprejeti odločitve o izboru orodja, s katerim želimo prenesti sporočila. Če želimo učinkovito interno komunicirati in na način, da sporočila dosežejo zaposlene, moramo sporočila posredovati v zanje sprejemljivi in uporabni obliki. Z napačno izbiro orodja lahko nehote škodujemo internim odnosom. Cameron in drugi v Welch 2012 pravijo, da: *»Zaposleni s svojimi*

*pričakovanji o izbiri internega komunikacijskega orodja presojuje internu komuniciranje»* (Cameron in drugi v Welch 2012, 248).

Interno komuniciranje nam nudi splet različnih komunikacijskih kanalov in orodij za optimiranje učinkov: tiskane komunikacije (interna glasila, letno poročilo, brošure, priročniki, plakati, letaki, koledarji itd.), digitalne komunikacije (e-pošta, intranet, SMS, e-mesečnik, ohranjevalnik zaslona, e-novice, kvizi itd.), osebna komunikacija (sestanki, kolegiji na različnih ravneh, konference, predstavitve, zbor delavcev, neformalni dogodki itd.) in drugo (oglasne deske, video, raziskave, interni natečaji, pisarniški material, darila, nagrade, ambasadorstvo, neformalni kanali itd.). Če želimo, da so orodja internega komuniciranja učinkovita, potem morajo ta dopolnjevati skupno strategijo internega komuniciranja (Grunig in Hunt 1984). Avtorji, ki so raziskovali to področje, so prišli do zelo zanimivih ugotovitev. Ugotavljajo, da obstaja naklonjenost internemu komuniciranju iz različnih virov, kar pomeni, da je v komuniciranje članov timov in projektih skupin vključeno tako medosebno komuniciranje kot tudi uporaba elektronske pošte (White in drugi 2010). Generacija Y daje prednost tradicionalnim medijem v internem komuniciranju, medtem ko so v svojem zasebnem življenju redni uporabniki družabnih medijev (Friedl in Verčič 2010). Kelleher ugotavlja, da zaposleni z različnimi delovnimi vlogami dajejo prednost različnim komunikacijskim orodjem, npr. vodje dajejo prednost medosebnemu komuniciranju, medtem ko tehniki dajejo prednost pisni komunikaciji (Kelleher v Welch 2012, 248). Stein pravi, da imata medosebna komunikacija in elektronska pošta veliko vlogo pri ustvarjanju skupnosti v organizaciji (Stein v Welch 2012, 248). Prav tako je potrebno omeniti dve ugotovitvi, do katerih je prišel Woodall, ki ugotavlja, da zaposleni uporabljajo različna orodja za različne informacije in da komuniciranje v tiskani obliki izgublja na pomenu v primerjavi s komuniciranjem v digitalni obliki (Woodall v Welch 2012, 248). Potrebno je pa omeniti, da Ruck v svoji raziskavi ugotavlja, da *»družbeni mediji kot sodobno orodje internega komuniciranja niso preveč uporabljeni v »družabnem smislu«, ampak so večinoma uporabljeni še vedno kot orodje za informiranje zaposlenih«* (Ruck 2012).

V okviru strateškega načrtovanja internega komuniciranja je pomembna tudi izbira pravih komunikacijskih orodij, ki so primerna za vsebino sporočila in publiko, ki jim je sporočilo namenjeno. Quirke predstavi nekaj praktičnih načel, ki jih je potrebno upoštevati pri izbiri komunikacijskega orodja:

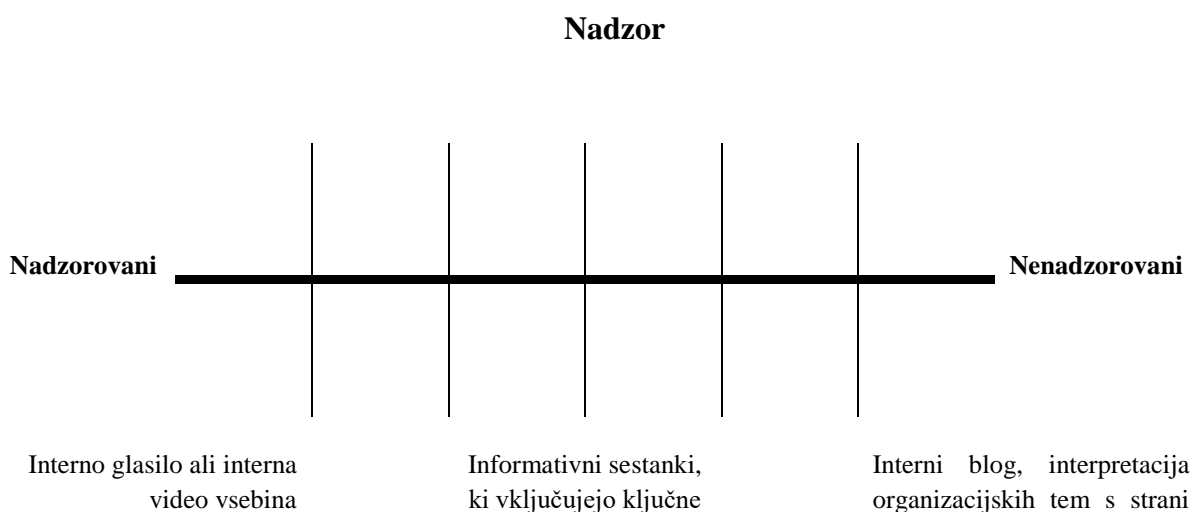
- **Dostopnost:** uporaba komunikacijskih kanalov, ki že obstajajo v organizaciji, ali uvajanje novih, kjer mora biti v ospredju njihova učinkovitost.
- **Občinstvo:** kdo so, kje je njihova lokacija, kako želijo dostopati do informacij, ali bomo z izbranim orodjem dosegli učinkovito zavzetost.
- **Cilji:** kaj želi organizacija sporočiti, naučiti. Kakšno naj bo razmišljanje, občutenje ali aktivnost kot posledica poslanega sporočila?
- **Vsebina:** kaj je kontekst oz. vsebina sporočila (npr. občutljiva sporočila je potrebno prenašati v okviru medosebne komunikacije in ne kot elektronska sporočila).
- **Izbira pravega trenutka:** kako nujno je sporočilo (npr. v času kriznega komuniciranja je potreba po razširjanju pomembnih sporočil velika) (Quirke 2008).

Vse ugotovitve in razmišljanja nas privedejo do lastnosti internih komunikacijskih orodij, ki lahko vplivajo na izbiro internega komunikacijskega orodja med zaposlenimi.

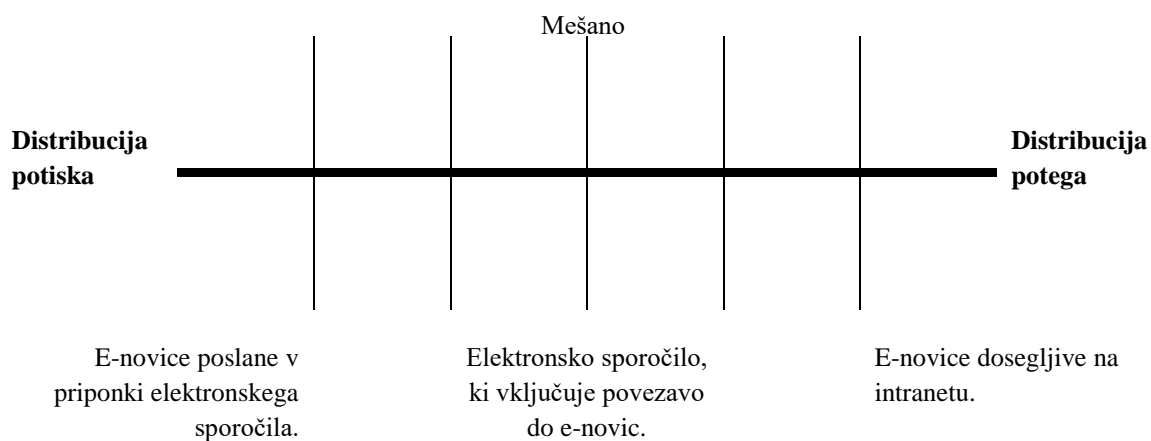
### 3.5.1 Lastnosti orodij internega komuniciranja

Prednostna naloga katerekoli komunikacije je, da dosežemo prejemnika sporočila. Če želimo povečati verjetnost, da bo komuniciranje doseglo interne deležnike, moramo pri tem upoštevati lastnosti orodij internega komuniciranja: nadzor (obvladljivost), uporabnost in zmožnost razširjanja informacij (Welch 2012).

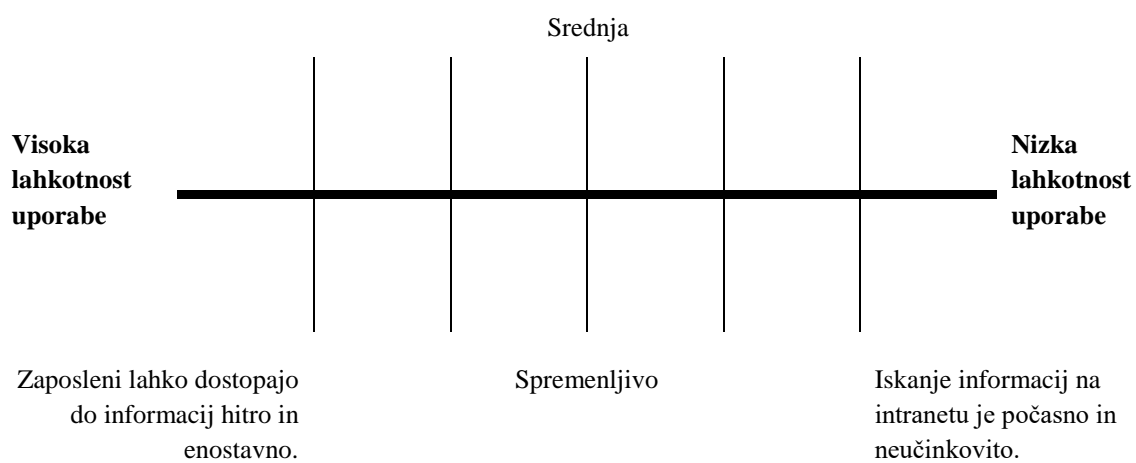
Slika 3.1: Lastnosti orodij internega komuniciranja



### Distribucija: Strategija razširjanja informacij in sporočil



### Uporabnost



Vir: Welch (2012, 249).

### Nadzor

Nadzorovana orodja omogočajo pošiljateljem nadzor nad vsebino sporočila, obliko in izbranim kanalom sporočanja. Pri tem moramo poudariti, da je potrebno na nadzor gledati ne samo iz perspektive pošiljatelja, ampak tudi prejemnika sporočila. Prejemnik lahko sporočilo sprejme ali ga zavrne. To pomeni, da v primeru sprejemanja sporočila prebere interno glasilo, odpre elektronsko pošto, dostopa do intraneta, se udeležuje skupnih srečanj zaposlenih ipd. V primeru zavračanja sporočila pa ne prebere internega glasila, ne odpre elektronske pošte, spregleda skupno srečanje in ne dostopa do intraneta.

### **Distribucija: Strategija razširjanja informacij**

Termina »potega« in »potiska« v tem primeru opisujeta različne mehanizme v okviru komunikacijskih metod. Tudi precej avtorjev opredeljuje interna komunikacijska orodja kot orodja »potiska« oz. »potega« (Ranchhod, Guraun in Lance v Welch 2012, 249). White in drugi v svoji študiji ugotavljajo, da zaposleni raje prejemajo informacije po elektronski pošti (razširjanje z metodo potiska) ali z neposrednimi povezavami do pdf dokumentov, kot da bi morali sami najti te informacije na intranetu (razširjanje z metodo potega) (White in drugi 2010). Metoda potega pomeni, da morajo zaposleni sami poiskati informacije ali v tiskanem internem glasilu ali na intranetu, kjer so informacije objavljene v elektronski obliki. Pri pripravi strategije razširjanja informacij je potrebno upoštevati obe metodi, kar pomeni razširjanje informacij z uporabo več različnih orodij. Informacije lahko objavimo v tiskani obliki internega glasila, hkrati pa na intranetu objavimo pdf verzijo internega glasila.

### **Uporabnost**

Uporabnost v tem primeru pomeni lahkotnost uporabe komunikacijskega orodja oz. dostopnost za prejemnika informacij. Uporabnost je tudi eden izmed pogojev učinkovite komunikacije. V našem primeru je to lastnost orodij internega komuniciranja, kar omogoča zaposlenim, da najdejo informacije hitro, natančno in na zadovoljujoč način. Skozi uporabnost zaposleni presojujejo prikladnost in učinkovitost orodja internega komuniciranja (Welch 2012, 249).

### **Preudarnost pri izbiri orodij internega komuniciranja**

Razširjanje in uporabnost sta objektivni lastnosti orodij internega komuniciranja, hkrati pa ne moremo prezreti tudi subjektivnih lastnosti, ki tudi opredeljujejo orodja internega komuniciranja. Paradoksalno lahko interno komuniciranje povzroča tudi nezadovoljstvo med zaposlenimi. Interno korporativno komuniciranje je lahko podvrženo rutinirani cinični razlagi, ki se simbolično odraža kot odpor organizacijskemu vodenju in moči (Welch 2012, 252). Zaposleni lahko ignorirajo posredovanje sporočil z orodji, ki jih ne odobravajo ali jih ne sprejemajo.

Naklonjenost komuniciranju ni enoznačna. Posledično je potrebno imeti v mislih, da zaposleni niso enoznačna entiteta (Welch in Jackson 2007). Pristop, da bi z vsemi zaposlenimi komunicirali na enak način in z istimi orodji internega komuniciranja, je neprimeren. Vodstvo mora z raziskavami in temeljitimi analizami ugotoviti, katera oblika komuniciranja in katera orodja so primerna za uspešno interno komuniciranje. Pri tem morajo imeti v mislih tudi različne okoliščine, kot so demografija, lokacija delovnega mesta ipd. Welch pravi, da: *»Komunikatorji morajo razumeti tudi subjektivne odzive zaposlenih na uporabo različnih orodij internega komuniciranja. To pomeni, da je potrebno raziskati čustvene odzive, ki jih uporaba različnih orodij internega komuniciranja povzroča med zaposlenimi ali skupinami zaposlenih«* (Welch 2012, 252).

Odziv zaposlenih na uporabo različnih orodij vpliva na učinkovito interno komuniciranje. To pomeni, da izbira neprimerne orodja lahko privede do ovir v internem komuniciranju. Neprimerno orodje lahko povzroči nejevoljo in neprijetnost med zaposlenimi, kar lahko vodi do nenaklonjenosti posredovanim sporočilom. Skrajnost tukaj lahko razumemo kot ignoriranje sporočil ali celo bojkotiranje internega komuniciranja.

Sandra Thornton v tabeli prikazuje različna orodja in kako jih lahko uporabimo.



Tabela 3.1: Komunikacijska orodja in njihova uporaba

Komunikacijsko orodje	Uporaba	Od zgoraj navzdol	Od spodaj navzgor	Vodstvo in/ali zaposleni
Interne publikacije za zaposlene – tiskane ali elektronske	<p>Poslovne informacije, usmeritve, napredek in cilji. Spodbujanje kulture kakovosti, povečanje učinkovitosti in večja družbena odgovornost.</p> <p>Informacije o načrtih in pobudah organizacije. Izpostavljamdo dosežke zaposlenih.</p>	✓		
Intranet	Vrednote, načela vodenja, zgodovina, nagrade, uspehi organizacije. Informacije o dodatkih, upokojitvah, deljenju dobička, varnosti, varovanju zdravja, usposabljanju in uvajanju novih zaposlenih.	✓		✓
E-pošta	Dnevna komunikacija. Informacije o spremembah in krizno komuniciranje.	✓	✓	✓

Obvestila	Pomembna obvestila, dokumentacija o postopkih ali pomembnih drugih spremembah.	✓		
Priloge	Priloga plačilnim listam ali drugim publikacijam. Obvestila o spremembah, plačilih ali druge pomembne informacije.	✓		
Sestanki večjih skupin	Vizija organizacije, nagovor vsem zaposlenim, pobuda za velike spremembe, grajenje kulture organizacije.	✓		
Sestanki manjših skupin	Delovni načrti, informacije o poteku dela, grajenje timov (teambuilding).	✓	✓	✓
Oglasna deska	Prihajajoči dogodki. Objave o spremembah. Promocija programa organizacije.	✓	✓	✓
Družbeni mediji	Ugled blagovne znamke, predstavitev organizacije, obvestila, krizno komuniciranje, pogovori.	✓	✓	✓
Video	Promocija blagovne znamke, pomembne organizacijske pobude za usposabljanje in orientacijo, za proslavljanje mejnikov, kot so obletnice.	✓		

Drsnice v predstavitev	Usposabljanje, organizacijske pobude, komuniciranje vizije, poslanstva in ciljev. Komuniciranje ugodnosti za zaposlene.	✓		
Spletni seminarji ali video konference	Srečanja, sestanki, usposabljanja.	✓		✓
Osebno komuniciranje	Okrepitev vseh komunikacij.	✓	✓	✓
Oglasi, sejemske razstave	Izpostavljanje informacij o organizaciji ali programih v organizaciji, pridobivanje novih zaposlenih, pridobivanje povratnih informacij itd.	✓		

Vir: Sandra Thornton (2016).

### 3.6 Razvoj internega komuniciranja

Razvoj velikih organizacij je spremenil način komuniciranja in osebne odnose na dveh ravneh: kako organizacije komunicirajo med sabo in kako s posamezniki. V začetku 20. stoletja so bile velike organizacije relativno nove, razen državnega aparata in vojske. V tem ozračju so se razvile teorije, kako organizacije delujejo in kako uresničujejo svoje cilje. Berger tako opredeljuje pet teoretskih pristopov, ki so se razvili v prejšnjem stoletju: klasični, odnosi z zaposlenimi, kadrovski viri, sistemski in kulturni pristop (Berger 2008). V nadaljevanju spoznamo vseh pet pristopov, povzetih po Bergerju.

### **3.6.1 Klasični pristop**

V nekaterih virih najdemo tudi poimenovanje »teorija stroja«, oblikovano na podlagi pogleda na zaposlene, ki se jih je obravnavalo kot »rezervne dele«. Najbolj znan zagovornik te teorije je bil Frederic Taylor, ki je po preučevanju proizvodnih linij zaključil, da lahko delovne procese izboljšamo z uvajanjem znanstvenih pristopov k delu in delavcem (Berger 2008). To vključuje učinkovitejši pristop k oblikovanju delovnih nalog, zaposlovanju delavcev s specifičnimi znanji za opravljanje delovnih nalog, usposabljanje delavcev in nagrajevanje za večjo produktivnost. Henri Fayol meni, da lahko operativno učinkovitost izboljšamo z boljšimi vodstvenimi običaji. Prav tako trdi, da mora komuniciranje slediti organizacijski hierarhiji, da se izognemo nesporazumom. Hkrati dopušča tudi možnost horizontalnega komuniciranja v turbulentnih časih, kar je kasneje v literaturi poimenovano Fayolov most (Berger 2008). Nemški sociolog Max Weber je razvil teorijo birokratizacije, s katero želi formalno vzpostaviti avtoriteto, strukturirati poslovanje in komuniciranje. Značilnosti njegove teorije so: določena struktura odločanja s centraliziranim odločanjem, jasna razdelitev nalog in odgovornosti, in zapis vsega, da bi se izognili nerazumevanju (Berger 2008).

*V okviru klasičnega pristopa lahko opredelimo dva komunikacijska cilja: preprečevanje nerazumevanja, ki bi lahko vplivalo na produktivnost in kakovost ter prenašanje odločitev in delovnih nalog vodstva. Komuniciranje je potekalo od zgoraj navzdol in preko tiskanih medijev. Vsebina so bile večinoma navodila za opravljanje delovnih nalog in pravila. Družbeni del komuniciranja je bil večinoma zanemarjen in zaposleni so se pri tem večinoma zanašali na govorice (Berger 2008).*

### **3.6.2 Pristop odnosov z zaposlenimi**

Temelj za pristop odnosov z zaposlenimi je raziskava, ki jo je izvedel Elton Mayo leta 1933. V sodelovanju s sodelavci so ugotovili, da so zaposleni, ki delajo v bolj prijaznem okolju in s podporo vodij, bolj učinkoviti kot zaposleni, ki so delali v manj prijetnem delovnem okolju. Raziskave so pokazale pomembno vlogo skupin in odnosov med zaposlenimi. Za uspeh organizacije je pomembno tako formalno kot neformalno komuniciranje (Berger 2008). Chester Bernard poudari, da je »za povečanje produktivnosti pomembno sodelovanje med zaposlenimi in vodstvenimi delavci (Chester Bernard v Berger 2008)«. Poseben poudarek daje

komuniciranju, ki ga poimenuje kot najbolj univerzalno obliko komuniciranja. McGregor verjetno najbolje povzema pristop odnosov z zaposlenimi skozi Teorijo X in Teorijo Y. Teorija temelji na nasprotujočih se predpostavkah, ki jih imajo vodilni o zaposlenih in njihovem odgovarjajočemu vedenju. Naloga vodilnih je, da prepoznajo pomanjkanje motivacije ali visoko motiviranost z vključevanjem zaposlenih v odločevalne procese in reševanje problemov v timih (McGregor v Berger 2008).

*»Ta pristop vključuje več medosebne komunikacije in daje večjo vrednost internemu komuniciranju. Raven komuniciranja je še vedno od zgoraj navzdol, vključujoč povratno zanko z namenom ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih« (Berger 2008).*

### **3.6.3 Pristop človeških virov**

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja so organizacije na široko pričele z uvajanjem pristopa človeških virov, ki poudarja odnose med vodji in zaposlenimi, temelječimi na sodelovanju in na timskem delu. Teorija temelji na krogu kakovosti, decentralizirani organizaciji in celostnim upravljanjem s kakovostjo, kar se odraža v sodelovanju zaposlenih (Blake in Mortonova v Berger 2008), medtem ko se je Rensis Likert osredotočal bolj na organizacijsko strukturo. Pravi, da organizacije, ki se opredeljujejo za večsmerno komuniciranje in uvajajo sodelovalno strukturo vodenja, s tem spodbujajo produktivnost, zmanjšujejo absentizem na delovnem mestu in povečujejo dobiček (Rensis Likert v Berger 2008). Vodje morajo naprej dobro preučiti stalno spreminjajoče se okolje in podrobno analizirati vse informacije, preden sprejmejo odločitev (Fiedler v Berger 2008).

*»Komuniciranje je postalo večsmerno in bolj relacijsko. Za reševanje problemov in spodbujanje deljenja idej se uporabljajo povratne informacije. Pomembno postaja zaupanje zaposlenih in zavezanost podjetju, organizacije so pričele deliti komunikacije o odločanju z zaposlenimi« (Berger 2008).*

### **3.6.4 Sistemski pristop**

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je med teoretiki razvil sistemski pristop, ki organizacije obravnava kot kompleksne organizme, ki poizkušajo preživeti in uspešno delovati v okolju, polnem izzivov. Na splošno sistemsko teorijo lahko pojasnimo z

navajanjem von Bertalanffyja, ki pravi, »da je vsak sistem skupina delov, ki so vsestransko razporejeni in so v interakciji med seboj v okviru procesov, kjer sledijo skupnim ciljem (von Bertalanffy v Berger 2008)«. Komuniciranje je osrednji proces organiziranja, kar tudi pomeni, da sistemi lahko z uporabo informacij povečajo svoje znanje in zmanjšajo negotovost, ki je prisotna v kompleksnem okolju, v katerem delujejo (Werick v Berger 2008). Komuniciranje je vezivo sistemov, ki povezuje sistem z okoljem in različnimi podsistemi (Almaney v Berger 2008). Pri uporabi internih komunikacijskih orodij in drugih oblik komuniciranja je cilj bolj usmerjen v to, da prave informacije pridejo do pravih ljudi pravočasno, kot pa v prepričevanje zaposlenih in spremembo vedenja, ki podpira vodstvo (Grunig in Hunt 1984).

*»Komuniciranje je bistvenega pomena za izmenjavo informacij v sistemih in med njimi z uporabo različnih kanalov v okviru internega komuniciranja. Povratne informacije so v pomoč sistemom, da se lažje prilagodijo, spremenijo in ohranijo nadzor. Zelo je razširjeno kolektivno odločanje o komuniciranju in tudi deljene odgovornosti« (Berger 2008).*

### **3.7.5 Kulturni pristop**

Kultura se v tem pogledu nanaša na specifično identiteto, ki jo premore vsaka organizacija in vključuje skupna mnenja, vrednote in vedenja, s katerim organizacija določa svoje funkcioniranje ter se prilagaja svojemu okolju. Organizacije lahko med vsemi zaposlenimi oblikujejo svojo kulturo na skupnih vrednotah, izpostavljanju uspešnih posameznikov in predstavljanju obredov ter ritualov (Deal in Kennedy v Berger 2008). Larkin in Larkin v času kulturnih in drugih večjih sprememb v organizaciji poudarjata pomembnost medosebnega komuniciranja in pomembnost nadzorovanih komunikacij (Larkin in Larkin 1994).

*»Kulturni pristop ovrednoti komuniciranje kot proces deljenja informacij, temelječ na kulturi, s katerim ustvarjamo odnose in oblikujemo organizacijo. Komuniciranje pomaga oblikovati in vpliva na kulturo organizacije z uporabo formalnih in neformalnih kanalov komuniciranja, z zgodbami, deljenjem izkušenj ter družabnimi aktivnostmi« (Berger 2008).*

S temi pristopi smo spoznali, kako se je interno komuniciranje spreminjalo z rastjo in razvojem organizacij. Danes elementi vseh pristopov obstajajo v organizaciji v obliki delovnih pravil, hierarhije, politike, programov usposabljanja, delovnih timov, opisov

delovnih mest, socializacijskih navad, v službah za upravljanje s kadrovskimi viri itd. Ustrezne komunikacijske prakse danes obstajajo v formalnem komuniciranju, komuniciranju od zgoraj navzdol, komuniciranju od spodaj navzgor in v horizontalnem komuniciranju med člani delovnih skupin. S pojavom novih družbenih medijev se struktura komuniciranja in prakse spreminjajo (Berger 2008). Spreminja se tudi vloga internih komunikatorjev, ki se bodo morali preusmeriti iz vodij komunikacijskih procesov v razvoj komunikacijskih spretnosti na vseh ravneh organizacije (Zerfass in Franke 2013, 119).

## 4 INFORMIRANJE V MODELU INTERNEGA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA

Kot smo lahko videli tudi v predhodnih poglavjih, obstajajo različne teorije internega komuniciranja, ki se osredotočajo na različne oblike in sisteme. Sicer so del internega komuniciranja zagotovo tudi neformalni pogovori, govornice in tudi formalna komunikacija med posamezniki, timi, v okviru projektnih skupin ter med zaposlenimi in vodji. Za boljše razumevanje okvira te obilne podobe komuniciranja sta Welch in Jackson predstavila matrico internega komuniciranja, kjer sta opredelila štiri razsežnosti komuniciranja:

- interno vodstveno komuniciranje,
- interno komuniciranje sodelavcev v skupini,
- interno komuniciranje projektne skupine sodelavcev,
- interno korporativno komuniciranje (Welch in Jackson 2007).

V matrico so vključene tudi ravni in smeri komuniciranja, udeleženci in vsebina.

Tabela 4.2: Matrica internega komuniciranja

Razsežnost	Raven	Smer	Udeleženci	Vsebina
Interno vodstveno komuniciranje.	Vodje, nadzorniki.	Prevladuje dvosmerna komunikacija.	Vodstveni delavci, zaposleni.	Vloga zaposlenih, osebni odziv, skupinski sestanki, informativni sestanki.
Interno komuniciranje sodelavcev v skupini.	Kolegi v skupini.	Dvosmerna komunikacija.	Zaposleni – zaposleni	Informiranje članov skupin, razprava o nalogah skupine.



Interno komuniciranje projektne skupine sodelavcev.	Kolegi v projektni skupini.	Dvosmerna komunikacija.	Zaposleni – zaposleni.	Projektne informacije, projektne teme.
Interno korporativno komuniciranje.	Strateški vodje/vodilni v organizaciji.	Prevladuje enosmerna komunikacija.	Strateški vodje – vsi zaposleni.	Cilji, namen, razvoj, aktivnosti in dosežki organizacije.

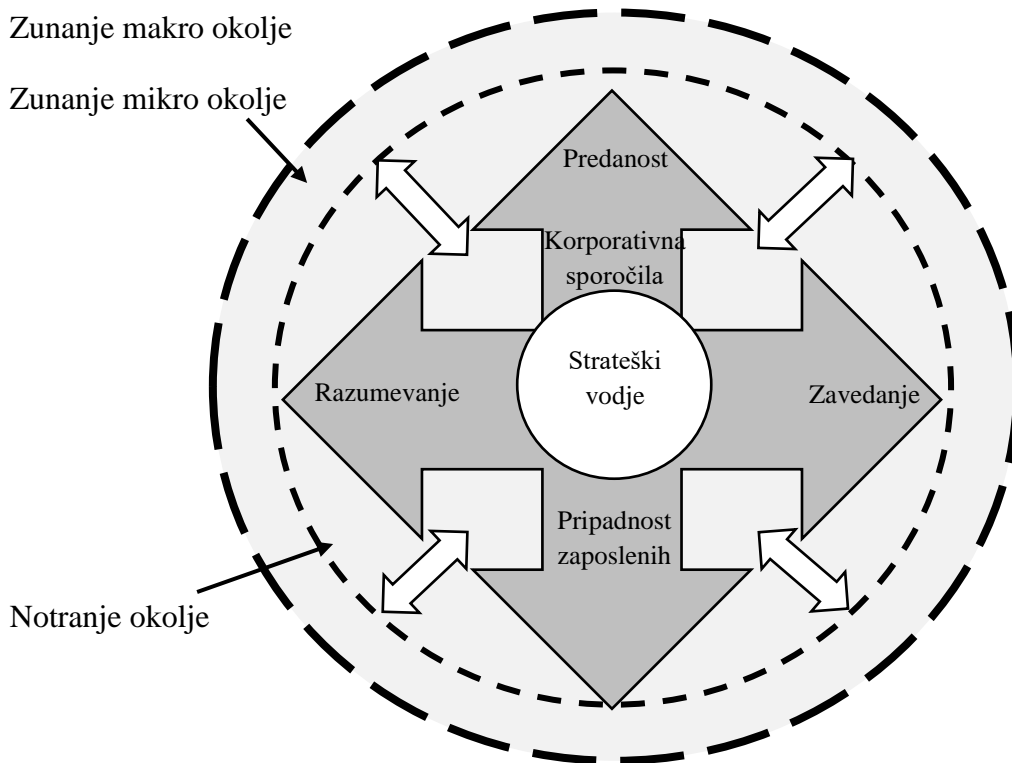
Vir: Welch in Jackson (2007).

Za potrebe diplomskega dela se osredotočamo na interno korporativno komuniciranje. Welch in Jackson (2007) opredeljujeta tako komuniciranje kot komuniciranje z vsemi zaposlenimi. *»Interno korporativno komuniciranje opredelimo kot komuniciranje med strateškimi vodji v organizaciji in internimi deležniki z namenom ustvarjanja večje predanosti organizaciji, občutka pripadnosti, zavedanja stalno spreminjajočega se okolja in razumevanja razvojnih ciljev organizacije«* (Welch in Jackson 2007, 186). Interno korporativno komuniciranje v tem primeru lahko tudi opredelimo kot uradno funkcijo internega komuniciranja, ki usmerja formalno komuniciranje, ki ga izvajajo interni komunikacijski strokovnjaki (Kalla 2005).

Komuniciranje vodij in odprta učinkovita strategija komuniciranja imata ključno vlogo pri razvoju pozitivne zavzetosti zaposlenih. Osebni vpliv direktorja in vodij vpliva na zadovoljstvo glede informiranja in s tem posledično, kako zaposleni predstavljajo organizacijo zunanjim deležnikom. White in drugi v svoji raziskavi tudi ugotavljajo, da želijo zaposleni pridobiti informacije neposredno od direktorja (White in drugi 2010). Z neposrednim razširjanjem informacij s strani direktorja zmanjšujemo nepravilno porazdelitev informacij in povečujemo njihovo verodostojnost. S tem zmanjšujemo možnost, da bi bil dostop do informacij otežen. Informacije so lahko izkrivljene in se količinsko zreducirajo, ko prehajajo skozi različne administrativne ravni v organizaciji. Velika želja zaposlenih v organizacijah je, da dobijo več informacij neposredno od direktorja in da je najbolj zelena

oblika komuniciranja medosebno komuniciranje z vodji (Haas v White in drugi 2010). Zaposleni se želijo srečati s svojimi vodji in z njimi tudi komunicirati. Opisani model je prikazan v nadaljevanju, kjer ga tudi bolje spoznamo.

Slika 4.2: Model internega korporativnega komuniciranja



Vir: Welch in Jackson (2007, 186).

Puščice, usmerjene iz osrednjega kroga (Strateški vodje), prikazujejo posredovanje sporočil; vrhovi puščic prikazujejo cilje internega korporativnega komuniciranja; črtkan notranji krog predstavlja vse zaposlene. Koncept korporativnega internega komuniciranja je v tem primeru uporaben, ker predstavlja komuniciranje z vsemi zaposlenimi. Tukaj gre za »enosmerno obliko komuniciranja, saj sporočila prehajajo od vodij do zaposlenih večinoma enosmerno« (Welch in Jackson 2007, 186). Medtem ko Grunig trdi, da odlično organizacijo definira simetrično dvosmerno komuniciranje kot model odnosov z javnostmi, ki predstavlja usklajevanje interesov organizacije in njenih javnosti (Grunig 1992). V simetričnem dvosmernem komunikacijskem sistemu vodje in zaposleni sodelujejo v dialogu in poslušajo

drug drugega. Z orodji internega komuniciranja pa razširjamo informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za razumevanje odločitev vodstva in razumevanje njihove vloge v organizaciji (Men 2014). Hkrati je korporativno interno komuniciranje enosmerna oblika komuniciranja, ki je neizogibna in nujna predvsem v velikih organizacijah, kjer so vodje omejeni z možnostjo medosebnega komuniciranja z vsemi zaposlenimi. Ker je informiranje kot enosmerna oblika komuniciranja tesno povezano z učinkovitostjo in zadovoljstvom, moramo ta proces skrbno načrtovati in spremljati (Tourish in Hargie v Oliver 2004, 141).

Enosmerno komuniciranje je primerno, ko je pomembna doslednost sporočila in v tem primeru enosmerni način posredovanja sporočil lahko razumemo kot strateško odločitev. Interno korporativno komuniciranje lahko razumemo tudi kot simetrično, saj Grunig in drugi pravijo da *»če vsebina sporočila zadovolji potrebo zaposlenih po védenju pred potrebo vodstvenih, da to povedo«* (Grunig in drugi 2002, 487). Model internega korporativnega komuniciranja upravičuje dvosmerno simetrično komuniciranje s tem, da ustvarja možnosti za dialog, kar prikazujejo štiri dvosmerne puščice v sliki 4.2. Pri posredovanju sporočil je pomembno, da z raziskovalnim delom ugotovimo, kateri komunikacijski kanali in katera vsebina je primerna za zadovoljitev potreb zaposlenih.

Posredovanje sporočil lahko vključuje nadzorovana ali nenadzorovana orodja internega komuniciranja. Avtorji imajo v okviru nadzorovanih orodij možnost odločanja o kakovosti in vsebini sporočila in s tem več nadzora nad uresničitvijo ciljev sporočila (Grunig in Hunt 1984, 456). Vsebina sporočila je z uporabo nadzorovanih orodij v celoti pod nadzorom organizacije, saj vodje v sodelovanju z internimi komunikatorji določajo vsebino, obliko in način posredovanja sporočil. Medtem ko se pri nenadzorovanih medijih pomen sporočila lahko spremeni, ker imajo vodje manj vpliva na vsebino, obliko in izbrana orodja internega komuniciranja.

*»Potrebno je biti pozoren na količino informacij, ki jih zaposleni potrebujejo, saj bi z nepremišljenim internim korporativnim komuniciranjem lahko povzročili preveliko obremenjenost z informacijami«* (Welsch in Jackson 2007, 188). Za ustrezno opravljanje svojega dela vsi zaposleni ne potrebujejo enakih informacij oz. enake količine informacij in pri tem je potrebno imeti v mislih tudi strukturo zaposlenih in v sodelovanju s kadrovske službo pripraviti načrt informiranja zaposlenih.

Cilji internega korporativnega komuniciranja so v sliki 4.2 prikazani v glavi štirih puščic in vključujejo:

- prispevek k internim odnosom, ki se odražajo v predanosti zaposlenih,
- promocijo pozitivnega občutka pripadnosti zaposlenih,
- razvijanje zavedanja o spreminjajočem se okolju,
- razvijanje razumevanja o razvoju ciljev organizacije glede na spremembe v okolju.

Cilji internega korporativnega komuniciranja so med seboj povezani. *»Kakovostno in učinkovito komuniciranje delovnih nalog prispeva k predanosti, medtem ko drugo komuniciranje prispeva k ustvarjanju zaupanja«* (De Rider 2004, 20). Zaupanje je pomembno pri oblikovanju družbene klime v organizacijah, ki oblikuje in prispeva h kakovostnemu komuniciranju. Če interni deležniki ne razumejo strateških usmeritev in ciljev organizacije, ne morejo biti predani organizaciji in ji s tem težje zaupajo, prav tako njenemu vodstvu.

V teoretičnem delu smo pregledali vse pomembnejše prvine internega komuniciranja, se seznanili z zgodovinskim razvojem in nekaterimi tipičnimi orodji. Izpostavili smo pomen informiranja v internem komuniciranju, saj menimo, da je informiranje v internem komuniciranju podlaga za odlično dvosmerno komuniciranje. V nadaljevanju se osredotočimo na interno komuniciranje v organizaciji BIC Ljubljana, pri čemer uvodoma predstavimo nekaj splošnih informacij o tem izobraževalnem zavodu, v nadaljevanju pa predstavljamo digitalna orodja internega komuniciranja v zavodu ter analiziramo opravljeno anketo med zaposlenimi. Obenem na tem konkretnem primeru se lahko strinjamo s trditvijo, da je v internem komuniciranju večji in bistveni del celotnega procesa informiranje, ki je hkrati podlaga za učinkovito in odlično dvosmerno komuniciranje, ovržemo oz. potrdimo pa lahko tudi nekatere druge trditve, izpostavljene na začetku diplomskega dela.

## **5 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE**

BIC Ljubljana je javni vzgojno-izobraževalni zavod, katerega ustanoviteljica je Republika Slovenija. Zavod je pravni naslednik zavoda z imenom »Srednja agroživilska šola«, ki je bil ustanovljen 1992. Leta 1999 se je preoblikoval iz enovitega zavoda v zavod z dvema organizacijskima enotama s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Srednja agroživilska šola Ljubljana«. Nato se je ponovno preoblikoval, in sicer v zavod s štirimi organizacijskimi enotami s Sklepom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Biotehniški izobraževalni center Ljubljana« z dne 30. avgusta 2005, s katerim je bila ustanovljena tudi organizacijska enota Višja strokovna šola. S tem sklepom se je v okviru zavoda organizacijska enota Središče za izobraževanje odraslih preoblikovala oz. preimenovala v Medpodjetniški izobraževalni center (BIC Ljubljana 2009, 1).

### **5.1 Poslanstvo, vizija, cilji in vrednote**

BIC Ljubljana uresničuje svoje poslanstvo z vsemi svojimi materialnimi in človeškimi potenciali in s svojo avtonomnostjo omogoča dijakom, študentom in odraslim udeležencem kakovostno izobraževanje. Razvijati želi njihovo kritično mišljenje in ustvarjalnost pa tudi pripadnost zavodu. Poleg pridobivanja splošnega in strokovnega znanja jim v zavodu pomagajo razvijati tudi delovne navade in s tem omogočiti uspešno poklicno pot ali nadaljnji študij. Dijake in študente želi BIC Ljubljana ozaveščati v izobraževalnem in vzgojnem smislu. Z individualnim pristopom skuša omogočiti optimalen razvoj vsakega posameznika.

Za uresničevanje poslanstva zavod potrebuje odlične učitelje, zato jim omogoča izobraževanje in strokovno usposabljanje. Skrbi tudi za usposabljanje drugih zaposlenih v zavodu. Zavod se zaveda, da brez dobrih pogojev dela za dijake, študente, odrasle udeležence in vse zaposlene ne more biti zelo uspešnega delovanja zavoda. Zato ustvarja optimalne pogoje za delo ter vseskozi tudi posodablja opremo in prostore.

Uspehi zavoda se kažejo v zadovoljstvu dijakov, študentov in odraslih udeležencev ter vseh zaposlenih. Z uspešnim zaključkom šolanja in uspešno nadaljnjo poklicno in življenjsko potjo uresničuje svoje poslanstvo (BIC Ljubljana 2015, 8).

Kot svojo vizijo si je zavod zadal, da bo kot odlična izobraževalna inštitucija prepoznavna v Sloveniji in zunaj nje kot center kakovostnega izobraževanja in usposabljanja na področjih živilstva in prehrane, veterine, naravovarstva, biotehnologije, gostinstva in turizma ter na sorodnih področjih (BIC Ljubljana 2015, 8).

V letnem delovnem načrtu 2015-2016 zavod opredeljuje svoje najpomembnejše cilje:

- sodelovanje z MIZŠ na programskem, finančnem in investicijskem področju in drugje,
- načrtovanje kadrov in izobraževanje delavcev zavoda,
- nadaljevanje dela komisije pri skrbi in razvoju kakovosti dela zavoda z vsemi štirimi enotami,
- kakovostna priprava in izvedba pedagoškega dela in uporaba sodobnih metod učenja in poučevanja,
- pestra ponudba taborov, interesnih in drugih dejavnosti ter ekskurzij za dijake in študente,
- zmanjšanje osipa,
- kakovostna priprava in izvedba splošne in poklicne mature, zaključnih in diplomskih izpitov,
- načrtovanje, organizacija in izvedba različnih oblik aktivnosti, povezanih z vpisom dijakov, študentov in odraslih udeležencev,
- intenzivno delo z dijaki s posebnimi potrebami,
- uvajanje novih vrst, smeri in načinov izobraževanja odraslih v smislu vseživljenjskega učenja,
- zagotavljanje odličnih materialnih pogojev za delo za zaposlene, dijake, študente in odrasle udeležence,
- povezovanje zavoda v konzorcije in sodelovanje v različnih slovenskih in evropskih projektih,
- sodelovanje in povezovanje s Konzorcijem za glasbo in balet Ljubljana, Srednjo šolo za gostinstvo in turizem v Ljubljani ter drugimi šolami pri načrtovanju, organizaciji, kadrovanju in drugih področjih,
- sodelovanje z drugimi inštitucijami, zavodi, univerzami, podjetji in asociacijami na različnih področjih,
- sodelovanje z Mestno občino Ljubljana in četrtnimi skupnostmi.

V okviru priprave »Razvojnega načrta 2013-2017« so zaposleni v zavodu kot najpomembnejše vrednote izpostavili: poštenost, odgovornost, spoštovanje drugih, delavnost, pozitivno naravnost, doslednost in uporabnost znanja. Za organizacijo so pomembne tudi številne druge vrednote, v največji meri pa, po mnenju zaposlenih, uresničuje skrb za okolje, poštenost in skrb za šolsko lastnino (BIC Ljubljana 2013, 4).

## **5.2 Dejavnosti zavoda**

Zavod je bil ustanovljen za opravljanje javne službe na področju vzgojno-izobraževalne dejavnosti. Javno službo opravlja na področjih:

- srednješolskega splošnega izobraževanja,
- srednješolskega poklicnega in strokovnega izobraževanja,
- višješolskega izobraževanja,
- dejavnost knjižnic (BIC Ljubljana 2009, 2–3).

Zavod BIC Ljubljana svojo dejavnost izvaja na različnih lokacijah v Ljubljani, in sicer na:

- Ižanski cesti 10,
- Cesti v Mestni log 47,
- Ižanski cesti 12,
- Ižanski cesti 15,
- Zdravstveni poti 10,
- Prušnikovi ulici 74,
- Adamič-Lundrovem nabrežju 1–7.

Opravlja tudi druge programe in naloge s področja praktičnega usposabljanja dijakov, študentov ter udeležencev v procesu vseživljenjskega učenja; pripravlja kandidate za mojstrske, delovodske oz. poslovodske izpite, za potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij, za praktični del zaključnih izpitov in poklicne mature; usposablja zaradi potreb tehnoloških sprememb v delovnih procesih, z razvijanjem novih tehnologij in inovacij ter opravljanje raziskav (BIC Ljubljana 2009, 2).

Poleg temeljne dejavnosti zavod izvaja tudi druge, ki mu omogočajo razvojno delovanje in gospodarno ravnanje z vsemi viri. S pridobivanjem evropskih sredstev vidi dodatne možnosti za razvojno delovanje, povezovanje s sorodnimi organizacijami doma in v tujini, razvoj novih metod učenja in poučevanja, razvijanje temeljnih in strokovnih kompetenc vseh udeležencev izobraževanja ter zaposlenih. Z evropskimi sredstvi je v letu 2015 pridobil nove prostore in jih poimenoval Center za kulinariko in turizem KULT316, kjer svoje praktične izkušnje pridobivajo študenti gostinstva in turizma ter živilstva in prehrane. Center je odprt tudi navzven, kar študentom omogoča pridobivanje praktičnih izkušenj v realnem učnem okolju. Izdelke, ki nastajajo v okviru praktičnega izobraževanja, je mogoče kupiti v njihovih dveh trgovinah in čajnici.

Za vse zainteresirane organizira različne tečaje in usposabljanja. V sodelovanju s podjetji in drugimi organizacijami pripravlja izobraževanja »po meri«, namenjena točno določenim skupinam. V popoldanskem in večernem času svoje prostore oddaja, ob različnih dogodkih pripravlja tudi pogostitve, posveča se prostovoljstvu; v zavodu deluje tudi Karierni center.

S promocijskimi aktivnostmi skrbi za prepoznavnost zavoda in interes za izobraževanje in usposabljanje po programih, ki jih izvaja. Z načrtovanim delovanjem želi doseči večjo prepoznavnost v strokovni in splošni javnosti ter prispevati k svojemu ugledu v Sloveniji in tudi celotnem evropskem prostoru (BIC Ljubljana 2015, 42).

### **5.3 Organizacijska struktura zavoda**

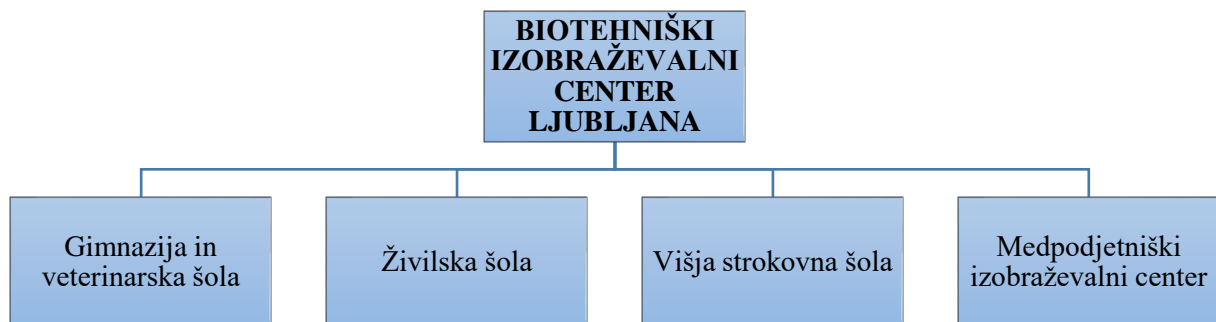
Organiziranost zavoda BIC Ljubljana je določena z ustanovitvenim aktom, sprejetim 2009.

Izobraževanje poteka v štirih organizacijskih enotah:

- Gimnazija in veterinarska šola
- Živilska šola
- Višja strokovna šola
- Medpodjetniški izobraževalni center



Slika 5.3: Organizacijska struktura zavoda



Vir: BIC Ljubljana (2015, 11).

Zavod vodi in zastopa direktor kot poslovodni organ zavoda. Ravnatelji šol so pedagoški vodje šol. Medpodjetniški izobraževalni center vodi vodja, ki ga imenuje direktor (BIC Ljubljana 2009, 5). Organi zavoda so: svet zavoda, direktor zavoda, kolegij in komisija za kakovost zavoda.

V Ustanovitvenem aktu iz leta 2009 je predpisano racionalno delovanje zavoda, kar pomeni, da se infrastrukturne in druge dejavnosti, pomembne za vse ali več organizacijskih enot, združujejo in opravljajo na ravni zavoda.

Skupne dejavnosti zavoda so:

- splošne dejavnosti, v katere spadajo splošne, pravne, kadrovske in druge administrativno-tehnične zadeve;
- finančno računovodske dejavnosti, v katere spadajo računovodske in knjigovodske zadeve;
- informacijske dejavnosti, v katere spadajo knjižnična in informacijska dejavnost ter avdiovizualne storitve (servisiranje učil in avdiovizualnih sredstev) ter druge tovrstne storitve;
- tehnične dejavnosti, v katere spadajo varovanje, vzdrževanje in čiščenje objektov, opreme in naprav, namenjene dejavnosti zavoda;
- investicijske dejavnosti, v katere spada investicijsko vzdrževanje, opremljanje, vodenje skupnih projektov, povezanih s skupnimi programi in osnovnimi sredstvi

premičnega in nepremičnega premoženja in podobne zadeve v zvezi s premoženjem, ki ga zavod uporablja;

- komercialne dejavnosti, v katere spadajo nabava (javno naročanje) repromateriala, skladiščenje in trženje izdelkov ter storitev zavoda in
- naloge v zvezi z upravljanjem s premoženjem zavoda in druge skupne naloge zavoda.

Skupne dejavnosti in službe zavoda so pomemben člen pri delovanju BIC Ljubljana. Z delovanjem skupnih služb imajo zaposleni v zavodu svetovalno, knjižnično, računovodsko, kadrovsko in administrativno ter tehnično podporo. Prav tako so za delovanje zavoda pomembne skupne dejavnosti s področja prehrane, slaščičarstva, pekarstva, gostinstva, veterinarskih storitev in trgovine (BIC Ljubljana 2015, 23).

Dejavnosti zavoda se financirajo iz državnega proračuna, prispevkov dijakov in študentov ter drugih udeležencev, ki se izobražujejo v zavodu, s prodajo storitev in izdelkov zavoda iz dejavnosti, iz donacij, prispevkov sponzorjev in iz drugih virov (BIC Ljubljana 2009, 20).

Poleg organov zavoda, ki jih podrobneje spoznamo v nadaljevanju, so v zavodu še drugi organi oblikovani v skladu s predpisi. V okviru šol zavoda BIC Ljubljana delujejo številni organi, v katere so poleg zaposlenih vključeni tudi dijaki (dijaška skupnost), študenti (študentski svet) in starši (svet staršev). Delovanje organov je namenjeno kakovostnemu pedagoškemu delu šol (BIC Ljubljana 2015, 19).

### ***5.3.1 Svet Zavoda***

Sveta Zavoda sestavlja sedemnajst članov: trije predstavniki ustanoviteljice, od katerih dva imenuje Vlada RS in enega Mestna občina Ljubljana; pet predstavnikov delavcev; trije predstavniki staršev dijakov, ki jih imenujejo sveti staršev, ki delujejo v okviru šol; dva predstavnika dijakov (imenuje jih dijaška skupnost); trije predstavniki študentov Višje strokovne šole in predsednik strateškega sveta, ki je po svojem položaju član sveta (BIC Ljubljana 2009, 6).

Svet zavoda v okviru nalog, določenih z zakonom in drugimi predpisi, sprejema odločitve na način in po postopku ter v rokih, določenih s predpisi oz. akti poslovanja (BIC Ljubljana 2009, 6).

### 5.3.2 *Direktor*

Direktor zavoda opravlja naslednje naloge (BIC Ljubljana 2009, 6):

- zastopa in predstavlja zavod,
- zagotavlja in odgovarja za zakonitost dela zavoda in njegovih organov,
- zagotavlja in ugotavlja kakovost s samoevalvacijo zavoda,
- pripravi predlog letnega delovnega načrta zavoda, finančnega načrta, razvojnega programa dela zavoda in letnih poročil o delu zavoda ter o samoevalvaciji zavoda,
- razporeja sredstva za plače, materialne stroške, investicije, investicijsko vzdrževanje in posodabljanje izobraževalnega procesa znotraj zavoda,
- pripravi predlog nadstandardnih storitev izobraževalnih oz. študijskih programov organizacijskih enot,
- določa pravila v zvezi z uporabo in hrambo pečatov zavoda in organizacijskih enot,
- določa ukrepe za varovanje osebnih podatkov in pooblasti delavce za zbiranje in uporabo teh podatkov v skladu s predpisi,
- zagotavlja varnost in zdravje pri delu,
- vodi kolegij in delo skupnih služb,
- koordinira delo organizacijskih enot,
- določi sistematizacijo delovnih mest v zavodu,
- določa plače delavcev zavoda,
- sklepa pogodbe o zaposlitvi z delavci oz. pogodbe o delu (podjemne pogodbe),
- skrbi za dopolnjevanje delovne obveznosti strokovnih delavcev v šolah in zavodu,
- skrbi za strokovno izobraževanje oz. usposabljanje delavcev skupnih služb zavoda,
- zagotavlja uresničevanje pravic dijakov in študentov ter drugih udeležencev izobraževanja v zavodu,
- skrbi za sodelovanje zavoda z delodajalci, socialnimi in drugimi poslovnimi partnerji,
- organizira mentorstvo za pripravnike v skupnih službah,
- odloča o napredovanju delavcev zavoda v plačilne razrede,

- imenuje delavce s posebnimi pooblastili na ravni zavoda v skladu z normativi in standardi,
- odloča o kršitvah delavcev zavoda in o njihovi odškodninski odgovornosti in
- opravlja druge naloge v skladu s predpisi.

### **5.3.3 Kolegij**

V zavodu je za koordinacijo vzgojno-izobraževalnega dela, vodenja in poslovanja oblikovan kolegij. Sestavljajo ga direktorica in ravnateljice šol, pri delu kolegija sodelujejo tudi drugi delavci zavoda, ki jih določi direktorica zavoda (BIC Ljubljana 2015, 14).

Kolegij se sestaja praviloma enkrat na teden oz. glede na potrebe tudi ob drugih terminih.

Kolegij opravlja naslednje naloge (BIC Ljubljana 2009, 12):

- zagotavlja enoten vzgojno-izobraževalni proces ob upoštevanju posebnosti v višješolskem izobraževanju,
- predlaga program razvoja zavoda in smernice za letni delovni načrt šol,
- usklajuje merila in druge naloge v zvezi z ugotavljanjem kakovosti zavoda,
- usklajuje sistematizacijo delovnih mest zavoda,
- usklajuje kadrovske potrebe zavoda in posameznih šol,
- koordinira delo šol, svetovalne službe, knjižnic in skupnih služb,
- usklajuje predloge dodatnih nalog skupnih služb,
- usklajuje poslovne usmeritve za organizacijo, izvajanje in financiranje nadstandardnih storitev in drugih dejavnosti zavoda,
- usklajuje program prioritete za delitev presežkov prihodkov nad odhodki, pridobljenih s prodajo storitev in proizvodov, ustvarjenih z opravljanjem izobraževanja oz. z opravljanjem drugih dejavnosti,
- usklajuje strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje delavcev šol in skupnih služb,
- usklajuje razvojne programe šol, delo skupnih služb in drugih dejavnosti zavoda,
- oblikuje predlog za razporeditev sredstev za investicije, investicijsko vzdrževanje in posodabljanje izobraževalnega procesa in
- opravlja druge naloge v skladu z zakonom in internimi akti zavoda.

#### **5.3.4 Komisija za kakovost**

Komisijo za kakovost na ravni zavoda sestavljajo člani komisij organizacijskih enot zavoda, predstavniki delodajalcev, staršev in dijakov. Dva (2) predstavnika dijakov sta predsednik dijaške skupnosti Gimnazije in veterinarske šole ter predsednik dijaške skupnosti Živilske šole, dva (2) predstavnika staršev sta predsednik sveta staršev Gimnazije in veterinarske šole in predsednik sveta staršev Živilske šole ter dva predstavnika delodajalcev. Člane in predsednika komisije za kakovost imenuje svet zavoda na predlog direktorja za štiri leta in so lahko ponovno imenovani (BIC Ljubljana, 2).

Komisija za kakovost opravlja naslednje naloge (BIC Ljubljana 2009, 3):

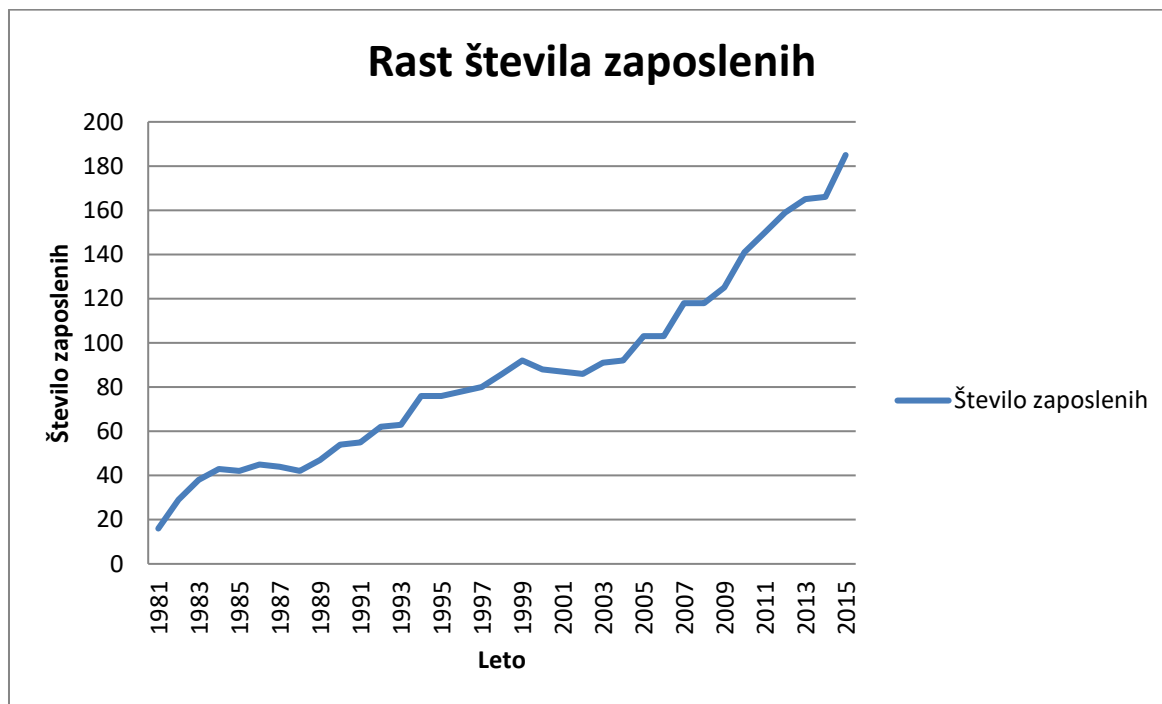
- ustvarja razmere za uveljavljanje in razvijanje kakovosti izobraževalnega dela v zavodu,
- vzpostavlja mehanizme za sprotno spremljanje in ocenjevanje kakovosti ter učinkovitosti dela v zavodu z določitvijo metod vrednotenja, subjektov evalvacije, z izbiro inštrumentov in meril evalvacije in določitvijo vsebin evalvacije,
- načrtuje, organizira in usklajuje spremljanje in zagotavljanje kakovosti v zavodu,
- usklajuje delo komisij za kakovost na ravni šol v zavodu,
- sodeluje z organi, ki so pristojni za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, ter z drugimi šolami doma in v tujini,
- spremlja razvoj kakovosti izobraževanja primerjalno z drugimi šolami na državni in mednarodni ravni,
- spremlja zaposlitvene možnosti dijakov in diplomantov,
- na podlagi odziva delodajalcev oblikuje predloge izboljšav,
- opravlja druge naloge, za katere jo pooblasti svet zavoda,
- pripravlja poročila o evalvaciji ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom.

#### **5.4 Kadrovska struktura zaposlenih**

Število zaposlenih v zavodu je v zadnjih dvajsetih letih nepretrgoma raslo. Posledica tega je stalen razvoj in pridobivanje novih izobraževalnih programov. Pomembna je tudi širitev dejavnosti, ki je še bolj izrazita v zadnjih desetih letih z ustanovitvijo Biotehniškega

izobraževalnega centra Ljubljana. Na grafu lahko vidimo rast števila zaposlenih od leta 1981 dalje

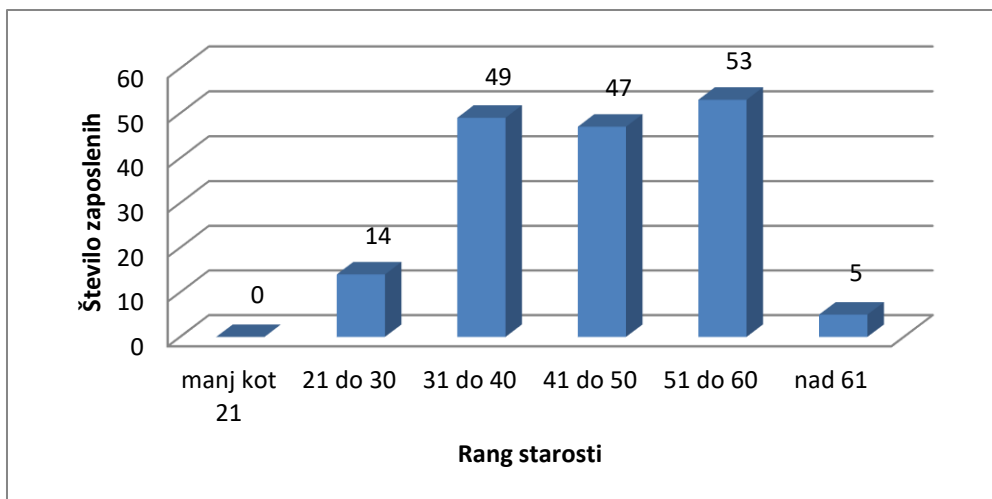
Slika 5.4: Rast števila zaposlenih



Vir: Predstavitev za zaposlene (2016).

Trenutno je v Zavodu zaposlenih 185 oseb; od tega je 76 % žensk in 24 % moških. Iz podatkov razberemo, da je večina zaposlenih starejših od 40 let. Zaposleni, mlajši od trideset let, predstavljajo manj kot 10 % delež vseh zaposlenih v Zavodu.

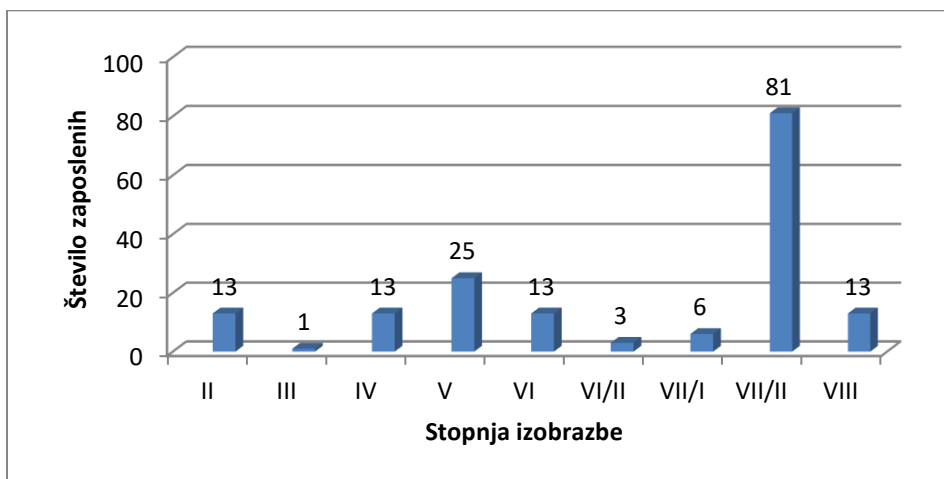
Slika 5.5: Starost zaposlenih



Vir: Predstavitev za zaposlene (2016).

Večji delež zaposlenih ima VII. stopnjo izobrazbe ali več, kar je odraz temeljne dejavnosti, ki jo zavod opravlja. S širitvijo dejavnosti in pridobitvijo novih prostorov se je tudi delež zaposlenih z nižjo izobrazbo povečal.

Slika 5.6: Stopnja izobrazbe zaposlenih



Vir: Predstavitev za zaposlene (2016).

## 6 DIGITALNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA BIC LJUBLJANA

Razvoj digitalnih orodij internega komuniciranja je v vzgojno-izobraževalnem zavodu BIC Ljubljana tesno povezan s programi izobraževanja in usposabljanja, ki so bili in so še vedno dosegljivi preko razpisov Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ). Evropska finančna perspektiva 2007–2013 je omogočila velikemu številu delavcev v vzgoji in izobraževanju, da so pridobili dodatna znanja in spretnosti pri uporabi informacijsko komunikacijske tehnologije tako za uporabo pri pouku kot za različne oblike komuniciranja med vodstvenimi delavci in učitelji ali med učitelji samimi.

V nadaljevanju opredelimo digitalna orodja internega komuniciranja na BIC Ljubljana, ki jih »poganjajo« programi, za katere so se zaposleni usposabljali v okviru razpisov, financiranih z evropskimi sredstvi.

## **6.1 Službena elektronska pošta**

Pri uvajanju elektronske pošte v vzgojo in izobraževanje je pomembno vlogo imel Arnes (Akademska in raziskovalna mreža Slovenije)<sup>1</sup>. Vsi zaposleni na BIC Ljubljana imajo od leta 1998 naslov elektronske pošte ime.priimek@guest.arnes.si. V letu 2012 se je organizacija odločila, da bo uporabljala Google storitev za pomoč izobraževalnim organizacijam, ki je prinesel tudi spremembo elektronskega naslova na ime.priimek@bic-lj.si. Omenjena sprememba ni bistveno vplivala na rabo elektronske pošte, saj so bili zaposleni že predhodno navajeni na njeno rabo v smislu interne komunikacije. Z uporabo elektronske pošte zaposleni v okviru vsakodneвне komunikacije namreč pridobivajo informacije, potrebne za opravljanje dela, vabila na sestanke in tudi informacije o tem, kje je možno pridobiti poglobljeno vedenje o posamezni temi, ki jih morebiti še posebej in dodatno zanima.

## **6.2 Spletna stran BIC Ljubljana**

Spletna stran BIC Ljubljana [www.bic-lj.si](http://www.bic-lj.si) je bila zasnovana in oblikovana leta 2008. Vsebuje informacije o delovanju zavoda, njegovih organih in organiziranosti. Prav tako so predstavljene vse temeljne dejavnosti in izobraževalni programi. Spletne strani se uporabljajo

---

<sup>1</sup> Akademska in raziskovalna mreža Slovenije – Arnes je javni zavod, ki zagotavlja omrežne storitve organizacijam s področja raziskovanja, izobraževanja in kulture ter omogoča njihovo povezovanje in medsebojno sodelovanje ter sodelovanje s sorodnimi organizacijami v tujini.



za objavo različnih informacij, pomembnih tako za dijake, študente, učitelje, predavatelje, starše in druge deležnike BIC Ljubljana.

### **6.3 Uradna stran BIC Ljubljana na družbenem omrežju Facebook**

Uradni profil družbenega omrežja Facebook BIC Ljubljana uporablja od leta 2012. Uradni profil ima ustanovljenih več podstrani, namenjenih promoviranju aktivnosti, ki se izvajajo v okviru vzgojno-izobraževalnih enot. Družbena omrežja se v tem primeru uporabljajo za objavo utrinkov življenja v šoli, dosežkov in uspehov dijakov in študentov ter drugih informacij, ki niso toliko formalnega značaja, da bi sodile na spletno stran.

### **6.4 Koledar BIC Ljubljana in organizacijskih enot**

Z uporabo elektronske pošte preko sistema Google, ki je namenjen izobraževalnim ustanovam, je organizacija v uporabo dobila tudi druge storitve, med njimi je tudi uporaba koledarja. Vsaka organizacijska enota ima svoj koledar, ki je preko spletne strani javno dostopen vsem. V koledar se vpisujejo pomembni dogodki in dejavnosti, ki se izvajajo v okviru vzgojno-izobraževalnega zavoda. Omenjeno je v prid vsem zaposlenim v vseh vzgojno-izobraževalnih enotah, saj so tako lahko vsi zaposleni sproti seznanjeni z vsemi dogajanja v zavodu.

### **6.5 E-zbornica**

Namenjena je učiteljem srednjih šol. V njej ravnateljice objavljajo različne dokumente in tudi prejemajo poročila o opravljenih aktivnostih. Tukaj zasledimo: dokumente s področja zakonodaje in šolskih pravil; dokumente, namenjene učiteljem razrednikom; navodila in obrazce za učitelje; zapisnike strokovnih aktivov; informacije o dijakih in delovanju skupnosti dijakov; obrazce za izvajanje obveznih izbirnih vsebin; različne nasvete in dokumente, namenjene promociji izobraževalnih programov in šole. Dostop do e-zbornice je omogočen učiteljem, ki poučujejo v okviru posamezne srednje šole, delujoče v okviru zavoda.

## **6.6 eAsistent**

eAsistent je program, namenjen administrativnim aktivnostim, ki jih morajo učitelji na srednješolski stopnji izpolnjevati pri izvajanju pouka. Nadomešča stari »dnevnik«, ki je nekoč obstajal v tiskani obliki. Učitelji program uporabljajo pri svojem vsakodnevnom delu, saj ga morajo uporabiti pri izvajanju vsake ure pouka. Vanj se vpisujejo tudi obšolske dejavnosti; omogoča pripravo poročil za vrsto različnih aktivnosti ter prejemanje in oddajanje sporočil. Gre za edino orodje, ki ga vsak učitelj pri svojem delu mora vsakodnevno uporabiti.

## **6.7 E-predavateljski zbor**

E-predavateljski zbor je namenjen predavateljem v okviru višje strokovne šole. Vsebuje: vabila in zapisnike predavateljskih zborov; sestavo in poročila o delu strokovnih aktivov; člane in delo študijske komisije; vabila, zapisnike in poročila o delu komisije za kakovost višje strokovne šole; delovanje strateškega sveta; seznam strokovnih izpopolnjevanj; letni delovni načrt; poročila o delu; različne pravilnike in pravila ter poslovnike delovanja; seznam tutorjev in seznam predstavnikov v svetu zavoda.

## **6.8 Intranet**

Namenjen je vsem zaposlenim na BIC Ljubljana. Do njega dostopajo z enakim uporabniškim imenom in geslom kot do svoje službene elektronske pošte. Vsebinsko je opredeljen tako, da naj bi zaposlene seznanil z vsemi dokumenti, ki jih objavljajo skupne službe v okviru zavoda (npr. računovodstvo, kadrovska služba, administracija itd.). Kategorije, ki jih tu zasledimo, so: splošno (interni telefonski imenik vseh zaposlenih, zasedenost in rezervacija prostorov); obvestila in novice (cenik izdelkov BIC Ljubljana, delovni čas kuhinje, vzdrževanje opreme); obrazci (povezani z nabavo, financami in delovnem času zaposlenih); zapisniki in vabila na srečanja direktorice BIC Ljubljana z vsemi zaposlenimi; podatki o svetu zavoda (poslovnik delovanja, podatki o volitvah v svet zavoda, vabila in zapisniki sej sveta zavoda); kakovost (sestava in delovanje komisije za kakovost zavoda BIC Ljubljana.); knjižnica (knjižnični red, delovni čas); uradni in strateški dokumenti (razvojni načrt, načrt integritete); IKT podpora (dostop do brezžičnega omrežja za zaposlene, podpora pri delovanju IKT tehnologije, standard na področju IKT kompetenc za zaposlene na BIC Ljubljana) in celostna grafična

podoba BIC Ljubljana (Priročnik celostne grafične podobe, logotipi, predloge za Word in PowerPoint).

## **7 EMPIRIČNI DEL**

### **7.1 Namen in cilji raziskave**

Na podlagi teoretičnih izhodišč v nadaljevanju poizkušamo ugotoviti, kako pogosto zaposleni uporabljajo digitalna orodja internega komuniciranja in katera. Pri tem smo v raziskavo vključili tudi medosebno komunikacijo ter sestanke in konference, saj želimo izvedeti tudi, v kolikšni meri zaposleni uporabljajo te oblike internega komuniciranja za pridobivanje in sporočanje informacij. Prav tako želimo ugotoviti, ali obstaja razlika pri uporabi digitalnih orodij internega komuniciranja med zaposlenimi v administraciji in pedagoškimi delavci in hkrati, ali razlike obstajajo tudi med pedagoškimi delavci, ki so zaposleni v okviru različnih enot zavoda BIC Ljubljana.

Želimo tudi ugotoviti, koliko so zaposleni zadovoljni z obveščanjem o različnih tematikah, ki vplivajo na njihovo počutje in delo v organizaciji. Dobro in kakovostno informirani zaposleni lahko prispevajo k razvoju in uspešnosti organizacije in vplivajo na pozitivno podobo organizacije navzven.

### **7.2 Metodologija**

Za empirični del smo uporabili anketni vprašalnik, kjer smo v prvem delu ugotavljali, kako pogosto zaposleni uporabljajo različna orodja za sporočanje informacij in kako pogosto za prejemanje oz. iskanje informacij. Pri tem smo uporabili lestvico 1–6. Pri tem, da je 1 – nikoli, 2 – nekajkrat na mesec ali manj, 3 – tedensko, 4 – nekajkrat na teden, 5 – dnevno, 6 – večkrat na dan.

V drugem delu smo ugotavljali, kako so zaposleni zadovoljni z obveščenostjo o različnih tematikah, ki vplivajo na njihovo vsakdanje delo. Anketiranci so morali ob navedenih trditvah označiti vrednosti 1–5, pri čemer pomeni 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Prav tako je potrebno poudariti, da smo ločeno zbirali podatke za zaposlene, ki delajo v administraciji, in za zaposlene, ki delajo v pedagoškem procesu. Odločitev izhaja predvsem iz

tega, da so nekatera orodja internega komuniciranja namenjena predvsem pedagoškim delavcem v okviru posamezne organizacijske enote in da drugi do njih nimajo dostopa. Seveda se digitalna orodja tudi razlikujejo glede na to, ali so namenjena učiteljem na srednjih šolah ali predavateljem v okviru Višje strokovne šole; taka orodja so namenjena predvsem izvajanju pedagoškega dela. Zaposleni, ki delajo v pedagoškem procesu, so tudi lokacijsko ločeni in zato smo se odločili, da bomo tudi zanje ločeno zbirali podatke. Prav tako so vsebine, namenjene administrativnemu osebju, dosegljive v okviru drugih orodij.

Zaposlenih v tehnični službi (čistilk in hišnikov) in v kuhinjah (kuharjev, pomočnikov kuharja, delivcev hrane in pomivalcev) v raziskavo nismo vključili. Za to smo se odločili namenoma, saj vsi omenjeni niso uporabniki digitalnih orodij internega komuniciranja oz. jih uporabljajo v zelo omejenem obsegu, ki ni statistično reprezentativen.

### **7.3 Opis anketiranja in opis vzorca**

Za potrebe zbiranja kvantitativnih podatkov smo uporabili anketni vprašalnik. Anketiranje smo izvedli aprila 2016; pri tem smo uporabili spletno orodje Limesurvey, ki ga za uporabo priporoča Slovensko izobraževalno omrežje (SIO). Vprašalnik je bil anonimen in zaposlenim smo povezavo do vprašalnika poslali preko službene elektronske pošte.

#### **7.3.1 Administracija**

Med zaposlene v administraciji štejemo: tajništvo, računovodstvo, zaposlene v knjižnici, javne delavce<sup>2</sup>, zaposlene v pekarni in slaščičarni, referat Središča za izobraževanje odraslih, vodjo Medpodjetniškega izobraževalnega centra in koordinatorja projektov. Povezavo do vprašalnika smo poslali 34 osebam; prejeli smo 17 vprašalnikov, od tega 14 popolnih, ki smo jih zajeli tudi pri obdelavi podatkov.

---

<sup>2</sup> Zaposleni preko programa javnih del, ki ga financira Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje.

### **7.3.2 Višja strokovna šola**

Vprašalnik za Višjo strokovno šolo je bil namenjen zaposlenim predavateljem. Povezavo do vprašalnika smo poslali 16 osebam in prejeli tudi 16 odgovorov. Od tega je bilo 13 vprašalnikov popolnih, ti so zajeti tudi v analizi.

### **7.3.3 Gimnazija in veterinarska šola**

Povezavo do vprašalnika smo poslali 46 osebam, ki delajo v pedagoškem procesu na Gimnaziji in veterinarski šoli. Prejeli smo 26 odgovorov, od tega je bilo 21 popolnih in te smo zajeli tudi v analizo.

### **7.3.4 Živilska šola**

Pedagoških delavcev, katerim smo poslali povezavo do vprašalnika, je na Živilski šoli 46. Prejeli smo 25 izpolnjenih vprašalnikov, od tega je bilo 21 popolnih, ki so zajeti tudi v analizi.

## **7.4 Analiza informacij**

Analizo kvantitativnih informacij vseh popolnih vprašalnikov smo začeli maja 2016. Opravili smo jo z uporabo spletnega orodja Limesurvey. V raziskavo smo vključili 142 zaposlenih oseb in dobili 69 popolnih vprašalnikov; kar pomeni 48,6 odstotkov vseh vključenih v raziskavo. Uporabil sem univariatno<sup>3</sup> statistično analizo, s katero hkrati analiziramo le eno spremenljivko. Uporabljamo jo, kadar želimo poročati o sestavi posamezne spremenljivke ali pred izvedbo naprednejših statističnih analiz (www.benstat.si. 2010).

Pridobljene informacije smo ločeno analizirali za zaposlene v administraciji, pedagoške delavce na Gimnaziji in veterinarski šoli, pedagoške delavce na Živilski šoli in predavatelje na Višji strokovni šoli.

---

<sup>3</sup> Univariatne statistične analize uvrščamo med opisne statistične analize (tudi deskriptivne statistične analize), ki so tiste, s katerimi raziskujemo sestavo zbranih/opazovanih podatkov in različne zveze med njimi. O opisnih statističnih analizah govorimo takrat, kadar predstavljamo npr. velikost vzorca (N), odstotke (%), frekvence (f), minimalne (Min) in maksimalne (Max) vrednosti, srednje vrednosti itn. Ključna lastnost opisnih statističnih analiz je, da ne vključujejo statističnega sklepanja niti posploševanja iz vzorca na populacijo, ampak z njimi zgolj opisujemo podatke (www.benstat.si. 2010)

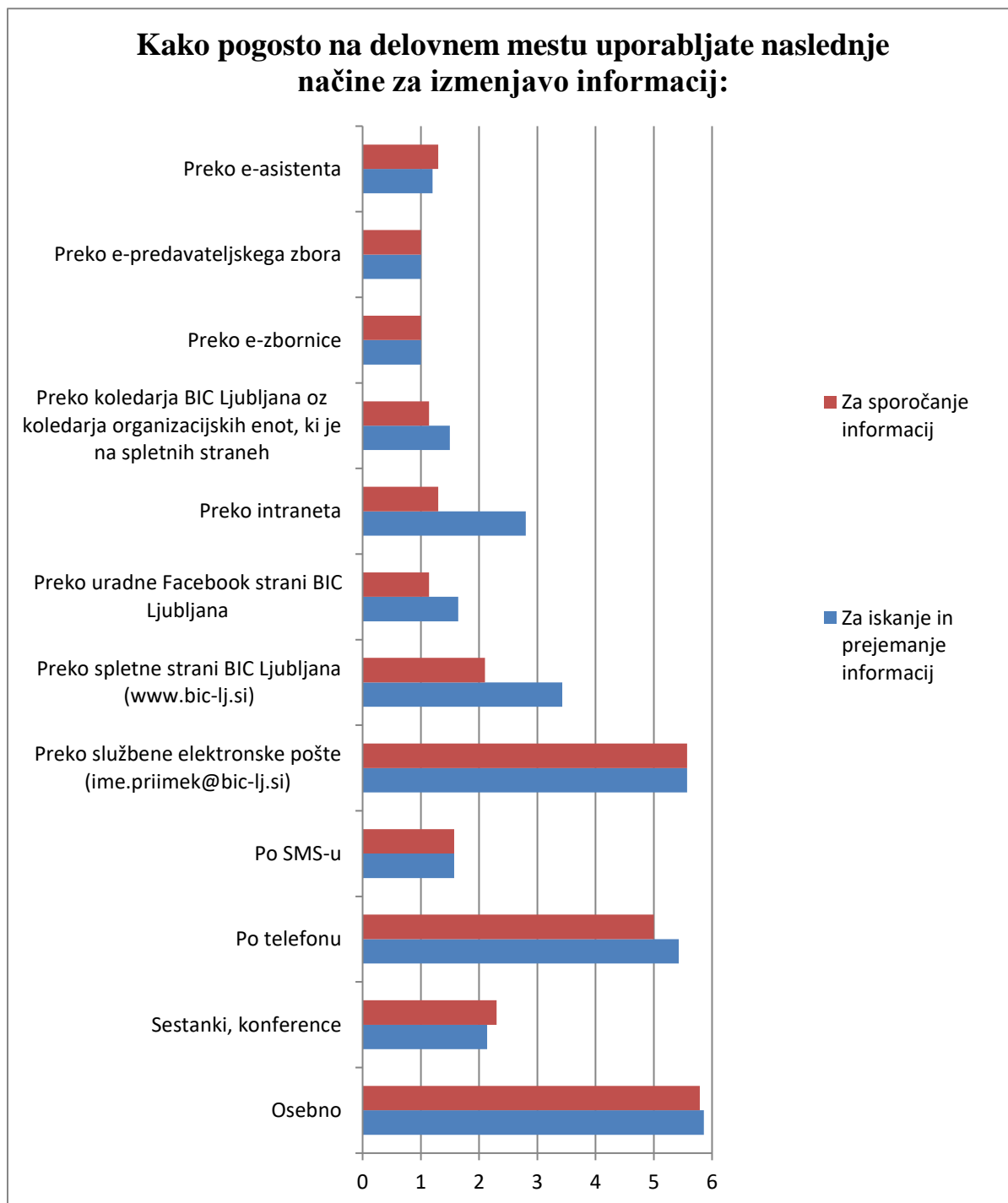
## **7.5 Pogostost uporabe digitalnih orodij in zadovoljstvo z obveščeno**

V nadaljevanju predstavljamo rezultate anketiranja, ki smo ga opravili s pomočjo spletnega orodja Limesurvey, v katerem smo tudi obdelali podatke. Rezultate predstavljamo v dveh sklopih: najprej so navedeni rezultati o pogostosti uporabe različnih orodij za sporočanje informacij in iskanje ter prejemanje informacij; nato sledi sklop o zadovoljstvu z obveščeno o vsebinah internega komuniciranja.

V okviru vsakega izmed dveh sklopov posebej opredelimo rezultate za področje administracije, Višje strokovne šole, Gimnazije in veterinarske šole in Živilske šole.

### 7.5.1 Pogostost uporabe digitalnih orodij internega komuniciranja med zaposlenimi

**Grafikon 7.1:** Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (administracija)



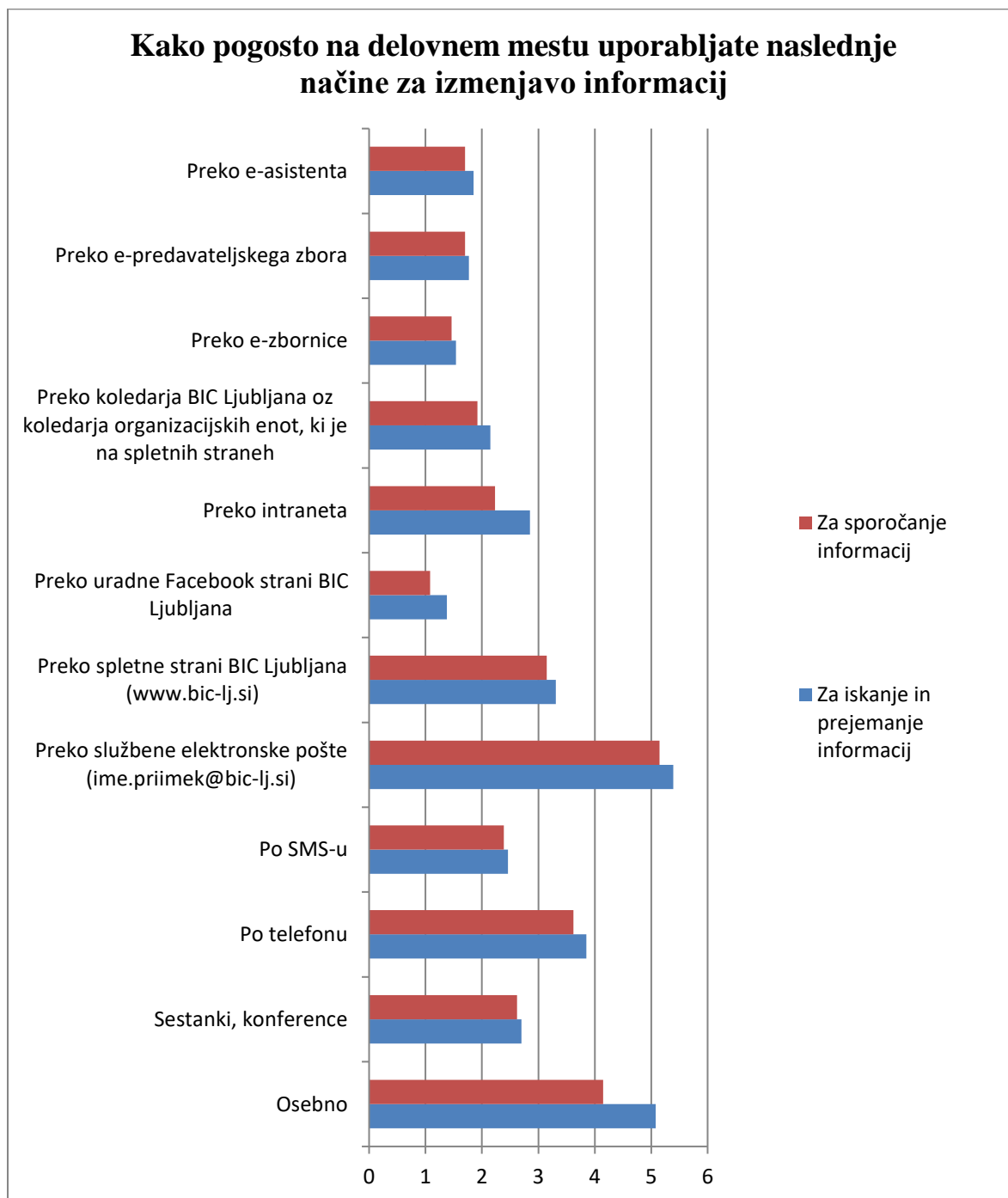
Med navedenimi digitalnimi orodji internega komuniciranja je zaznati, da zaposleni v administraciji dnevno ali večkrat dnevno uporabljajo službeno elektronsko pošto. Hkrati službeno elektronsko pošto v enaki meri uporabljajo tako za pošiljanje informacij kot prejemanje informacij. Spletno stran organizacije uporabljajo tedensko za iskanje informacij,



medtem ko jo za sporočanje informacij uporabljajo nekajkrat na mesec. Uradna stran na družbenem omrežju Facebook je pri zaposlenih v administraciji za prejemanje in iskanje ter sporočanje informacij redko v uporabi. Tedensko uporabljajo intranet za iskanje in prejemanje informacij, medtem ko preko intraneta skoraj nikoli ne sporočajo informacij, čeprav orodje takšno sporočanje informacij omogoča. Skupni koledar zavoda in organizacijskih enot zaposleni v administraciji skoraj nikoli ne uporabljajo. Orodja, namenjena pedagoškim delavcem, kot so eAsistent, e-predavateljski zbor in e-zbornica med administrativnimi delavci niso v uporabi.

Pomembno je poudariti, da administracija večkrat dnevno uporablja osebno komunikacijo za sporočanje, prejemanje in iskanje informacij ter tudi, da dnevno uporabljajo telefon. Pisanje kratkih tekstovnih sporočil redko uporabljajo.

**Grafikon 7.2:** Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (Višja strokovna šola)

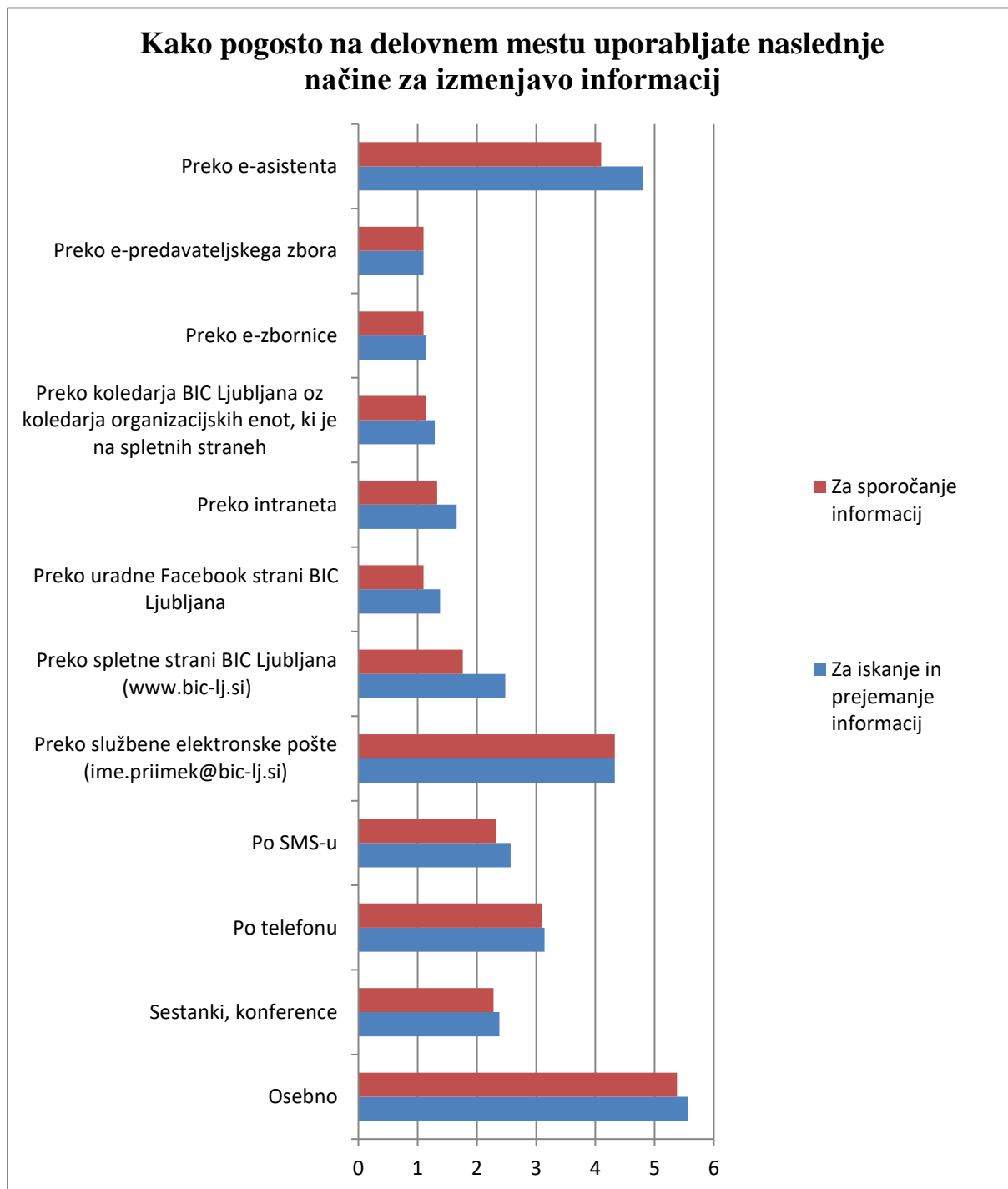


Zaposleni pedagoški delavci na višji strokovni šoli dnevno uporabljajo službeno elektronsko pošto za sporočanje, iskanje in prejemanje informacij. Tedensko uporabljajo spletne strani organizacije za sporočanje, iskanje in prejemanje informacij. Uradno stran na družbenem omrežju Facebook redko uporabljajo. Intranet uporabljajo tedensko za iskanje in prejemanje

informacij, medtem ko ga za sporočanje uporabljajo nekajkrat na mesec. Skupni koledar zavoda in organizacijskih enot uporabljajo nekajkrat na mesec ali manj. Orodja, kot so eAsistent, e-predavateljski zbor in e-zbornica, namenjena pedagoškim delavcem, uporabijo le nekajkrat na mesec ali manj. Pomembno je poudariti, da je orodje eAsistent namenjeno srednješolskim pedagoškim delavcem; od predavateljev na Višji strokovni šoli ga uporabljajo samo tisti, ki poučujejo na srednji in višji strokovni šoli.

Osebno komunikacijo uporabljajo dnevno za iskanje in prejemanje informacij, medtem ko osebno komunikacijo za sporočanje informacij uporabljajo tedensko. Nekajkrat tedensko uporabljajo tudi telefon, medtem ko kratka tekstovna sporočila napišejo samo nekajkrat na mesec.

**Grafikon 7.3:** Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (Gimnazija in veterinarska šola)

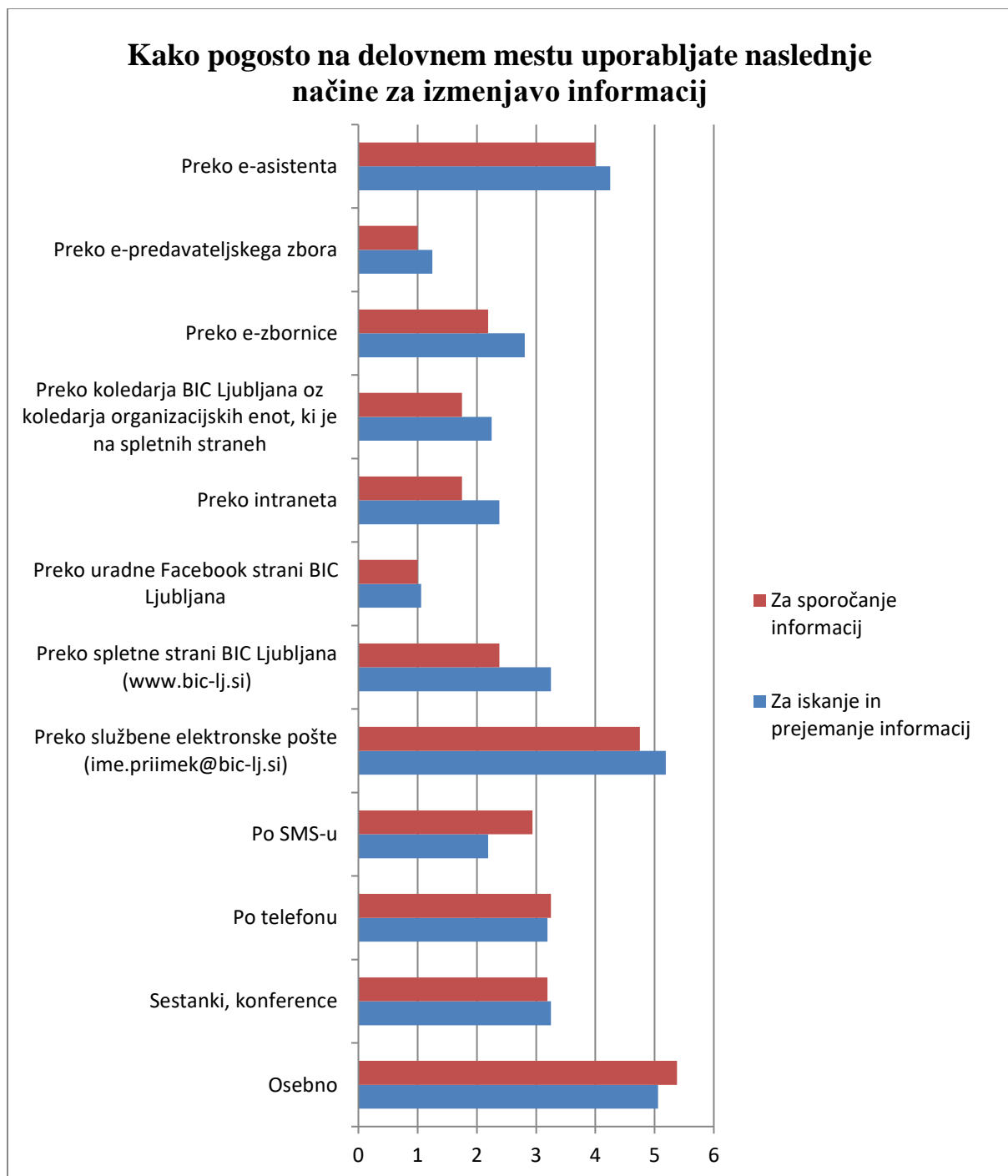


Pedagoški delavci, zaposleni na Gimnaziji in veterinarski šoli, uporabljajo službeno elektronsko pošto nekajkrat na teden. Spletne strani zavoda bolj uporabljajo za iskanje in prejemanje informacij, in sicer nekajkrat na mesec, medtem ko jih za sporočanje informacij skoraj ne uporabljajo. Prav tako skoraj nikoli ne uporabljajo uradne strani na družbenem

omrežju Facebook. Nekajkrat na mesec ali manj uporabljajo intranet za iskanje in prejemanje informacij, medtem ko za sporočanje nikoli. Skoraj nikoli tudi ne uporabljajo skupnega koledarja zavoda in organizacijskih enot in prav tako e-predavateljskega zbora in e-zbornice. Opazno pa je, da dnevno uporabljajo orodje eAsistent za iskanje in prejemanje informacij in da to orodje uporabljajo tedensko za sporočanje informacij.

Potrebno je poudariti, da dnevno ali celo večkrat dnevno uporabljajo osebno komunikacijo za sporočanje, iskanje in prejemanje informacij. Tedensko uporabljajo telefon in nekajkrat na mesec uporabijo tudi kratka tekstovna sporočila za sporočanje, iskanje in prejemanje informacij.

**Grafikon 7.4:** Uporaba orodij za izmenjavo informacij med zaposlenimi (Živilska šola)



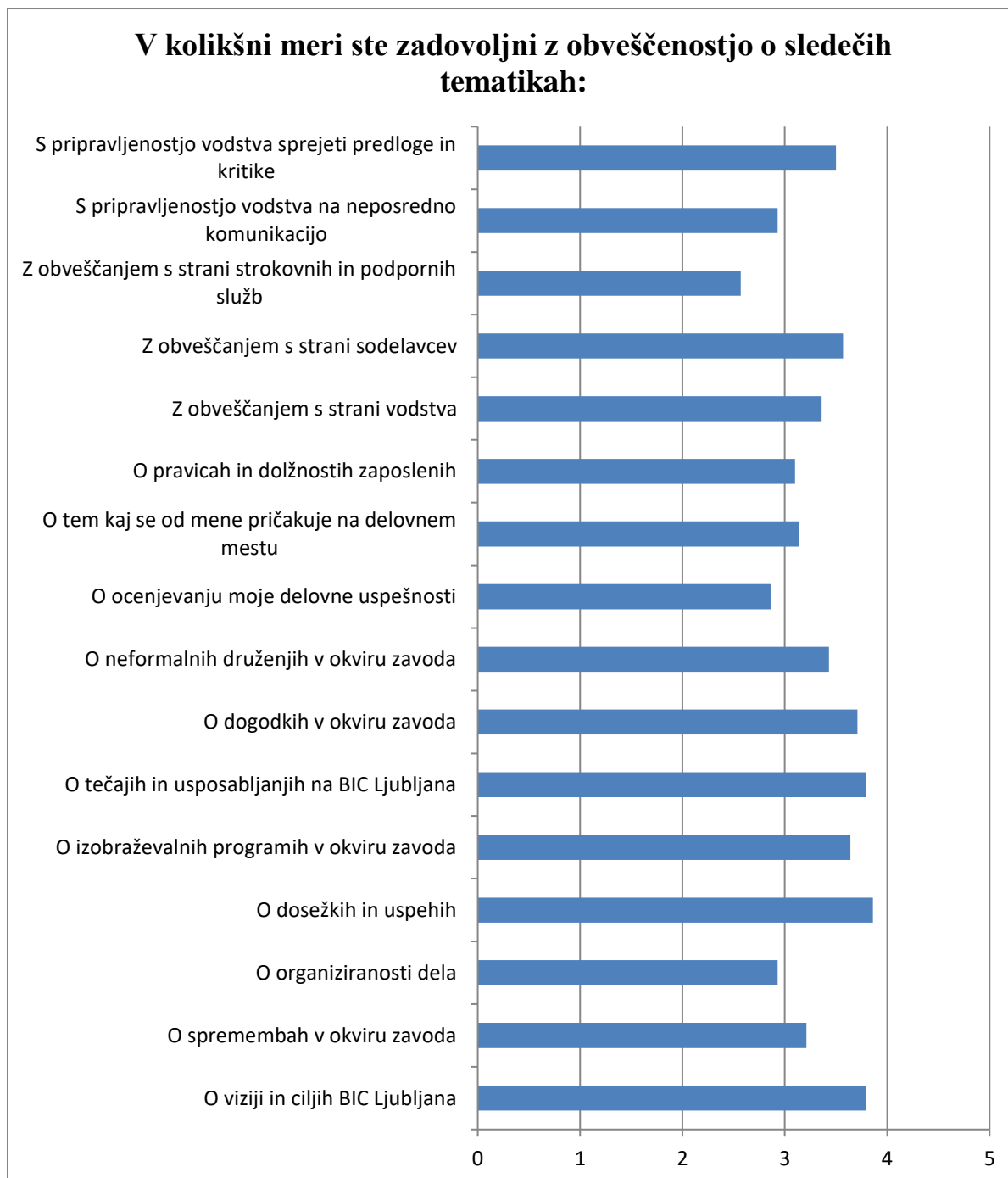
Pedagoški delavci, zaposleni na Živilski šoli, uporabljajo službeno elektronsko pošto za iskanje in prejemanje informacij dnevno; za sporočanje informacij jo uporabljajo večkrat tedensko. Spletne strani uporabljajo tedensko za iskanje in prejemanje informacij in nekajkrat na mesec za sporočanje informacij. Uradne strani na družbenem omrežju Facebook ne

uporabljajo. Intranet uporabljajo nekajkrat na mesec za iskanje in prejemanje informacij, medtem ko ga za sporočanje informacij skoraj ne uporabljajo. Nekajkrat na mesec uporabljajo skupni koledar zavoda in organizacijskih enot, in sicer v večji meri za iskanje in prejemanje informacij kot za sporočanje informacij. Tedensko uporabljajo e-zbornico za iskanje in prejemanje informacij, medtem ko to orodje uporabljajo za sporočanje informacij nekajkrat na mesec. E-predavateljskega zbora ne uporabljajo; tedensko pa uporabljajo eAsistent tako za sporočanje informacij kot za iskanje in prejemanje informacij.

### ***7.5.2 Zadovoljstvo z obveščeno***

V drugem delu anketnega vprašalnika smo zaposlene prosili, da se opredelijo do različnih trditvev. Z navedenimi trditvami smo skušali ugotoviti, katere oblike komuniciranja, obveščanja in informiranja je potrebno prilagoditi potrebam zaposlenih in tudi katere druge vsebine vplivajo na interno komunikacijsko klimo. Trditve so bile: pripravljenost vodstva sprejeti predloge in kritike; pripravljenost vodstva na neposredno komunikacijo; obveščanje s strani strokovnih in podpornih služb; obveščanje s strani sodelavcev; obveščanje s strani vodstva; o pravicah in dolžnostih zaposlenih; o tem, kaj se od zaposlenih pričakuje na delovnem mestu; o ocenjevanju delovne uspešnosti; o neformalnih druženjih v okviru zavoda; o dogodkih v okviru zavoda; o tečajih in usposabljanjih v okviru BIC Ljubljana; o izobraževalnih programih v okviru zavoda; o dosežkih in uspehih; o organiziranosti dela; o spremembah v okviru zavoda in o viziji in ciljih BIC Ljubljana. Anketiranci so morali ob navedenih trditvah označiti vrednosti 1–5, pri čemer pomeni 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

**Grafikon 7.5:** Zadovoljstvo z obveščeno (administracija)

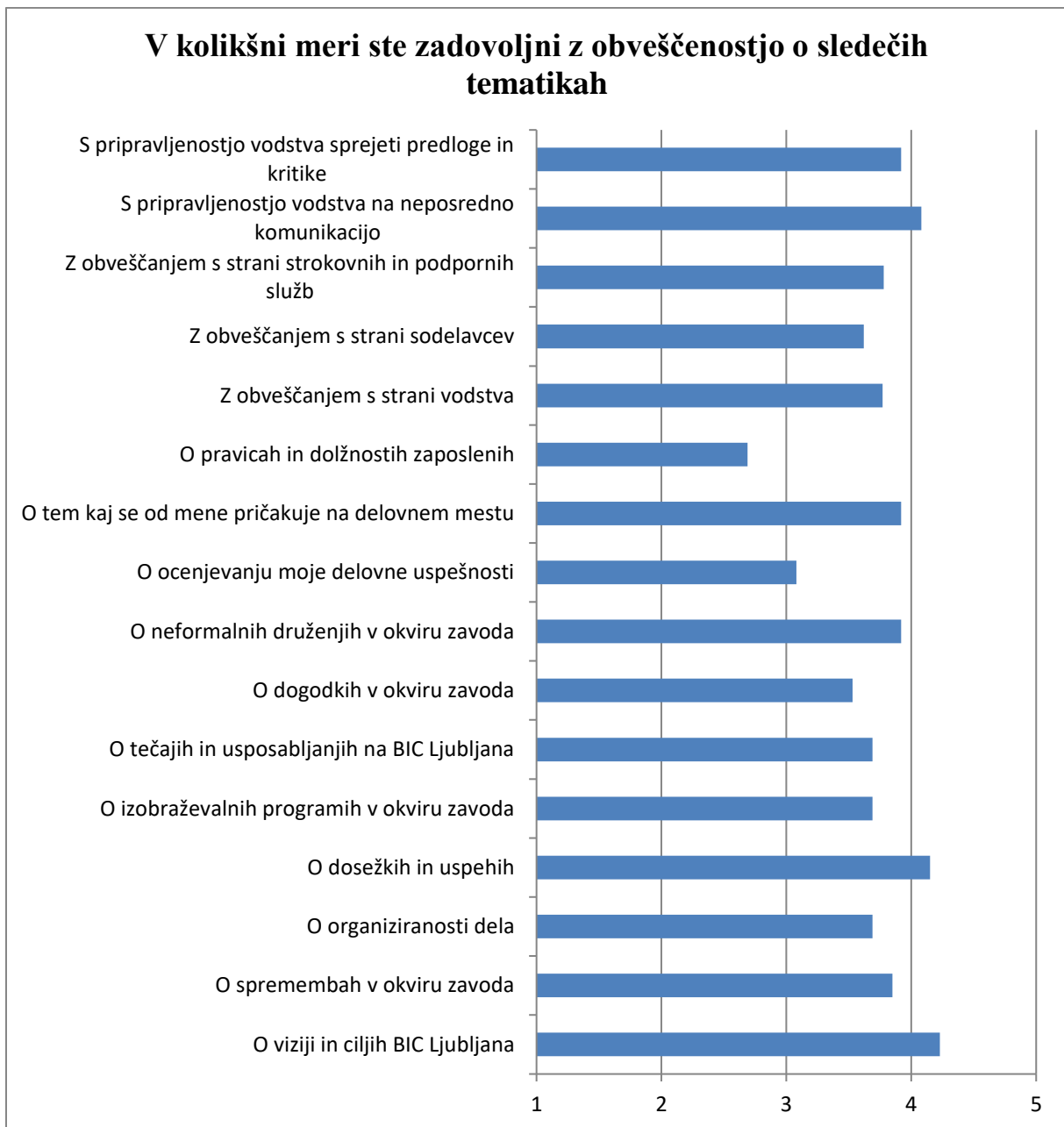


Zaposleni v administraciji so najbolj zadovoljni z obveščanjem o dosežkih in uspehih (povprečna vrednost 3,86), viziji in ciljih BIC Ljubljana (povprečna vrednost 3,79), o tečajih in usposabljanjih na BIC Ljubljana (povprečna vrednost 3,79), o dogodkih v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,71) in o izobraževalnih programih v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,64).



Največje nezadovoljstvo so izrazili z obveščanjem s strani strokovnih in podpornih služb (povprečna vrednost 2,57), ocenjevanju delovne uspešnosti (povprečna vrednost 2,86), pripravljenostjo vodstva na neposredno komunikacijo (povprečna vrednost 2,93) in o organiziranosti dela (povprečna vrednost 2,93).

**Grafikon 7.6:** Zadovoljstvo z obveščeno (Višja strokovna šola)



Zaposleni predavatelji na višji strokovni šoli so zadovoljni z obveščanjem o viziji in ciljih BIC Ljubljana (povprečna vrednost 4,23); o dosežkih in uspehih (povprečna vrednost 4,15); s

pripravljenostjo vodstva na neposredno komunikacijo (povprečna vrednost 4,08); o neformalnih druženjih v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,92); o tem, kaj se od zaposlenega pričakuje na delovnem mestu (povprečna vrednost 3,92) in s pripravljenostjo vodstva sprejeti predloge in kritike (3,92).

Nezadovoljstvo so izrazili z obveščenostjo o pravicah in dolžnostih zaposlenih (povprečna vrednost 2,69). Niti zadovoljni niti nezadovoljni so z obveščenostjo o ocenjevanju delovne uspešnosti (povprečna vrednost 3,08), o dogodkih v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,53) in obveščanjem s strani sodelavcev (povprečna vrednost 3,62).

**Grafikon 7.7:** Zadovoljstvo z obveščeno (Gimnazija in veterinarska šola)

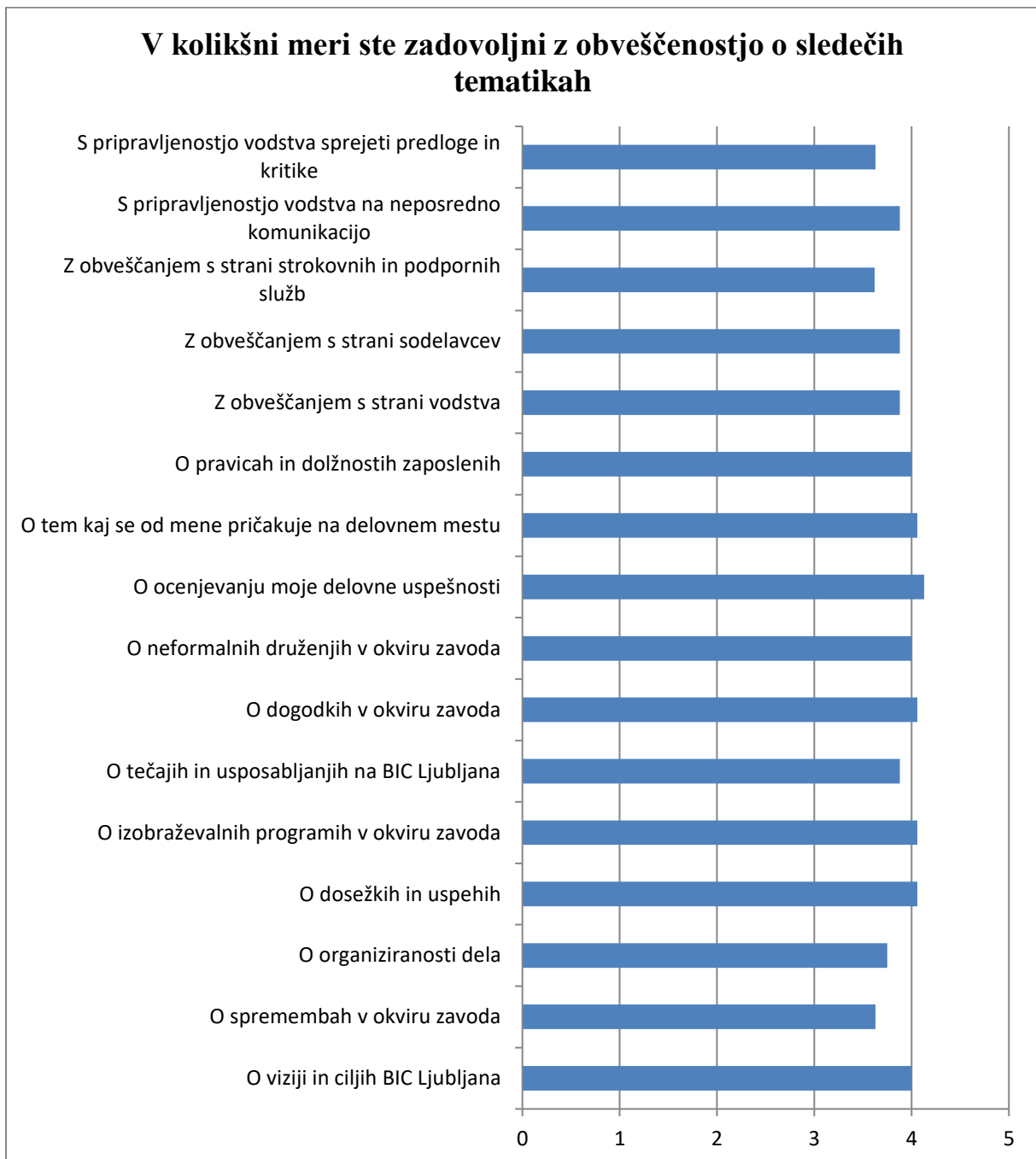


Zaposleni pedagoški delavci na Gimnaziji in veterinarski šoli so izrazili zadovoljstvo z obveščeno o ocenjevanju delovne uspešnosti (povprečna vrednost 3,86); o dosežkih in uspehih (povprečna vrednost 3,81); z obveščanjem s strani vodstva (povprečna vrednost 3,71); z obveščanjem s strani sodelavcev (povprečna vrednost 3,71); z obveščanjem s strani vodstva (povprečna vrednost 3,71) in o dogodkih v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,62).

Niti zadovoljni niti nezadovoljni so z obveščanjem o tečajih in usposabljanjih na BIC Ljubljana (povprečna vrednost 3,1); pripravljenostjo vodstva sprejeti predloge in kritike

(povprečna vrednost 3,14); o spremembah v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,43) in o neformalnih druženjih v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,48).

**Grafikon 7.8:** Zadovoljstvo z obveščeno (Živilska šola)



Zaposleni pedagoški delavci v okviru Živilske šole so zadovoljni z obveščenostjo o ocenjevanju delovne uspešnosti (povprečna vrednost 4,13); s tem, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu (povprečna vrednost 4,06); o dogodkih v okviru zavoda (povprečna vrednost 4,06); o izobraževalnih programih v okviru zavoda (povprečna vrednost 4,06); o dosežkih in uspehih (povprečna vrednost 4,06); o viziji in ciljih BIC Ljubljana (povprečna vrednost 4); o neformalnih druženjih v okviru zavoda (povprečna vrednost 4) in o pravicah in dolžnostih zaposlenih (povprečna vrednost 4).

Malo manj kot zadovoljni so z obveščanjem s strani strokovnih in podpornih služb (povprečna vrednost 3,62); s pripravljenostjo vodstva sprejeti predloge in kritike (povprečna vrednost 3,63); o spremembah v okviru zavoda (povprečna vrednost 3,63) in z obveščenostjo o organiziranosti dela (povprečna vrednost 3,75).

## **7.6 Ovrednotenje trditev**

Na začetku raziskave smo postavili nekaj trditev, k jih bomo opredelili s pridobljenimi rezultati.

Trdili smo, da zaposleni za sporočanje informacij uporabljajo druga digitalna orodja kot za pridobivanje informacij. To trditev lahko delno potrdimo, saj so razlike pri uporabi orodij med sporočanjem in pridobivanjem informacij zelo majhne. Opazimo lahko, da nekatera orodja (intranet) uporabljajo predvsem za pridobivanje informacij, čeprav to orodje omogoča tudi sprejemanje informacij.

Trdili smo tudi, da med digitalnimi orodji zaposleni najbolj pogosto uporabljajo službeno elektronsko pošto. Službena elektronska pošta je najpogosteje uporabljeno orodje med zaposlenimi. Zaposleni ga uporabljajo tako za sprejemanje informacij kot za sporočanje. Pri delavcih v administraciji kot tudi pri pedagoških delavcih se je pokazalo, da je to orodje v vsakodnevni uporabi.

Nadalje smo trdili, da delavci, zaposleni v administraciji, uporabljajo druga digitalna orodja kot pedagoški delavci. To trditev lahko potrdimo, saj se je izkazalo, da pedagoški delavci uporabljajo tudi orodja kot so eAsistent in e-zbornica. Do teh orodij zaposleni v administraciji

nimajo dostopa, saj so namenjena izključno pedagoškemu delu. Zaposleni v administraciji v večji meri uporabljajo intranet za iskanje informacij kot pedagoški delavci.

Pri naslednji trditvi smo opredelili, da pedagoški delavci za iskanje in sporočanje informacij uporabljajo različna digitalna orodja odvisno od tega, v okviru katere enote poučujejo. Tako opredelitev trditve lahko potrdimo. Na tem mestu je potrebno poudariti, da ima vpliv na uporabo orodij, namenjenih pedagoškim delavcem, tudi izobraževanje za uporabo teh orodij. V enoti Živilska šola so zaposleni bili deležni celovitega izobraževanja za uporabo programa Moodle, v katerem delujejo tudi orodja internega komuniciranja, medtem ko zaposleni v Gimnaziji in veterinarski šoli tega izobraževanja še niso bili deležni v celoti, kar se kaže tudi pri uporabi teh orodij. Opazno je, da oboji enako pogosto uporabljajo orodje eAsistent za sprejemanje in sporočanje informacij, ki je njihov glavni pripomoček pri izpeljavi pedagoške ure.

V zadnji trditvi smo se opredelili do zadovoljstva z obveščanjem med zaposlenimi, kjer smo trdili, da so zaposleni zadovoljni z obveščanjem. Zaposleni v administraciji so najbolj zadovoljni z obveščanjem o: dosežkih in uspehih, viziji in ciljih BIC Ljubljana, o tečajih in usposabljanjih na BIC Ljubljana, o dogodkih v okviru zavoda in o izobraževalnih programih v okviru zavoda. Pedagoški delavci v okviru Višje strokovne šole so najbolj zadovoljni z obveščanjem o viziji in ciljih ter o dosežkih in uspehih zavoda. Pedagoški delavci v okviru Gimnazije in veterinarske šole so najbolj zadovoljni z ocenjevanjem delovne uspešnosti ter z dosežki in uspehi. Prav tako so tudi pedagoški delavci v okviru Živilske šole zadovoljni z o obveščanjem o ocenjevanju delovne uspešnosti, hkrati pa menijo, da so dobro obveščeni o tem, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu.

## 8 ZAKLJUČEK

V prvem delu naloge si zastavimo vprašanje o vlogi in pomenu informiranja v sodobnih organizacijah, s tem da imamo v mislih predvsem vzgojno-izobraževalne organizacije. Nadalje poizkušamo opredeliti, kako informiranje umestiti v okvir internega komuniciranja v času, ko so edina stalnica v organizacijah spremembe. Informiranje zaposlenih je funkcija v okviru internega komuniciranja, ki jo lahko opredelimo tudi kot osnovno funkcijo. Sprotno in korektno izmenjavanje povratnih informacij v organizaciji zmanjšuje možnost za šume in nerazumevanje v komuniciranju. Na podlagi verodostojnih in pravih informacij se lahko zaposleni vključujejo v obstoječe komunikacijske tokove v organizaciji. S pravimi informacijami lahko prispevajo k razvoju organizacije, lastnemu strokovnemu in osebnemu razvoju ter organizacijo predstavljajo navzven.

Funkcija informiranja v okviru internega komuniciranja se je zgodovinsko razvijala z razvojem organizacij. Sodobne in kakovostne oblike internega komuniciranja, ki lahko vključujejo dvosmerno simetrično komuniciranje, imajo velik vpliv na delovanje organizacije, saj prispevajo k boljši produktivnosti, manjši odsotnosti z dela, bolj kakovostnim storitvam in racionalizaciji poslovanja.

Vpliv na odlično interno komuniciranje ima tudi izbor orodij internega komuniciranja. Še preden neko interno orodje komuniciranja »opremimo« z vsebinami oz. informacijami, se moramo zavedati, da že sam izbor orodja vpliva na zadovoljstvo z internim komuniciranjem pri zaposlenih. Pri opredelitvi orodij internega komuniciranja smo skozi diplomsko delo lahko ugotovili, da je pomemben nadzor, kar pomeni, da imamo lahko nadzorovana orodja, pri čemer ima vodstvo velik vpliv na posredovano vsebino. Pri nenadzorovanih orodjih je vpliv vodstva manjši, v ustvarjanje vsebine pa se lahko vključujejo tudi drugi zaposleni. Nadalje moramo omeniti distribucijo, kar pomeni, ali informacije objavljamo tako, da jih morajo zaposleni sami poiskati oz. jim jih pošljemo neposredno (npr. priponka ali povezava v elektronskem sporočilu). Prav tako ne smemo pozabiti na uporabnost, to pa vključuje dostopnost do različnih orodij internega komuniciranja. Bolj dostopna orodja bodo zaposleni večkrat uporabili in tudi komuniciranje z bolj dostopnimi orodji bo bolj učinkovito.

Z analizo praktičnega primera uporabe internih orodij komuniciranja v organizaciji lahko sklenemo, da zaposleni za prejemanje in sporočanje informacij uporabljajo predvsem najbolj dosegljiva digitalna orodja. Pomembno je poudariti, da poleg tega, da velika večina

zaposlenih najpogosteje uporablja službeno elektronsko pošto za sporočanje in pridobivanje informacij, medosebno komuniciranje še vedno ostaja tista oblika komuniciranja, ki je v vseh enotah BIC Ljubljana pomembnejša glede informiranja. Potrjujejo se tudi teoretične predpostavke, da so digitalna orodja internega komuniciranja med zaposlenimi v uporabi bolj kot neke vrste podpora medosebnemu komuniciranju. To se v vzgojno-izobraževalnem zavodu pokaže še posebej izrazito, kar je lahko tudi odraz narave dela vsaj pedagoških delavcev, saj vključuje tudi veliko komuniciranja z udeleženci izobraževanja in njihovimi starši oz. skrbniki.

Glede na kratek pregled in prikaz uporabe in delovanja uporabe digitalnih orodij internega komuniciranja bi zavod BIC Ljubljana v svoji interni komunikaciji moral podrobneje opredeliti, katera orodja bolj uporabljati v posameznih enotah, saj so nekatera orodja bolj uporabljana npr. v Gimnaziji in veterinarski šoli, medtem ko so druga rabljena manj. Morda bi tudi veljalo razmisliti o tem, da se nekatera orodja za interno komuniciranje ne uporablja, saj je več kot očitno, da ga zaposleni ne uporabljajo v takšne namene (npr. družabno omrežje Facebook). Opazno je, da se zavod BIC Ljubljana z različnimi orodji, ki jih ima na voljo, trudi skrbeti za učinkovito interno informiranje, saj lahko zaposleni prek vrste različnih digitalnih orodij dostopajo do vrste različnih informacij, bi pa veljalo v nadaljnjih raziskavah vsa ta orodja optimizirati. Kajti, lahko se dogaja, da zaposleni prek več različnih virov prejmejo istovrstne informacije, kljub temu pa ni nujno, da jih tudi zaznajo. Ali, kot smo že navedli, glede na to, katero orodje se najpogosteje uporablja, tistega naj bi največkrat uporabili za interno komuniciranje.

V nalogi se sicer nismo ukvarjali z izobrazbeno strukturo in s starostjo zaposlenih glede izbire določenega orodja internega komuniciranja, bi pa v bodoče veljalo opraviti raziskavo tudi v tem smislu. Zagotovo bi prišli do zaključkov, da na izbiro posameznega digitalnega orodja vpliva tudi starost oz. izobrazba zaposlenih, po vsej verjetnosti tudi spol.

Ob tem se seveda ne sme pozabiti, da vzgojno-izobraževalni zavod lahko opravlja svojo nalogo, če dejavno sodeluje z vsemi deležniki, povezanimi z delom znotraj in zunaj njega. V komuniciranju se gradi ali razgrajuje podoba vzgojno-izobraževalnega zavoda in zaupanje vanj, prepričanje, da učni proces ni zgolj sredstvo za doseganje različnih individualnih ciljev, temveč je tudi sam po sebi privlačen in življenjsko pomemben (Ažman 2015, 71).



## 9 LITERATURA

1. Ažman, Tatjana. 2015. Komuniciranje v vzgojno-izobraževalnem zavodu. V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. Mihaela Zavašnik in Justina Erčulj, 67–78. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
2. Berger, Bruce. 2008. *Employee/Organizational Communications*. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (31. marec 2016).
3. BIC Ljubljana. 2009. *Poslovník delovanja komisije za kakovost BIC Ljubljana*. Ljubljana: Interno gradivo.
4. --- 2009. *Sklep o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda »Biotehniški izobraževalni center Ljubljana«*. Ljubljana: Interno gradivo.
5. --- 2013. *Razvojni načrt BIC Ljubljana 2013–2017*. Ljubljana: Interno gradivo.
6. --- 2015. *Letni delovni načrt BIC Ljubljana*. Ljubljana: Interno gradivo.
7. Beverly, Tracy. 2010. Real-world intranets in 2010: SWOT analysis. *Business Information Review* 27 (3): 85–93.
8. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom, 2000. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
9. De Ridder, Jan A. 2004. Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal* 14 (3): 20–31.
10. Elving, Wim J. L.. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An international Journal* 10 (2): 129–138.
11. Friedl, Julia in Ana Tkalac Verčič. 2011. Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review* 37 (1): 84–86.

12. Gillis, Tamara L. 2006. Internal Communication Media V *The IABC handbook of organizational communication: a guide for marketers, consultants, and communication professionals*, ur. Tamara L. Gillis, 257–268. San Francisco: Jossey-Brass.
13. Gruban, Brane. 1993. *Strategija je doma na realnih tleh*. Pristop 20 (3).
14. Gruban, Brane. 1997. *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
15. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
16. Grunig, E. James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
17. Grunig, E. James. 1992. Symmetrical Systems of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 531–576. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, Mahwah.
19. Hallahan, Kirk, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič, Sriramesh, Krishnamurthy. 2008. Opredelitev strateškega komuniciranja. *Teorija in praksa* 45 (6): 628–662.
20. Hewitt, Paul. 2006. Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Corporate Communications: An International Journal* 11 (1): 78–92.
21. Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 302–314.
22. Larkin, TJ in Sandar Larkin. 1994. *Communicating change: Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw Hill.

23. Lewis, K. Laurie. 1999. Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: implementers targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly* 13 (1): 43–75.
24. Mazzei, Alessandra. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3): 221–234.
25. Men, Rita Linjuan. 2014. Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research* 26 (3): 256–279.
26. Mishra, Karen, Lois Boynton in Anil Mishra. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication* 51 (2): 183–202.
27. Mumel, Damijan. 2012. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
28. Papa, Michael J., Tom D. Daniels in Barry K. Spiker. 1997. *Organizational communication: perspectives and trends*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
29. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave XIX* (44): 57–73.
30. Potter R. Lester. 1999. Strateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja. *Teorija in praksa* 36 (4): 558–563.
31. Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
32. Ruck, Kevin. 2012. *Developing Internal Communication Practice That Supports Employee Engagement*. Dostopno prek: <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2012/07/Developing-Internal-Communication-Practice-That-Supports-Employee-Engagement-July-2012.pdf> (16. marec 2016).

33. Strohmaier, Eva in Nada Mihelec. 2003. *Interno komuniciranje, strokovno gradivo*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
34. Thornthorn, Sandra. 2016. *Internal Communication Tools*. Dostopno prek: <http://www.effective-business-communications.com/internal-communication-tools.html> (12. marec 2016).
35. Tkalac Verčič, Ana, Dejan Verčič in Sriramesh Krishnamurthy. 2012. Internal Communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review* 38 (2): 223–230.
36. Tourish, Denis in Owen, Hargie. 2004. Communication audits: building world class communication systems. V *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, ur. Oliver M. Sandra, 131–144. New York: Routledge.
37. Verčič, Dejan. 1998. Organizacijska komunikacijska kompetenca. *Teorija in praksa* 35 (4): 759–770.
38. --- in James E. Grunig. 1998. Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa* 35 (4): 558–696.
39. Zerfass, Ansgar in Neele Franke. 2013. Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations. *International Journal of Strategic Communication* 7 (2): 118–135.
40. Welch, Mary in Paul Jackson R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198.
41. Welch, Mary. 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspective of internal communication. *Public Relations Review* 38 (2): 246–254.
42. White, Candace, Antoaneta Vanc in Gina Stafford. 2010. Internal communication, information satisfaction and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 22 (1): 65–84.

43. [www.benstat.si](http://www.benstat.si). 2010. *Katere vrste statističnih analiz poznate?* Dostopno prek: <http://www.benstat.si/blog/tipi-statisticnih-analiz> (1. junij 2016).
44. [www.dialogos.si](http://www.dialogos.si). 2007. *Interno organizacijsko komuniciranje. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (4. junij 2016).

# PRILOGA

## Priloga A: Vprašalnik

Kako pogosto ne delovnem mestu uporabljate naslednje načine za izmenjavo informacij?

Prosimo izberite primeren odziv za vsako trditev.

1 – nikoli, 2 – nekajkrat na mesec ali manj, 3 – tedensko, 4 – nekajkrat na teden, 5 – dnevno, 6 – večkrat na dan.

	Za sporočanje informacij						Za iskanje in prejemanje informacij					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Preko e-asistenta												
Preko e-predavateljskega zbora												
Preko e-zbornice												
Preko koledarja BIC Ljubljana oz. koledarja organizacijskih enot, ki je na spletnih straneh.												
Preko intraneta												
Preko uradne Facebook strani BIC Ljubljana												
Preko spletne strani BIC Ljubljana												
Preko službene elektronske pošte												
Po SMS-u												
Po telefonu												
Sestanki, konference												
Osebno												

V kolikšni meri ste zadovoljni z obveščenostjo o sledečih tematikah?

Prosimo izberite primeren odziv za vsako trditev.

1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

	1	2	3	4	5
S pripravljenostjo vodstva sprejeti predloge in kritike.					
S pripravljenostjo vodstva na neposredno komunikacijo.					
Z obveščanjem s strani strokovnih in podpornih služb.					
Z obveščanjem s strani sodelavcev.					
Z obveščanjem s strani vodstva.					
O pravicah in dolžnostih zaposlenih.					
O tem kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.					
O ocenjevanju moje delovne uspešnosti.					
O neformalnih druženjih v okviru zavoda.					
O dogodkih v okviru zavoda.					
O tečajih in usposabljanjih na BIC Ljubljana.					
O izobraževalnih programih v okviru zavoda.					
O dosežkih in uspehah.					
O organiziranosti dela.					
O spremembah v okviru zavoda.					
O viziji in ciljih BIC Ljubljana					