

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Golobič

**Interno komuniciranje v podjetju Telekom
Slovenije, d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Golobič

Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič

Interno komuniciranje v podjetju Telekom Slovenije, d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Iskreno se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Dejanu Verčiču, da me je sprejel pod svoje mentorstvo, mi pomagal pri izdelavi diplomske naloge in me usmerjal ter ge. Darinki Pavlič Kamien vodji službe za odnose z javnostmi v podjetju Telekom Slovenije, d. d., da je pokazala pripravljenost na sodelovanje, se hitro odzvala na moje prošnje, mi priskrbela vso potrebno gradivo in mi zelo podrobno opisala njihovo interno komuniciranje. Zahvala gre tudi sošolcem in prijateljem, še posebej Tomažu, ker so trpeli moje nerganje o študiju in diplomski nalogi ter me vztrajno vzpodbujali. Prav tako se zahvaljujem bratu in staršem brez katerih sigurno ne bi prišla do diplome. Zahvalila bi se rada tudi podjetju Velux Slovenija, d. o. o., v katerem sem kot študentka pomagala v času študija, ker so mi s prilagajanjem delovnih dni, ur in dela omogočali, da sem kljub študiju lahko delala in si s tem pridobila veliko izkušenj iz prakse.

Interno komuniciranje v podjetju Telekom Slovenije, d. d.

Skozi svojo diplomsko nalogo sem spoznala, da je interno komuniciranje prisotno v vsakem podjetju in ima velik vpliv na uspešnost podjetja. Z dobrim internim komuniciranjem dosežemo dobre interne odnose, ki posledično pripeljejo k dobrim poslovnim rezultatom. Pomembno je, da se menedžerji zavedajo, da so zaposleni konkurenčna prednost podjetja. Pri komuniciranju z interno javnostjo je ključnega pomena, da svoje zaposlene dobro poznamo in ne komuniciramo z vsemi enako. Ta trditev sovпада z definicijo internega komuniciranja, ki izpostavlja deležniški pristop, saj temelji na ideji, da je treba zaposlene segmentirati. Priporočljivo je tudi, da je komuniciranje dvosmerno, saj lahko vodje le tako pridobijo potrebne povratne informacije, zaposleni pa imajo možnost prositi za dodatno razlago v primeru nerazumevanja navodil. Podjetja danes kot najpomembnejši kanal internega komuniciranja izpostavljajo intranet. Interno komuniciranje sem interpretirala tudi na praktičnem primeru, in sicer na primeru Telekom Slovenije, d. d., ker imajo interno komuniciranje na zelo visokem nivoju. Rezultati raziskave SiOK so pokazali, da je strategija internega komuniciranja zelo dobro zastavljena. Prvotno postavljeno strategijo uporabljajo še danes, ampak so jo, zaradi prilagajanja okolju in organizacijskim spremembam, še nekoliko nadgradili. Tudi v podjetju Telekom je najpomembnejši kanal intranet.

Ključne besede: interno komuniciranje, deležniki, zaposleni, menedžerji, Telekom Slovenije, d. d.

Internal communication in company Telekom Slovenije, d. d.

Through my diploma thesis I discovered that internal communication is present in any company and has great impact on its successfulness. With quality inside communication it is possible to achieve good inside relations which leads to better business results. It is essential for managers to acknowledge that employees' are the competitive advantage of a company. When it comes to communication with internal public it is crucial to know your employees well and not to communicate in the same way with every worker. This statement coincides with the definition of internal communication which points out a stakeholders approach since it founds on the idea of segmenting employees. It is also advisable to establish a two-way communication which is the only way to ensure managers to receive the necessary feedback. With such communication employees get a chance to request for further explanation in the case of misunderstanding instructions. Companies nowadays expose intranet as the most important internal communication channel. I also interpreted the term internal communication throughout a practical example of Telekom Slovenije, d. d. mostly because they maintain their internal communication on a very high level. The results of the research SiOK have shown that the strategy of the internal communication is very well placed. Initially set strategy is still used today with some updates due to the adjustments to the environment and organisational changes. Intranet is also considered to be the most important communication channel in the company Telekom.

Key words: internal communication, stakeholders, employee, management, Telekom Slovenije, d. d.

KAZALO

1	UVOD	7
2	INTERNO KOMUNICIRANJE	9
2.1	Pozicioniranje internega komuniciranja	11
2.2	Definicije internega komuniciranja	12
2.3	Komunikacijske mreže	17
2.4	Vrste internega komuniciranja	18
2.5	Namen internega komuniciranja	22
2.6	Cilji internega komuniciranja	22
2.7	Učinkovito interno komuniciranje	25
2.8	Kanali internega komuniciranja	28
2.9	Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom	30
2.10	Ovire pri komuniciranju	31
2.11	Organizacijska klima	31
2.11.1	Faze proučevanja klime z vprašalniki	33
2.11.2	Spreminjanje klime	34
3	ŠTUDIJA PRIMERA: TELEKOM SLOVENIJE, D. D.	35
3.1	Zgodovina Telekoma Slovenije, d. d.	35
3.2	Družbena odgovornost podjetja Telekom Slovenije, d. d.	38
3.3	Poslanstvo in vizija	39
3.4	Zaposleni v Telekom Slovenije, d. d.	40
3.5	Interno komuniciranje v podjetju Telekom Slovenije, d. d.	40
3.5.1	Vzrok za uvedbo strategije internega komuniciranja	41
3.5.2	Strategija internega komuniciranja	41
3.5.3	Nadgradnja osnovne strategije internega komuniciranja	42
3.5.4	Cilj strategije internega komuniciranja:	45
3.6	Kanali internega komuniciranja v Telekomu Slovenije, d. d.	46
3.6.1	Intranet	46
3.6.2	Oglasne deske	52
3.6.3	Škrjanček	53
3.6.4	E-skupaj	53
3.6.5	SMS sporočila	53
3.6.6	Formalna in neformalna srečanja	53
3.7	Raziskava SiOK	54

3.8	Intervju z go. Darinko Pavlič Kamien.....	59
4	SKLEP.....	61
5	LITERATURA.....	64

Kazalo tabel:

Tabela 2.1:	Matrika deležnikov internega komuniciranja.....	14
Tabela 3.1:	Primerjalna tabela rezultatov merjenja SiOK Telekoma Slovenije, d. d. iz let 2005, 2007 in 2009.....	57

Kazalo slik:

Slika 2.1:	Tokovi komuniciranja v internem korporativnem komuniciranju	15
Slika 2.2:	Dokončni okvir učinkovitega internega komuniciranja.....	25
Slika 3.1:	Slika intraneta Telekoma Slovenije, d. d. (zgornji del).....	46
Slika 3.2:	Slika intraneta Telekoma Slovenije, d. d. (spodnji del)	47

1 UVOD

Vsaka organizacija, pa naj bo velika, srednja ali majhna, se pri svojem poslovanju srečuje z različnimi javnostmi, vendar pa je od vseh najpomembnejša notranja javnost oziroma zaposleni. Vodilni vse pre pogosto pozabljajo, da je bolj pomembno o kvaliteti blagovne znamke prepričati notranjo javnost kot pa zunanjo. Zaposleni so tisti, ki bodo imeli neposreden stik s kupci, zato je pomembno, da izražajo kvaliteto blagovne znamke. Za uspešnost organizacije je pomembno tudi, da menedžerji dobro informirajo svoje zaposlene in jih s tem posledično tudi motivirajo. Če so zaposleni motivirani, je to konkurenčna prednost podjetja. Zato v tem primeru veliko več prispevajo v dobro podjetja kot pa kvalitetna in ugledna blagovna znamka. To dosežejo le, če si vodilni vzamejo čas za identificiranje in preučevanje zaposlenih. Da zaposleni svoje delo opravljajo optimalno, se morajo v podjetju dobro počutiti, biti spoštovani in imeti občutek, da so del uspeha podjetja in da k uspehu tudi sami pripomorejo. To pa je tudi glavni vzrok, da se menedžerji preprosto morajo osredotočiti na interno komuniciranje, saj vse naštetu lahko dosežejo le z uspešnim komuniciranjem z zaposlenimi. Termin interno komuniciranje je pogosto enačen z organizacijskim komuniciranjem, internimi odnosi, komuniciranjem z zaposlenimi, odnosi z zaposlenimi, odnosi z internimi javnostmi idr., vendar to niso sopomenke, zato bom v prvem delu diplomske naloge poskušala razložiti, zakaj se navedeni termini ne morejo enačiti s terminom interno komuniciranje.

Teoretični del sem razdelila na dva dela. V prvem delu bom s pomočjo strokovne literature navedla definicije internega komuniciranja različnih teoretikov, strokovnjakov in raziskovalcev, ga pozicionirala in opredelila vrste, ki jih navajajo različni avtorji. Nato bom opredelila namen internega komuniciranja, cilje in kaj pomeni učinkovito interno komuniciranje. V svoji diplomski nalogi se bom dotaknila tudi kanalov internega komuniciranja in komunikacijskih mrež. Ker je zelo pomembno, da so zaposleni zadovoljni s svojim lastnim delom, bom opisala, kako interno komuniciranje pri tem pomaga. Kot pri vsaki temi je tudi pri komuniciranju nekaj ovir, in da bi jih lažje premostili, jih je potrebno dobro razumeti.

V drugem delu se bom lotila razlage organizacijske klime, saj se uspešnost internega komuniciranja ugotavlja z merjenjem le-te. Če so rezultati merjenja klime dobri, pomeni, da smo pri strategiji internega komuniciranja uspešni in da je naša strategija dobro postavljena.

Empirični del se bo navezoval na interno komuniciranje v praksi, in sicer v podjetju Telekom Slovenije, d. d. Razdelila ga bom v tri sklope. V prvem sklopu bom navedla osnovne podatke o podjetju, da se s podjetjem malo bolje spoznamo. Zato bom najprej napisala nekaj o zgodovini podjetja, njegovi družbeni odgovornosti, poslanstvu in viziji ter o zaposlenih podjetja Telekom.

V drugem sklopu bom prešla na interno komuniciranje. Predstavila bom interno komuniciranje podjetja od prvega merjenja organizacijske klime v Telekomu Slovenije, d. d., do danes. Ta sklop bom skušala napisati kot pregled internega komuniciranja v Telekomu. S pomočjo intervjuja bom predstavila strategijo in vzrok za njen nastanek, nato še kanale internega komuniciranja, ki jih v podjetju uporabljajo.

V tretjem delu bom prikazala in razložila rezultate raziskave SiOK (Slovenska organizacijska klima). Merjenje organizacijske klime po SiOK metodi se je v nekaj letih močno razširilo in s pomočjo te metode so klimo izmerili tudi v Telekomu Slovenije, d. d. S pomočjo teoretične in empirične razlage internega komuniciranja se bom navezala na del, kjer bodo navedeni rezultati.

Na koncu bom intervjuvala go. Darinko Pavlič Kamien, vodjo službe za odnose z javnostmi, ki bo predstavila svoje mnenje o Telekomovi strategiji internega komuniciranja.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

Organizacija brez komuniciranja ne more »živeti«. Še več, organizacija brez komunikacije sploh ne more obstajati (Grunig 1992, 557). V vsaki organizaciji zaposleni komunicirajo med seboj. O komuniciranju govorimo, kadar zaposleni govorijo o delu, pa tudi kadar se pogovarjajo o osebnih stvareh, npr. kako so preživeli vikend. S komunikacijo zaposlenim sporočamo in posredujemo informacije, našo vizijo in cilje ter naloge, ki jih morajo opravljati. Komunikacija nam omogoča tudi izražanje idej ter posredovanje informacij, na podlagi katerih bi lahko sprejemali odločitve in iskali izboljšave. Hkrati pa je komunikacija sredstvo za odločanje, prejemanje povratnih informacij in zasledovanje organizacijskih ciljev. Komunikacija omogoča posamezniku, da razume svojo vlogo v organizaciji, hkrati pa povezuje podenote organizacije (Muchinsky v Kaše in drugi 2007, 107).

Kljub navedenemu pa ne moremo govoriti le o tako imenovani komunikaciji, saj v podjetju ločimo dva procesa prenosa podatkov, in sicer informiranje in komuniciranje (Zupan v Kaše in drugi 2007, 107; Elving 2005, 131). O informiranju govorimo, kadar gre za posredovanje podatkov in informacij o podjetju interesnim skupinam. Informiranje je torej v osnovi namenjeno temu, da vsem interesnim skupinam posredujemo pravilne informacije ob pravilnem času, tako da ustvarjamo pogoje za uspešno odločanje in delovanje organizacije. O komuniciranju pa govorimo, kadar gre za proces prenosa podatkov in informacij od oddajnika do sprejemnika. Pri komuniciranju gre za to, da imata obe strani možnost izražanja mnenja. Po Elvingu (2005, 131–132) je proces komuniciranja namenjen tudi ustvarjanju skupnosti, saj se preko dialoga ustvarja skupni duh v podjetju. Skupni duh je prav tako pomemben pri uspešnosti podjetja, saj bodo zaposleni, če se bodo dobro počutili v službi, raje hodili delat in posledično več doprinesli k uspehu.

Interno komuniciranje pripomore k izmenjavi informacij in idej znotraj organizacije. V vsakem podjetju obstajajo tako imenovane informacijske verige (Thill in Bovée 2005, 13), saj ima vsak posameznik, ne glede na to, na kateri poziciji v podjetju je, informacije, ki jih potrebujejo njegovi sodelavci. To velja tako za velika, srednja kot mala podjetja.

Mnoga leta je interno komuniciranje veljalo za manj pomembno kot na primer odnosi z mediji, vlado in vlagatelji. Veliko podjetij dela napako, saj ima zaposlene za samoumevne. Menedžerji velikokrat pozabijo, da so zaposleni najpomembnejši odjemalci (Argenti 1998, 200). To se je v zadnjem času drastično spremenilo. Podjetja se danes morajo boriti za pripadnost zaposlenih in najlažje se tako, da odkrito komunicirajo z njimi. Vodilni preprosto morajo komunicirati s svojimi zaposlenimi, če želijo obdržati njihovo zanimanje (Seitel 2004, 259–261). Ko podjetje spozna, da je izgubilo zaupanje in naklonjenost svojih zaposlenih, skuša napake popraviti in ponovno vzbuditi kredibilnost, čeprav je to izredno težko (Argenti 1998, 200).

Iz tega lahko izpeljem, da je osnovni namen internega komuniciranja pri zaposlenih pridobiti zeleno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri pojasnimo razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo.

Zaposleni so postali vse bolj zahtevni in jim preprosto nalaganje dela ni več dovolj. Ljudje si želijo biti del podjetja, v katerem delajo, želijo si sodelovati pri odločanju, želijo nekaj narediti za boljši jutri v podjetju. Če jim vodstvo to omogoči, so zaposleni bolj zadovoljni in motivirani (Možina in drugi 2004, 23).

Zato se mora podjetje pri komuniciranju z zaposlenimi osredotočiti na pet načel:

- spoštovanje: zaposleni morajo biti spoštovani tako s stališča vrednega posameznika kot s strani zaposlenega. Z njimi je treba ravnati spoštljivo in ne kot z zamenljivo stvarjo;
- odkrite povratne informacije: ko govorimo z zaposlenimi o njihovih prednostih in slabostih, mora vsak zaposleni vedeti, kje stoji. Nekateri vodilni imajo napačno prepričanje, ko menijo, da je izogibanje negativnim povratnim informacijam boljše. Zaposleni morajo vedeti, kako delajo, v vsaki situaciji, saj lahko le tako popravijo svoje napake in v prihodnje bolje opravijo svoje delo. Pristno komuniciranje bo pripomoglo k boljšemu delu;
- spoznanje, prepoznavanje, identificiranje: zaposleni se čutijo uspešne, ko vodilni vidijo njihov prispevek. Da vodilni vidijo in pohvalijo delo posameznika, je profesionalna dolžnost odnosov z javnostmi;

- glas: v poplavi pogovornih oddaj na radiu in televiziji si tudi vsak posameznik želi biti slišan. Želi si imeti svoj glas pri odločitvah. Tudi to mora služba za odnose z javnostmi v podjetju upoštevati, če želi imeti dobro interno komuniciranje in motivirane zaposlene;
- spodbuda: vedno več raziskav pokaže, da denar in ugodnosti motivirajo zaposlene le do neke mere, vendar je velikokrat potrebno več kot to. Potrebna je spodbuda, saj si zaposleni želijo biti spodbujani. Tisti, ki delajo na tem, da spodbujajo zaposlene, imajo na splošno boljše rezultate (Seitel 2004, 262).

Podjetje doseže najbolj učinkovito poslovanje, če vsi zaposleni svojo energijo usmerijo v doseganje skupnih ciljev in če imajo jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije. Cilj interne komunikacije za doseganje strateške prednosti bi moral biti poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami. Ljudje niso prazni listi papirja, na katere lahko vodstvo vpiše svoje mišljenje in tudi niso pasivni prejemniki informacij, čeprav v mnogih podjetjih še vedno tako menijo (Možina in drugi 2004, 23). Predno se bom ukvarjala z različnimi definicijami internega komuniciranja, ga bom še pozicionirala.

2.1 Pozicioniranje internega komuniciranja

Van Riel (v Welch in Jackson 2007, 180–181) aktivnost komuniciranja opredeljuje kot strategijo, podobo in identiteto. Razlikuje med tremi tipi korporativnega komuniciranja, in sicer komuniciranje vodstva ali vodilnih, organizacijsko komuniciranje in marketinško komuniciranje. Komuniciranje vodilnih zajema vse vrste komuniciranja, ki se nanaša na sredstva oziroma vire, vključno s človeškimi viri. Marketinško komuniciranje zajema oglaševanje, direktno pošto, osebno prodajo in sponzoriranje. Organizacijsko komuniciranje pa zajema poleg internega komuniciranja še šest drugih vrst. Te so odnosi z javnostmi, odnosi z javnimi zadevami, okoljsko komuniciranje, odnosi z vlagatelji, komuniciranje na trgu dela (zaposlovanje) in organizacijsko oglaševanje.

Van Riel (v Welch in Jackson 2007, 181) je interno komuniciranje torej postavil kot podskupino organizacijskega komuniciranja, kar pomeni, da organizacijsko

komuniciranje ni in ne more biti sopomenka internemu komuniciranju. Kakšna je potemtakem definicija internega komuniciranja? Da bi dobila odgovor na to vprašanje, bom v nadaljevanju pregledala tudi definicije internega komuniciranja drugih avtorjev. Zanimalo me bo tudi, katera definicija je najbližja izvajanju internega komuniciranja v praksi.

2.2 Definicije internega komuniciranja

Pri definiranju internega komuniciranja se bom najbolj oprla na avtorja Welchevo in Jacksona (2007, 178–179), ki sta se najbolj približala teoriji internega komuniciranja. Kot osnovne definicije navajata naslednje:

- Frank in Brownell (v Welch in Jackson 2007, 178–179) interno komuniciranje definirata tako: »komunikacija je transakcija med posameznikom ali skupino na različnih ravneh in na različnih specializiranih področjih, ki so namenjeni za oblikovanje in preoblikovanje organizacije, za izvajanje načrtovanja in za usklajevanje dnevnih aktivnosti«;
- Van Riel (v Welch in Jackson 2007, 179) pa interno komuniciranje definira kot »element organizacijskega komuniciranja, skozi svoj model integriranega korporativnega komuniciranja«;
- Smidts (v Welch in Jackson 2007, 179) interno komuniciranje opredeljuje kot »komunikacijo zaposlenih, ki zajema komunikacijo zaposlenih z nadzorniki in kolegi«.

Welcheva in Jackson (2007, 179) pravita, da Frank in Brownell uporabljata definicijo organizacijskega komuniciranja kot definicijo internega komuniciranja. Vendar smo že v prejšnjem poglavju ugotovili, da je organizacijsko komuniciranje nadpomenka internemu komuniciranju.

Interno komuniciranje definirata tudi Bovée and Thill (v Kalla 2005, 304), ki navajata, da je interno komuniciranje izmenjava informacij in idej znotraj organizacije. To je sicer res, vendar pa definicija ni dovolj natančna, da bi jo lahko imeli za osnovno in pravo definicijo internega komuniciranja.

Dolphin (2005, 173) interno komuniciranje definira kot funkcijo organizacijskega komuniciranja. Trdi, da interno komuniciranje zajema poslovno komuniciranje, menedžersko komuniciranje, korporativno komuniciranje in organizacijsko komuniciranje, ki se med seboj delno prekrivajo. Kljub temu, da zajemajo precejšen del internega komuniciranja, delno posegajo tudi v eksterno komuniciranje. Zato tudi Dolphinove definicije ne moremo jemati kot osnovne.

Welcheva in Jackson (2007, 183) pravita, da je prava definicija internega komuniciranja tista, ki vključuje deležnike, saj moramo interno komuniciranje razumeti kot strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh ravneh znotraj organizacije. Ker nobena navedena definicija internega komuniciranja ne opredeljuje na omenjen način, potrebujemo drugačno teorijo o internem komuniciranju.

Na spletni strani Dialogos sem našla teorijo Grubana, ki navaja, da v ospredje že stopa nova paradigma internega komuniciranja. Tretja generacija v internem organizacijskem komuniciranju kot osnovo postavlja teorijo deležnikov, prejšnji koncept, koncept delničarjev, pa se ji postopoma podreja. Kot prvi je idejo o deležnikih izpostavil Freeman (1984, 189), ki jih je opredelil kot vsako skupino ali posameznika, ki lahko vplivajo na organizacijsko stvarnost ali so od nje odvisni. Njegova teorija se ujema s teorijo Welcheve in Jacksona, saj javnost delita glede na namen in dejavnost, in sicer na (Welch in Jackson 2007, 184):

- vsi zaposleni,
- strateški menedžment (prevladujoča koalicija, direktorji, strateški menedžerji),
- dnevni menedžment (nadzorniki, srednji menedžerji ali linijski menedžerji; vodje oddelkov, vodje skupin),
- delovne skupine (oddelki in divizije) in
- projektne skupine.

Iz navedenega lahko izpeljem, da je najprimernejše pojmovanje internega komuniciranja tisto s pomočjo deležnikov, ker kadar govorimo o internem komuniciranju, se moramo osredotočiti na vse zaposlene. Da bomo lažje razumeli napisano, jih bom opredelila, kot pomoč pri razlagi pa navajam matriko deležnikov internega komuniciranja po Welchevi in Jacksonu (2007, 185).

Tabela 2.1: Matrika deležnikov internega komuniciranja

<i>Dimenzija</i>	<i>Nivo</i>	<i>Smer</i>	<i>Participacija</i>	<i>Vsebina</i>
Interno komuniciranje linijskih menedžerjev	Linijski menedžer/nadzornik	Prevladujoča dvosmerna	Linijski menedžer – zaposleni	Vloga zaposlenega, osebni vpliv, skupinski sestanki
Interno komuniciranje delovnih skupin	Člani skupine	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Informacije skupine, razprave o skupinski nalogi
Interno projektno komuniciranje	Člani projektne skupine	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Informacije o projektu, zadeve o projektu
Interno korporativno komuniciranje	Strateški menedžment/vodilni	Prevladujoče enosmerno	Strateški menedžerji – vsi zaposleni	Organizacijske oziroma korporativne zadeve, cilji, nov razvoj, dejavnosti in dosežki

Vir: Welch in Jackson (2007, 185).

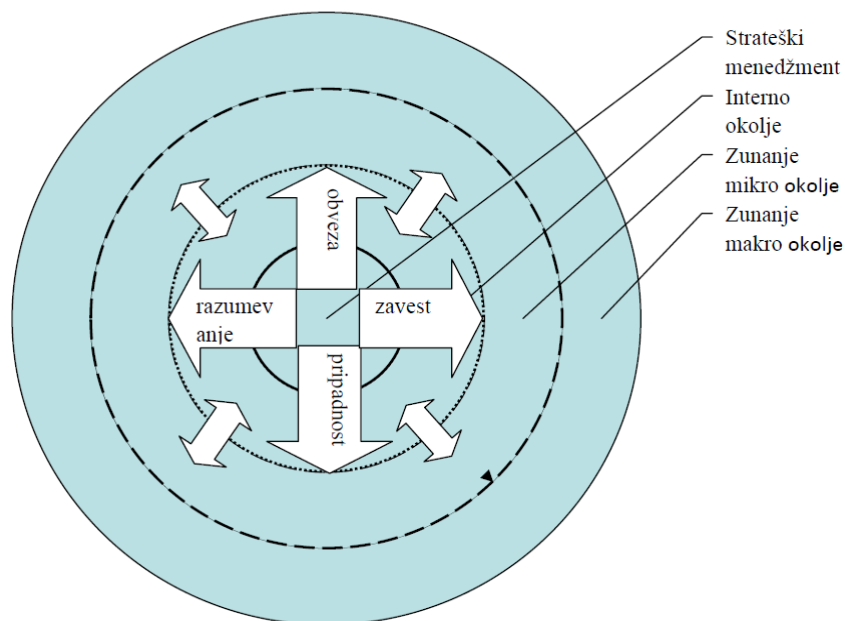
Avtorja celotno interno komuniciranje delita v štiri skupine. V prvo skupino spada interno komuniciranje linijskih menedžerjev. Welcheva in Jackson poudarjata, da se linijski menedžerji pojavljajo na prav vseh ravneh v organizaciji, saj se tudi višji menedžerji znajdejo »v čevljih« linijskih menedžerjev, in sicer kadar odgovarjajo glavnemu direktorju. Na tej ravni prevladuje dvosmerno komuniciranje, in sicer med linijskimi menedžerji in zaposlenimi. Ta vrsta internega komuniciranja vključuje metode, kot so ciljno zastavljene razprave in sestanki. Gre za komuniciranje vsakodnevnih dejavnosti, ki so povezane z vlogami zaposlenih (Welch in Jackson 2007, 185).

Druga dimenzija internega komuniciranja vključuje zaposlene in menedžerje, ki so vključeni v isto delovno skupino. Komunikacija, do katere pride v taki skupini, vključuje predvsem razpravo o skupinskih nalogah in težavah ter interpretacijo le-te (Welch in Jackson 2007, 185).

Tretja dimenzija internega komuniciranja vključuje sodelavce, ki delajo na določenih projektih. V tem primeru govorimo o komuniciranju znotraj projektne skupine. Gre za dvosmerno komunikacijo o projektih in situacijah. V razpravi sodelujejo zaposleni in menedžerji, ki so člani iste projektne skupine. Cilj komunikacije v majhnih skupinah je učinkovito komuniciranje projektne ali skupinske ciljeve in njihovo uspešno doseganje (Welch in Jackson 2007, 185–186).

Najpomembnejša med vsemi pa je četrta dimenzija, ki sta jo Welcheva in Jackson poimenovala kar interno korporativno komuniciranje. Avtorja jo močno izpostavljata, ker se osredotoča na komunikacijo z vsemi zaposlenimi. Gre za jasno, konsistentno in kontinuirano komunikacijo, kar je ključnega pomena pri gradnji oziroma dvigovanju zavzetosti zaposlenih. Vodilni si s to vrsto komunikacije pomagajo pri doseganju višje pripadnosti zaposlenih organizaciji. Interno korporativno komuniciranje je komuniciranje med strateškimi menedžerji in notranjimi deležniki, njihov namen pa je dvigniti prizadevanje zaposlenih do organizacije, ustvarjati občutek pripadnosti ter informiranje o spremembah okolja, v katerem se organizacija nahaja, in o organizacijskih ciljih, ki se tem spremembam prilagajajo (Welch in Jackson 2007, 186). Ta koncept je prikazan na sliki 2.1 in ga bom v nadaljevanju podrobneje razložila.

Slika 2.1: Tokovi komuniciranja v internem korporativnem komuniciranju



Vir: Welch in Jackson (2007, 186).

Če vse skupaj malo poenostavimo, je interno komuniciranje vertikalno komuniciranje, ki poteka od zgoraj navzdol. Slika 2.1 prikazuje enosmerno komuniciranje korporativnih ciljev, ki jih strateški menedžment posreduje vsem deležnikom ali zaposlenim.

Štiri puščice, ki izhajajo iz strateškega menedžmenta oziroma središča kroga, predstavljajo korporativno sporočilo, konica puščice pa predstavlja cilje internega korporativnega komuniciranja. Sporočilo, ki ga strateški menedžment sporoča, naj bi doseglo interno okolje oziroma vse zaposlene (interno okolje predstavlja prostor med sredinskim krogom in pikčastim krogom). Pomembno pa je tudi, da se s cilji internega korporativnega komuniciranja identificirajo vsi zaposleni.

Kljub temu, da je pojem internega korporativnega komuniciranja za nas uporaben, saj vključuje komunikacijo z vsemi zaposlenimi, pa ga nekateri kritizirajo zaradi enosmernega prenosa sporočil. Raziskovalci študije odličnosti idealizirajo simetrično dvosmerno komuniciranje, saj so povratne informacije zelo pomembne za uspešno interno komuniciranje (Welch in Jackson 2007, 186–187). S tem se strinja tudi Argenti (1998, 200–202), saj navaja, da mora biti komunikacija dvosmerna, ne pa tradicionalno navpična od zgoraj navzdol, kot je to še vedno v nekaterih večjih podjetjih. Vendar pa ugotavljajo, da je nerealno pričakovati, da bi vodilni vsakokrat sestankovali in razpravljali o strategiji z vsemi zaposlenimi. To je mogoče le v zelo majhnih organizacijah. Zato je enosmerna komunikacija neizogibna in celo nujna za strateške menedžerje. Ta način komunikacije predstavljajo štiri enosmerne puščice na sliki 1.1. Enosmerna komunikacija je primerna še zlasti takrat, kadar je doslednost sporočil zelo pomembna (Welch in Jackson 2007, 186–187). Navedeno nas pripelje do vprašanja, kako zaposleni sploh komunicirajo med seboj. Kakšne komunikacijske poti poznamo? Gre vedno po isti liniji ali se morda pot razlikuje glede na posredovane informacije?

2.3 *Komunikacijske mreže*

Komunikacijske mreže so vzorci komunikacijsko povezanih oseb. Povedo nam, kako zaposleni komunicirajo med seboj in kdo komunicira s kom. Kavčič (2000, 29) deli komunikacijske mreže na formalne in neformalne.

Formalne komunikacijske mreže temeljijo na organigramu organizacije. To povzroči, da so predvideni njihov obstoj, oblika in vsebina.

Vertikalne komunikacije služijo sporočanju informacij in odločitvev po hierarhični liniji navzdol in zbiranju poročil po hierarhični liniji navzgor. Horizontalne komunikacije imenujemo tudi lateralne komunikacije. Včasih pa ločujemo tudi diagonalne komunikacije. Gre za komunikacijo med zaposlenimi ali oddelki, ki med seboj niso v neposredni hierarhični odvisnosti (Kavčič 200, 30).

Neformalne komunikacijske mreže služijo za neformalno komuniciranje. Odvijajo se v majhnih skupinah, kjer tvorijo nekaj značilnih tipov komunikacijskih mrež (Kavčič 2000, 30–31; Kaše in drugi 2007, 112):

- veriga, kjer komuniciranje poteka od enega člana do drugega, zaporedno po celi verigi;
- krog, kjer komuniciranje poteka v obliki verige, vendar je veriga krožno povezana;
- kolo, kjer komunikacije potekajo med posameznim članom skupine in centrom (neformalni vodja), ne pa tudi med člani na obodu kolesa;
- vsi z vsemi, kjer komuniciranje poteka med vsemi člani skupine v vseh smereh. To je tipična oblika komuniciranja v samoupravljalnem timu;
- oblika Y, kjer komuniciranje poteka v obliki črke Y. Center je komunikacijsko nekaterim bližji kot drugim. Običajno je mreža v obliki obrnjene črke Y in komuniciranje poteka od zgoraj navzdol. Ta oblika lahko izraža zelo visoko stopnjo hierarhičnosti v formalnem komuniciranju.

Neformalne skupine lahko imajo prav tako velik vpliv na dejavnost in uspešnost organizacije. Vpliv je odvisen od tega, ali so cilji neformalnih skupin bolj ali manj

različni od formalnih ciljev organizacije. Neformalne skupine v organizaciji obstajajo povsod, vendar nikjer niso predvidene. Nastajajo na podlagi povezav med zaposlenimi in medsebojnega zaupanja. Neformalna skupina ima največ 6 članov, običajno manj, in ima neformalnega vodjo, ki običajno ni ista oseba kot formalni vodja. Neformalnemu vodji člani bolj zaupajo, zato med neformalnim in formalnim vodjem lahko pride do konflikta (Kavčič 2000, 31).

Informacije se torej lahko prenašajo tudi neodvisno od hierarhije. Po kateri komunikacijski mreži gre, je predvsem odvisno od posamezne informacije. Spoznali smo že tudi, da obstaja eno- in dvosmerno komuniciranje. V nadaljevanju bom razložila razliko med njima in navedla tudi nekaj drugih vrst.

2.4 Vrste internega komuniciranja

Komuniciranje lahko delimo na enosmerno in dvosmerno, kot sem že omenila, ter na navpično, vodoravno in poševno (navzkrižno) komuniciranje (Zupan v Kaše in drugi 2007, 109–111; Welch in Jackson 2007, 186).

Enosmerne komunikacije potekajo v eni smeri, običajno od zgoraj navzdol. Primerne so za komuniciranje z večjim številom sodelavcev naenkrat, za posredovanje enostavnih sporočil. Potekajo na formalen način in so značilnost pisnega in elektronskega komuniciranja. Taka vrsta komunikacij se največkrat uporablja v birokratskih organizacijah ali v podjetjih s strogo organizacijsko hierarhično razmejitvijo. Enosmerne komunikacije so hitre in načrtovane, vzbujajo videz učinkovitosti, vendar so pogosto netočne in ne dobimo povratne informacije, kako je bilo sporočilo sprejeto (Zupan v Kaše in drugi 2007, 109).

Dvosmerne komunikacije se uporabljajo, ko je pomembno razumevanje sporočila in možnost povratne informacije. Povratne informacije imajo v komunikacijskem procesu pomembno psihološko vlogo, saj zmanjšujejo negotovost zaposlenih. Pri dvosmerni komunikaciji ima prejemnik sporočila možnost vprašanj in razprav v primeru nerazumevanja ali dvoumju sporočila. Uporabljajo se pri enakopravnih oziroma pri demokratičnih odnosih ter pri navpičnem in vodoravnem sporočanju. Dvosmerne

komunikacije so pogosto počasne in so v primerjavi z enosmernimi manj načrtovane, vzbujajo videz neurejenosti, vendar so običajno točnejše. Dvosmerna komunikacija je bolj učinkovita in ni nevarnosti nerazumevanja, saj lahko sprejemnik dobljeno sporočilo dopolnjuje ali popravlja z vprašanji, lahko pa tudi izrazi nestrinjanje (Zupan v Kaše in drugi 2007, 109).

Navpično ali vertikalno komuniciranje poteka med različnimi ravnmi v podjetju. Gre za komunikacijo med nadrejenim in podrejenim, med katerima je vzpostavljen soodvisen odnos, ki ga določa formalna organizacijska struktura. Imenujemo ga tudi hierarhično komuniciranje, saj je eden od udeležencev vedno v podrejenem položaju, zato običajno sprejema informacije in se ravna po njih. Pri tem komuniciranju je nekdo v nadrejenem položaju, običajno ta ukazuje, usmerja ali svetuje podrejenim. Ta vrsta komuniciranja je namenjena usklajevanju delovnih nalog, služijo pa tudi temu, da vodstvo lahko preverja in kontrolira svoje podrejene, ali delajo v skladu s cilji podjetja. Zelo pomembno je, da je učinkovito, saj se to največkrat odraža v uspešnosti delovanja organizacije (Zupan v Kaše in drugi 2007, 110).

Nekateri avtorji navpično komuniciranje ločijo še na komuniciranje od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor (Zupan v Kaše in drugi 2007, 110; Thill in Bovée 2005, 12–14).

Pri komuniciranju navzdol gre običajno za prenos informacij ali odločitev, ki so bile sprejete na vrhu, do ljudi, ki jih bodo izpeljali. Namen komuniciranja od zgoraj navzdol je predstaviti zaposlene z njihovimi cilji in nalogami ter podati povratne informacije o delu in iskati načine možnih izboljšav pri delu. Vsak zaposleni mora razumeti sporočilo, se mora z njim strinjati in ga posredovati naprej oziroma izražati navzven (Thill in Bovée 2005, 12–14).

Pri komuniciranju navzgor gre običajno za informiranje nadrejenih, saj vodilni ne morejo biti ves čas prisotni povsod. Zato je namen komuniciranja od spodaj navzgor predvsem podajanje povratnih informacij o delovnem procesu, opozarjanje na težave in dajanje koristnih predlogov zaposlenih (Thill in Bovée 2005, 12–15).

Vodoravno ali horizontalno komuniciranje, ki ga imenujemo tudi lateralno, poteka med osebami na isti hierarhični ravni. Tako komuniciranje uporabljajo sodelavci v isti delovni skupini ali kadar komunicirajo med različnimi skupinami. Vodoravno komuniciranje pride v poštev, kadar gre za koordinacijo delovnih nalog, reševanje problemov med enotami ali posamezniki, pri medsebojnemu informiranju, reševanju konfliktnih situacij med posamezniki in skupinami ter dajanju čustvene in socialne podpore med skupinami na isti ali sorodnih organizacijskih ravneh. Ta vrsta komuniciranja je značilna za timsko ali projektno delo. V primerjavi z navpičnimi komunikacijami so pogostejše in hitrejšje, so lažje in hitrejšje, saj gre običajno za komunikacijo manj formalne oblike. Vodoravne komunikacije se od navpičnih razlikujejo v tem, da so bolj naravne in svobodne ter dopuščajo sproščen in pristen dialog. Vendar pa zato tudi pogosteje pride do nastanka govoric, ki lahko imajo škodljiv vpliv na delovanje organizacij (Zupan v Kaše in drugi 2007, 110).

D'Aprix (v Kaše in drugi 2007, 110–111) pravi, da je zelo pomembno, da se navpično in vodoravno komuniciranje dopolnjujeta, saj lahko pomanjkanje navpičnega komuniciranja ali njegov negativni učinek nadomesti s pozitivnim učinkom vodoravnega komuniciranja ali obratno. V primeru, da nista povezani, lahko pride do močnega avtoritativnega vodenja pri navpičnem komuniciranju in do neurejenega ter nesistematičnega komuniciranja pri vodoravnem komuniciranju, kar privede do grupiranja manjših zaprtih skupin na istem nivoju. Vodoravno komuniciranje bolj učinkovito zadovoljuje potrebe trga kot navpično, saj se tako oddelki povežejo med seboj in ne delujejo kot ločene enote.

Pri poševnem (navzkrižnem) ali diagonalnem komuniciranju gre za komunikacijo med različnimi ravnmi v podjetju, in sicer med osebami, ki niso neposredno hierarhično soodvisne in so organizacijsko razporejene v različne oddelke in hierarhične nivoje. Največkrat tako vrsto komuniciranja uporabljajo organizacije, ki imajo zelo decentraliziran način dela, pri katerem je potrebno navzkrižno povezovanje in usklajevanje nalog (Zupan v Kaše in drugi 2007, 110–111).

Poleg te delitve pa komuniciranje v podjetju delimo še na formalno in neformalno (Zupan v Kaše in drugi 2007, 111; Thill in Bovée 2005, 13–14). Pomembna razlika med

njima je, da neformalnega komuniciranja ni mogoče nadzorovati, saj ni načrtovano. Zato vodstvo ne more nadzorovati vsebine in njene resničnosti, saj temelji na medosebnih družbenih odnosih. Tak način pretoka informacij običajno temelji na govoricah. Govorice imajo dvojno funkcijo: razlagajo tisti del formalnega komuniciranja, ki je bil izpuščen, in hkrati sproščajo čustveno napetost zaposlenih. Neformalno komuniciranje dopolnjuje formalnega. Značilnost formalnega komuniciranja je, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja in tudi nekateri drugi dejavniki komuniciranja predpisani oziroma formalno določeni. Pri tej vrsti komuniciranja obstajajo določena pravila, po katerih mora potekati. Thill in Bovée (2005, 14) pravita, da prenos informacij običajno poteka po organizacijski strukturi. Informacije potekajo navzdol, navzgor ali vodoravno v organizacijski formalni hierarhiji.

Poleg naštetih vrst internega komuniciranja pa Možina in drugi (2004, 25–27) delijo interno komunikacijo še na:

- medosebno in posredno komunikacijo,
- sestanke in kratke sestanke (angl. briefing),
- izobraževanje,
- publiciranje,
- avdiovizualne tehnike,
- telefonske informacije,
- elektronsko pošto in
- nabiralnike predlogov.

2.5 Namen internega komuniciranja

Po mnenju raznih avtorjev so nameni internega komuniciranja identifikacija zaposlenih z organizacijo, socializacija zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih, prepričevanje in animiranje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov. Ta členitev je najširša, poleg tega pa se v njej nakazuje tudi neposredna povezava z organizacijsko kulturo (predvsem pri identifikaciji zaposlenih z organizacijo in socializaciji članov). Če namreč interno komuniciranje prispeva k socializaciji članov organizacije, potem tudi krepi obstoječo organizacijsko kulturo (Možina in drugi 2004, 23).

Dobro interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni boljše razumeli cilje organizacije in pomen za njihovo blagostanje. Učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »nerelevantne« (Možina in drugi 2004, 24).

Strenski (v Dolphin 2005, 173) pravi, da interno komuniciranje igra glavno vlogo pri boljšemu razumevanju med zaposlenimi in podjetjem. Ta proces lahko odraža željo, da bi zaposleni videli, da se obnaša na socialno sprejemljiv način, in ustvarja vedenje, ki izpolnjuje pričakovanja družbe (Nicoll v Dolphin 2005, 173). Kakšni pa so cilji internega komuniciranja?

2.6 Cilji internega komuniciranja

Kot cilje učinkovitega internega komuniciranja Argenti (1998, 201) opredeljuje naslednje:

- izboljšati moralo in ohranjati dobro ime med zaposlenimi in vodstvom;
- zaposlene obveščati o notranjih spremembah, kot so reorganizacija ali napredovanje zaposlenih;
- razlaga načrtov odškodnin in zaslužkov, kot so novi zdravstveni načrti ali program za pomoč zaposlenim;

- povečanje zavedanja zaposlenih o podjetju in njegovih izdelkih, organizaciji, etiki, kulturi in zunanjem okolju;
- spreminjanje obnašanja zaposlenih, da bi postali bolj produktivni, usmerjeni h kvaliteti in podjetniški logiki;
- povečanje razumevanja zaposlenih o večjih zdravstvenih ali socialnih vprašanjih ali trendih, ki vplivajo na njih, kot sta otroška varnost ali AIDS;
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih pri dejavnostih skupnosti.

Vendar pa je morda bolj kot katerikoli od teh ciljev pomembno, da je treba ustvariti občutek, da so zaposleni konkurenčna prednost za podjetje. To se lahko zgodi le, če menedžment meni, da je to res, in če je način komuniciranja upravljan s strani strokovnjakov (Agenti 1998, 201).

Argenti (1998, 199–200) pravi, da so se podjetja začela zavedati, da razlike med interno in zunanjo komunikacijo ni več. Zaposleni morajo biti tesno povezani s strategijo organizacijskega komuniciranja, zato je smiselno, da jih o strategiji informiramo in jih nanjo spomnimo tudi v vsaki številki internega časopisa ali magazina.

Welcheva in Jackson (2007, 188) kot cilje internega komuniciranja navajata:

- ustvarjanje večje predanosti zaposlenih podjetju,
- ustvarjanje občutka pripadnosti zaposlenih,
- razvijanje zavesti zaposlenih o spremembah v okolju,
- ustvarjanje razumevanja zaposlenih, da se je treba spremembam v okolju prilagajati.

Pri razlagi posameznega cilja internega komuniciranja se Welcheva in Jackson (2007, 188–189) naslanjata na teorije različnih avtorjev. Tako navajata razlago Meyerja in Allenove (v Welch in Jackson 2007, 189), ki razlikujeta med tremi tipi predanosti. Meyer in Allenova ugotavljata, da je najpomembnejša emocionalna prednost, saj ljudje ostajajo v podjetju zato, ker tako želijo. Poleg te predanosti pa navajata še predanost iz »strahu« in normativno predanost. Pri predanosti iz »strahu« zaposleni ostajajo v podjetju, saj se bojijo, kaj bodo izgubili, če organizacijo zapustijo; pri normativni

predanosti pa zaposleni ostajajo izključno iz razloga, ker čutijo neko dolžnost do organizacije.

Pripadnost organizaciji je pozitivna lastnost, ki jo dosežemo z učinkovitim komuniciranjem linijskih menedžerjev, pravi De Ridder (v Welch in Jackson 2007, 189). Pripadnost je ena od petih najboljših motivatorjev, zaradi pripadnosti so ljudje močno motivirani za delo. Tako ima interno korporativno komuniciranje veliko vlogo pri identificiranju. Interno korporativno komuniciranje mora biti etično, saj ima po eni strani vlogo motivatorja, po drugi strani pa ga kritizirajo, saj manipulira z internimi deležniki.

Tretji pomemben cilj je, da se zaposleni zavedajo, da se spremembe v okolju pojavljajo ves čas in da je za organizacijo nujno, da se jim prilagaja. Pri zaposlenih je treba zgraditi zavest, da je to edina pravilna rešitev in da je potrebno spremembe uvesti v mikro, makro in internem okolju (Welch in Jackson 2007, 190).

Zadnji, pa prav tako zelo pomemben, če ne celo najpomembnejši cilj, in ki se hkrati navezuje tudi na tretjega je, da zaposleni razumejo, zakaj so spremembe nujne. Zaposleni morajo razumeti spremembe v okolju, da bi lažje razumeli spremembe v strategiji organizacije. Če jih ne razumejo, ne bodo predani organizaciji (Welch in Jackson 2007, 190).

Cilji, ki sem jih navedla in razložila, pa izgubijo svoj pomen, kadar med seboj niso povezani. Zato morajo menedžerji stremeti k temu, da so izpolnjeni in povezani vsi navedeni cilji. To najlažje dosežejo tako, da kakovostno in učinkovito načrtujejo komuniciranje, s tem ustvarijo zaposlenim občutek pripadnosti ter jim le-ti zaupajo (De Ridder v Welch in Jackson 2007, 190).

Iz tega lahko izpeljemo, da je učinkovito interno komuniciranje ključni element za uspeh organizacije. Da bi menedžerji vključili svoje zaposlene v delovanje organizacije in dosegli zastavljene cilje, si največkrat pomagajo z internim komuniciranjem. Zato lahko trdim, da je učinkovito interno komuniciranje ključno orodje pri doseganju predanosti zaposlenih podjetju.

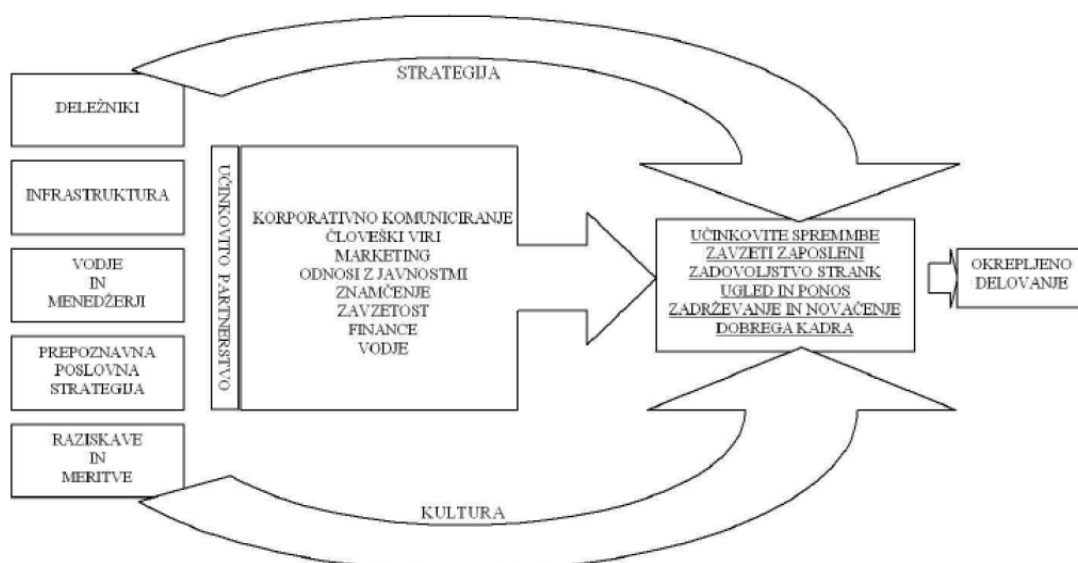
2.7 Učinkovito interno komuniciranje

Učinkovito interno komuniciranje je eden bolj pomembnih dejavnikov za učinkovito organizacijo. Kot sem že omenila, lahko s pomočjo internega komuniciranja definiramo cilje, vrednote in strateške usmeritve organizacije. To je pomembno tudi zato, ker so zaposleni običajno strateška javnost za organizacijo, večina organizacij pa ima formalne programe za komunikacijo z zaposlenimi. Interno komuniciranje je eden od pogojev, da so odnosi z javnostmi lahko odlični (Grunig 1992, 532).

Učinkovito interno komuniciranje odlično razložita Dewhurst in Mellor v svojem članku *Dokončni okvir internega komuniciranja*. S pomočjo slike 2.1 bom razložila njun koncept.

Leta 2008 so člani podjetja Melcrom začeli oblikovati okvir, ki bo predstavljal najboljšo prakso internega komuniciranja. Njihov namen je bil izdelati orodje, ki bi jasno opredelil, kaj je učinkovito interno komuniciranje in kaj lahko menedžerji z njim dosežejo. Ta okvir naj bi vseboval sinteze raziskav najboljših praks zadnjih petih let, opredelil naj bi standarde za interno komuniciranje, podal okvir za primerjalno analizo in komuniciral o pomembnosti, nalogah in funkciji internega komuniciranja.

Slika 2.2: Dokončni okvir učinkovitega internega komuniciranja



Vir: Dewhurst in Mellor (2008).

Če pogledamo bolj podrobno, okvir izpostavlja pet glavnih elementov učinkovitega internega komuniciranja. To so (Dewhurst in Mellor 2008):

- občinstvo in deležniki,
- infrastruktura,
- vodje in menedžerji
- prepoznavna poslovna strategija ter
- raziskave in meritve.

Okvir priznava, da je uspeh zgoraj navedenih elementov odvisen od ključnih deležnikov. Našteti elementi vplivajo tudi na učinkovite spremembe, zvestobo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, ugled in ponos ter rekrutiranje in ohranjanje kadra (Dewhurst in Mellor 2008). V nadaljevanju bom navedene elemente na kratko opredelila.

DELEŽNIKI

Deležniki so skupine, ki lahko vplivajo na podjetje in na katere vpliva s svojim obstojem in delovanjem tudi podjetje. Učinkovita komunikacija pozna svoje deležnike. Kot sem že opredelila razmišljanje Welcheve in Jacksona, mora organizacija deležnike segmentirati. To navajata tudi Dewhurst in Mellor. Da bo komunikacija kar se da učinkovita, jo moramo prilagoditi posameznemu segmentu, tako da so zadovoljene njegove potrebe, in to uporabiti pri strategiji, taktiki in odločanju. S komunikacijo lahko pridemo do dialoga, ki je nujen pri vključevanju in aktiviranju deležnikov pri povezovanju vseh ljudi v organizaciji (Dewhurst in Mellor 2008).

INFRASTRUKTURA

Infrastruktura predstavlja povzetek podpornih aktivnosti in procesov, zaradi katerih interno komuniciranje lahko deluje. Opredeljena mora biti strategija komuniciranja, s katero so se strinjali ključni deležniki, in oblika komunikacijskega načrtovanja, ki zagotavlja, da se vse komunikacijske aktivnosti osredotočajo na doseganje poslovnih rezultatov (Dewhurst in Mellor 2008).

VODJE IN MENEDŽERJI

Učinkovita komunikacija omogoča menedžerjem, da s svojimi skupinami učinkovito in odgovorno komunicirajo iz dneva v dan. Učinkovito interno komuniciranje menedžerjem pomaga razumeti, kaj se od njih pričakuje, ter jim določa jasne standarde in kompetence. Menedžerji se včasih ne zavedajo, kako širok pojem je komuniciranje, in so mnenja, da izpolnijo svojo obveznost s tem, ko redno pošiljajo običajno elektronsko pošto (Dewhurst in Mellor 2008).

JASNA POSLOVNA STRATEGIJA

Vsak zaposleni naj bi strategijo podjetja razumel in znal projicirati na svoje delovno mesto, predvsem pa naj bi znal videti svojo vlogo in dolžnost v uresničevanju same strategije. Pomembno je, da je strategija smiselna za vsak del organizacije in da zaposleni razumejo, kako se povezuje z njihovo skupino in osebnimi cilji (Dewhurst in Mellor 2008).

RAZISKAVE IN MERITVE

Učinkovitega internega komuniciranja ni brez zadnjega elementa, ki zajema raziskave, merjenje in presoje, ki določajo prioritete komunikacijske odločitve, strategije in taktike. Jasno mora biti definirano, kaj se meri in taktike, ki se uporabljajo v posameznih primerih. O rezultatih merjenj morajo biti obveščeni vsi deležniki, zraven pa mora biti podan tudi dodelan akcijski načrt (Dewhurst in Mellor 2008).

Če povzamem, je interno komuniciranje kompleksen proces in o njem ne moremo enostavno govoriti kot o posredovanju informacij zaposlenim. Kot sem že navedla, je to eden ključnih motivatorjev, hkrati pa odlično prispeva k uspešnosti organizacije. V nadaljevanju bom predstavila kanale internega komuniciranja, po katerih dosegamo učinkovito interno komuniciranje.

2.8 Kanali internega komuniciranja

Večina informacij v podjetju se izmenja po telefonu, faksu, na lističih, imenovanih memo, intranetu ali elektronski pošti (Thill in Bovée 2005, 5, 12).

Med kanale internega komuniciranja uvrščamo tudi (Zupan v Kaše in drugi 2007, 108–109; Thill in Bovée 2005, 17–20):

- osebni pogovori,
- telefonski pogovori,
- pisma in obvestila (okrožnice),
- elektronska sporočila,
- splošni dokumenti,
- analize in poročila,
- interni časopis,
- glasilo podjetja,
- oglasne deske,
- e-komuniciranje (e-pošta, e-časopis, e-oglasna deska, e-klepetalnica, intranet, ektranet).

Smo v dobi, ko je tehnologija na zelo visokem nivoju, kar se odraža tudi pri kanalih internega komuniciranja. Podjetja zato favorizirajo e-komuniciranje, saj prek tega kanala informacije potujejo najhitreje. V trenutku, ko po kanalu e-komuniciranja podamo informacijo, se v naslednjem trenutku že izpiše na računalniku prejemnika sporočila. V primerjavi z ostalimi načini komuniciranja so stroški e-komuniciranja nižji, zato je omenjen kanal tako razširjen.

Internet

Internet se kot orodje internega komuniciranja uporablja za objavljanje slik, pisem, prezentacij, videov in ostalih podatkov znotraj organizacije. Preko interneta lahko zaposleni tele-komunicirajo ali delajo v pisarni, od doma, na poti ali kje drugje po svetu. Preko interneta je izobraževanje zaposlenih ceneje. Lahko si poiščejo informacije iz drugih virov idr. Najpomembnejše pri vsem pa je, da preko interneta lahko izboljšamo

komunikacijo (Thil in Bovée 2005, 17–20). Internet ima zelo velik doseg, zato ga podjetja uporabljajo za informiranje širše javnosti; pomanjkljivost pa je, da ne moremo več nadzorovati zunanje podobe podjetja (Murgolo-Poore, Pitt in Ewing 2002, 114).

Intranet

Intranet je zelo podoben internetu, le da intranet lahko gledajo le omejene skupine ljudi. Prvotno je intranet namenjen komunikaciji znotraj podjetja, nekatera podjetja pa dopuščajo, da nanj vstopajo tudi zunanji poslovni partnerji, s pomočjo uporabniškega imena in gesla. Tako kot internet ima tudi intranet zelo velik doseg (Murgolo-Poore, Pitt, Ewing 2002, 114–115)

E-mail

Elektronska pošta omogoča pisanje, pošiljanje in branje sporočil preko računalnika. Lahko je le preprost tekst, lahko pa vsebuje kompleksne datoteke ali programe. Elektronska pošta je revolucionizirala poslovno komuniciranje po vsem svetu. Preko elektronske pošte je širjenje informacij hitro in preprosto, kar je ključna prednost, slabost tega pa je, da informacije potujejo nenadzorovano in komurkoli (Hewitt 2006, 78–81).

Interni časopis

Za komunikacijo z zaposlenimi podjetja uporabljajo tudi novice, časopis, v katerem naj bi se pisalo o organizacijskih planih, internem redu ali kodeksih ter dogodkih, ki imajo vpliv na imidž organizacije na trgu (Argenti 1998, 200). Sporočila za zaposlene, objavljena v internem časopisu, so tesno povezana s sporočili, ki so posredovana zunanjim konstitucijam, kar se izraža tudi v prefinjenosti in načinu sporočanja. Teoretiki pravijo, da naj se prefinjenost in način sporočanja sporočil, ki jih posredujemo zaposlenim, ne razlikujejo od prefinjenosti in načina sporočanja javnostim zunaj organizacije (Argenti 1998, 199–200).

Sedaj vemo, kaj interno komuniciranje je, kako poteka, kakšne oblike in vrste poznamo, sedaj pa pogledajmo še, kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom.

2.9 Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom

Vprašajmo se, kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom (v smislu točno določene vloge in delovnih izkušenj kot celote) in na njihovo opravljanje določenega dela v organizaciji (v smislu kakovosti opravljenega dela). Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je zadovoljstvo oziroma pozitivno emocionalno stanje posledica ocene lastnih izkušenj. Ta opredelitev se torej nanaša na delo posameznika kot celote, pri čemer ni nujno, da je vse delovne izkušnje pridobil samo v eni organizaciji. Zato je morda druga raven zadovoljstva z delom (zadovoljstvo z organizacijo) za nas še bolj pomembna – torej gre za neke vrste vzdušje v organizaciji (Možina in drugi 2004, 23–25).

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi organizacijsko učinkovitost, vpliva:

- komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji;
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci oz. način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, pa tudi na njihovo percepcijo o kredibilnosti komunikacije;
- dimenzije zadovoljstva s komunikacijo, ki so: komunikacijska klima; komunikacija s sodelavci; organizacijska integracija oziroma zadovoljstvo z informacijo, kako delo zaposlenega sovпада s cilji organizacije; kakovost medijev interne komunikacije; horizontalna komunikacija; organizacijska perspektiva oziroma zadovoljstvo z informacijo o organizaciji kot celoti ter njenimi odnosi z okoljem; povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji (Možina in drugi 2004, 23–25).

2.10 Ovire pri komuniciranju

Pomembno je, da se zavedamo, da tako kot drugje, tudi tukaj najdemo nekaj ovir. Te so po Lipičniku (2005, 178–179) naslednje:

- problem zaupanja. Ljudje, ki med seboj komunicirajo, lahko to delajo samo, če si zaupajo;
- problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot. Posameznik raje naredi neko nalogo oziroma sprejme nasvet od sodelavcev v skupini kot od nadrejenih;
- problem dajanja priznanj. Vsak si želi priznanje za delo, ki ga naredi, zato je zelo pomembno, da vsak, ki kakorkoli prispeva k rešitvi, dobi pohvalo;
- problem strukture skupine. Komunikacija v skupini poteka sproščeno in tekoče, kadar je porazdelitev nalog sprejemljiva in sprejeta s strani sodelujočih.

V nadaljevanju bom pisala tudi o organizacijski klimi, saj se uspešno interno komuniciranje meri s pomočjo klime v podjetju.

2.11 Organizacijska klima

Organizacije se med seboj razlikujejo tudi po lastnostih zaposlenih. Nekateri so zadovoljni iz istih razlogov kot so drugi nezadovoljni. Klimo ustvarjajo posamezniki v podjetju in delovne zahteve v medsebojni interakciji. Lipičnik (2005, 198) pravi, da termin klima zajema »tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.«

Slaba klima ter nesposobnost in neznanje delavcev so povezani. Kadar imamo v podjetju nesposobne delavce ali ljudi, ki ne znajo delati, bo v podjetju najverjetneje vladala slaba organizacijska klima. Vendar pa, če je v podjetju slaba klima, to ni vzrok, da bodo delavci slabo delali. Torej, klima se prilagaja zaposlenim in ne obratno (Lipičnik 2005, 199).

Lipičnik (1998, 75) pravi, da če želimo v podjetju spremeniti klimo, moramo »spremeniti stanje določenega pojava in pripraviti ljudi za sprejemanje sprememb ter za ustrezno obnašanje v skladu z njimi«. Spreminjanje klime je dolgotrajen proces, saj ljudje ne marajo sprememb, zato jih moramo nanje res dobro pripraviti. V nasprotnem primeru je lahko cel proces še bistveno daljši. Proces priprave ljudi na spremembe imenujemo tudi proces ustvarjanja klime.

Predno se lotimo spreminjanja organizacijske klime je potrebno klimo najprej proučiti. Kljub temu, da smo rekli, da so zaposleni krivi za slabo klimo, lahko krivdo za nepričakovano obnašanje delno pripišemo tudi neustrezni klimi.

Gellermar (v Lipičnik 2005, 200–201) navaja napotila, s katerimi lahko klimo »v grobem« določimo tako, da odgovorimo na naslednja vprašanja:

- Ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo!
- Proučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke!
- Analiziraj ekonomske dileme, s katerimi se podjetje srečuje pri odločanju o svoji politiki!
- Preglej zgodovino podjetja, pri čemer posvečaj posebno pozornost poklicni karieri njegovih vodij!
- Sestavi si celotno sliko, vendar ne z golim sestavljanjem vseh njenih delov, pač pa tako, da boš izluščil skupne imenovalce!

Konrad (v Lipičnik 2005, 201) opredeli, da je klimo smiselno proučevati z naslednjih vidikov:

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti in
- interpersonalni odnosi.

Na podlagi rezultatov, ki jih dobimo, lahko že delno razpravljamo o realizaciji sprememb. Vendar so te ugotovitve lahko zelo nezanesljive. Zato se za resno proučevanje klime uporabljajo vprašalniki, v katerih vprašani izražajo svoje mnenje oziroma doživljanje s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja z navedeno trditvijo.

2.11.1 Faze proučevanja klime z vprašalniki

Faze proučevanja klime z vprašalniki so (Lipičnik 1998, 75–79):

- pripravljalna dela. V tej fazi ugotavljamo pomembnost proučevanja klime, ali so ljudje pripravljeni sodelovati, določimo metodologijo itd;
- sestava vprašalnika. Ugotavljamo vsebinske vidike proučevanja klime. Določimo vprašanja oziroma trditve, priporočljivo je, da ob vsaki trditvi pustimo možnost za komentar. Najboljše rezultate dobimo, če anketiranim ponudimo lestvico od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja. Trditve istega področja naj bodo po vprašalniku razmetane tako, da lahko kontroliramo skladnost odgovorov;
- zbiranje podatkov. V tej fazi čakamo, da bodo anketirani izpolnili vprašalnike. Pogosto pride v tej fazi do težave, saj vprašani ne zaupajo, da ne bodo sankcionirani, če bodo na kakšno trditev podali preveč odstopajoče mnenje. Anketirani poskušajo ugotoviti, kaj si mislijo drugi. To najlažje odpravimo tako, da je vprašalnik anonimen;
- analiza odgovorov. Najosnovnejši občutek za klimo dobimo že iz enodimenzionalnih odgovorov, vendar pa so zaželeno večdimenzionalne analize. Večdimenzionalna analiza nam je v pomoč pri interpretaciji rezultatov;
- predstavitev rezultatov. Rezultati se lahko močno razlikujejo od pričakovanih. To pomeni, da je naročnik klimo doživljal drugače kot zaposleni. V tem primeru lahko trdimo, da se posameznik klimi ni prilagodil ali pa se ji noče;
- načrtovanje akcij. Iz dobljenih rezultatov lahko presodimo, ali je doživljanje in reagiranje ljudi ustrezno, morda so neustrezni cilji. V skladu s tem lahko načrtujemo spremembe.

2.11.2 Spreminjanje klime

Klimo spreminjamo zato, da od zaposlenih dobimo želeni način obnašanja in s tem doseganje postavljenih ciljev. Klima se v praksi lahko spreminja nekontrolirano, spontano, kar sama od sebe, vendar to običajno ne pripomore k doseganju zastavljenih ciljev. Lahko pa se spreminja pod nadzorom, ko poskušamo z navodili vplivati na vedenje zaposlenih. Vseh dimenzij ne moremo reševati s predpisi, zato moramo za vse tiste primere spreminjati z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem (Lipičnik 2005, 204–205).

Primer spreminjanja klime s predpisi:

v nekem podjetju so imeli predpis, da gre vsak zaposleni lahko pri malici po kavo največ dvakrat. Ker so to zaposleni razumeli kot njihovo pravico, so to storili vsi. Še več, med sabo so se celo spodbujali, da je to njihovo in da je potrebno iti dvakrat. Posledica tega je bila, da so šalice kave ostajale na mizah polne, saj nekateri niso popili vsega, mize so bile polite itd. Zato so informacijo podali drugače in so rekli, da lahko vsak dobi kolikor kave želi. Posledica je bila, da so po kavo hodili le tisti, ki so jo res želeli piti.

Primer spreminjanja klime brez predpisov:

klima se lahko spremeni v pozitivno ali negativno smer tudi ob odstopu katerega od vodilnih.

V nadaljevanju bom navedeno teorijo podkrepila še s prakso. Na primeru podjetja Telekom Slovenije, d. d. bom izpostavila elemente, ki povezujejo teorijo in prakso.

3 ŠTUDIJA PRIMERA: TELEKOM SLOVENIJE, D. D.

3.1 Zgodovina Telekoma Slovenije, d. d.

Telekom Slovenije je nastal leta 1995, ko se je podjetje PTT Slovenije razdelilo na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije, pod imenom Telekom Slovenije p. o. Istega leta je bila uvedena tudi ISDN tehnologija. Leto pozneje je prišlo do ustanovitve internetne enote Slovenija Online – SiOL in hkrati do začetka trženja interneta. Leta 1997 je bil sprejet zakon o telekomunikacijah.

Leta 1998 se je podjetje Telekom Slovenije privatiziralo v skladu z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij v družbeni lasti. Od takrat naprej ga poznamo kot delniško družbo Telekom Slovenije, d. d. Naslednje leto je bila ustanovljena hčerinska družba SiOL, d. o. o., začeli pa so tržiti tudi storitvi centreks in geocentreks. Mobilna telefonija je napredovala do te mere, da je bil že vsak tretji Slovenec Mobitelov naročnik. V letu 2000 so 100-odstotno digitalizirali omrežje.

11. maja 2001 začne veljati nov zakon o telekomunikacijah, s katerim se je ta dejavnost v Sloveniji liberalizirala. To leto pride tudi do preštevilčenja v slovenskem telekomunikacijskem omrežju. Leto kasneje so ustanovili neodvisni regulator trga APEK, uvedli ADSL tehnologijo in dogradili slovenski optični križ. V letu 2003 penetracija fiksne telefonije preseže 50 odstotkov. Leta 2004 pride do reorganizacije in ustanovitve štirih regionalnih enot (Ljubljana, Novo mesto, Celje, Maribor) in uvedejo zakon o elektronskih komunikacijah. Isto leto se začne izvajati strategija internega komuniciranja. Leto pozneje ustanovijo hčerinsko družbo GVO, d. o. o., uvedejo IP telefonijo, odkupijo 75-odstotni delež v sistemskem integratorju Avtenta.si in uvedejo partnerski program za hitrejšo širitev širokopasovnega dostopa ADSL.

V letu 2006 je Telekom Slovenije, d. d., ustanovil hčerinsko družbo Teledat, d. o. o., kupil 76-odstotni delež v podjetju on.net iz Makedonije in 75-odstotni delež v podjetju Ipko Net na Kosovu ter prevzel družbo Blic.net iz Republike Srbske. Uvedli so

prenosljivost fiksnih telefonskih števil. V istem letu je bil tudi začetek kotiranja delnic Telekom Slovenije na Ljubljanski borzi.

V naslednjem letu se je podjetje SiOL, d. o. o., pridružilo podjetju Telekom Slovenije, d. d. Uvedejo širokopasovno tehnologijo druge generacije VDSL2, začnejo graditi optično dostopna krajevna omrežja v tehnologiji FTTH (Fiber to the home). Na omrežje WiMax se vključi prvi naročnik. Dobijo najvišji okoljski standard ISO 14001:2004. Tudi v tem letu kupijo delež različnih podjetij: 75-odstotni delež v podjetju Interseek, ki je lastnik slovenskega spletnega iskalnika Najdi.si, 50-odstotni delež v gibraltarskem Gibtelecomu, 70-odstotni delež v podjetju Aneks v Republiki Srbski v BiH ter 75-odstotni delež v podjetju AOL SP (Albanian Online Service Provider) iz Tirane.

Leta 2008 so dobili okoljski certifikat – eko standard ISO 14001:2004, odprli razvojno-testni laboratorij BrihtaLab, uvedli novo spletno storitev SiOL PlaC za shranjevanje in izmenjavo multimedijskih vsebin ter datotek. Pridobijo 100-odstotni lastniški delež operaterja kableske televizije Netkom, d. o. o., iz Bosne in Hercegovine. V istem letu sta Telekom Slovenije, d. d., in Mobitel, d. d., postala zaupanja vredni blagovni znamki Trusted Brand. Telekom Slovenije, Mobitel, Najdi.si in SiOL pa so prejeli naziv Superbrand. Septembra istega leta je bil pred poslovno stavbo Telekom Slovenije, d. d., velik koncertni spektakel Vesolje veselja. Obiskalo ga je več kot 20.000 gledalcev, na spletu pa še dodatnih 10.000. Predstavili so partnerski pilotski projekt e-račun (skupaj z Abanko). V letu 2008 so dobili certifikat Družini prijazno podjetje.

Ustanovitelji in člani nadzornega sveta podjetja Telekom Slovenije, d. d.

Ustanovitelji podjetja Telekom Slovenije so Republika Slovenija, Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja, d. d., in Slovenska odškodninska družba, d. d., njeni delničarji pa so: Republika Slovenija, PID-DZU, individualni delničarji, Kapitalska družba, Kapitalska družba – PPS, Slovenska odškodninska družba, d. d., domače pravne osebe, banke, zavarovalnice, BPH, tuje pravne osebe, Vzajemni in ostali skladi in Telekom Slovenije, d. d.

Nadzorni svet sestavljajo:

- mag. Tomaž Berginc, predsednik;
- dr. Jaroslav Berce, predstavnik kapitala;
- dr. Marko Hočevar, predstavnik kapitala;
- mag. Ciril Kafol, predstavnik kapitala;
- dr. Tomaž Kalin, predstavnik kapitala;
- dr. Zvonko Kremljak, predstavnik kapitala;
- Martin Gorišek, predstavnik zaposlenih;
- Milan Richter, predstavnik zaposlenih;
- Branko Sparavec, predstavnik zaposlenih.

Delovna področja:

Podjetje pokriva naslednja področja:

- telekomunikacije;
- obdelava podatkov;
- dejavnosti, povezane s podatkovnimi bazami;
- projektiranje in tehnično svetovanje;
- splošna gradbena dela;
- druga gradbena dela, tudi dela specialnih strok (gradnja telekomunikacijskega omrežja, objektov in naprav);
- druga trgovina na debelo;
- trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah, d. n.;
- druga trgovina na drobno zunaj prodajaln;
- posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov;
- dejavnost hotelov z restavracijo.

3.2 Družbena odgovornost podjetja Telekom Slovenije, d. d.

Družbeno odgovorno delovanje je sestavni del delovanja družbe Telekom. Prizadevajo si, da bi aktivno sodelovali v različnih družbeno pomembnih akcijah ter s prispevkom vlagajo v boljše okolje.

Ključna področja so vsako leto opredeljena v Strategiji sponzorstev in donacij, ki jih opredeljujejo skozi različna področja:

- področje športa – zavzemajo se za podporo športnih dogodkov (smučarski poleti v Planici, Zlata Lisica v Mariboru, biatlon na Pokljuki) in športnih organizacij, klubov in društev (Olimpijski komite Slovenije, Nogometna zveza Slovenije, Smučarska zveza Slovenije (nordijska reprezentanca), Atletska zveza Slovenije, Kajakaška zveza, Košarkarski klub Union Olimpija), saj je šport nenadomestljivo povezan z gospodarstvom in sodobno tehnologijo. Podjetje je pokrovitelj tudi jadrarca Vasilija Žbogarja;
- področje izobraževanja in znanosti – ker jim je znanje vrednota in se zavedajo njegovega pomena, sponzorirajo različne izobraževalne projekte, namenjene mlajšim (Hiša eksperimentov), ter izobraževanja in konference namenjene vrhunskim strokovnjakom (NT konferenca, Slovenska marketinška konferenca SMK, Slovenski oglaševalski festival SOF). Strokovno pa sodelujejo tudi z nekaterimi izobraževalnimi zavodi (Šolski center za pošto, ekonomijo in Telekomunikacije, IEDC Bled);
- področje humanitarnosti – pomagajo z donacijami humanitarnim organizacijam. S tem omogočajo boljše in lepše življenje tistim, ki so pomoči najbolj potrebni. Še posebej so ponosni in veseli, da so že dolgoletni donator organizacijam, ki se ukvarjajo s telefonsko pomočjo ljudem v stiski. Z donacijo in kritjem stroškov pomagajo Sopotniku, Samarijanu in TOM telefonu. Sodelovali so v akciji Danes sem slišala tvoj srček, v kateri so 14. slovenskim porodničnicam podarili kardiogram (CTG);

- področje kulturne in naravne dediščine – razumejo kot darilo, ki so ga prejeli od naših predhodnikov in zato se trudijo ohranjati ter plemenititi izročilo okolja. Hkrati pa menijo, da s sponzoriranjem različnih festivalov pomagajo k prepoznavnosti naše umetnosti in spoznavanju umetnosti s celega sveta. Sodelujejo pri: Festival Ljubljana, Lent, Slovenski etnografski muzej, SNG Maribor in Prešernovo gledališče Kranj.

3.3 Poslanstvo in vizija

Vizija:

»Prvi!«

Poslanstvo:

»Prvi ponujamo najsodobnejšo uporabniško izkušnjo komuniciranja, ki jo odlikujejo prvovrstna kakovost, zanesljivost in varnost.

*Mi povezujemo zabavne, inovativne in poslovne vsebine, ki našim uporabnikom bogatijo življenje. Ljudem omogočamo zблиževanje, osebno komuniciranje in timsko delo. Naši uporabniki se pogovarjajo, se smejejo, pišejo – **komunicirajo** – s komerkoli in kadarkoli – **so prvi**.*

*Delamo v stimulativnem, navdušujočem okolju, polnem izzivov. V **timskem delu najdemo veselje, vodenje in navdih, biti prvi**.*

Kot prvi ustvarjamo vrednost za nas, naše uporabnike, partnerje in lastnike.«

3.4 Zaposleni v Telekom Slovenije, d. d.

V Telekomu Slovenije, d. d., je trenutno zaposlenih 1886 ljudi. Po besedah ge. Darinke Pavlič Kamien, vodje službe za odnose z javnostmi, v podjetju ni velike fluktuacije, kar pomeni, da so zaposleni zadovoljni z odnosom vodij do podrejenih. Vodstvo uresničuje načelo, da so zaposleni največje bogastvo podjetja, saj neposredno uresničujejo poslovne cilje.

Kadar pa sprejmejo novega sodelavca, se zanj kar se da potrudijo, da bi se čim prej vključil v delovno okolje in se v njem dobro počutil. Vsak novozaposleni dobi svojega mentorja, ki skrbi za uspešno privajanje na delovno mesto, ga seznanja s sodelavci in mu pomaga pridobiti potrebne informacije. Skozi program usposabljanja pripravnik spozna delovni proces in okolje. Na koncu usposabljanja opravi pripravniški izpit, ki vključuje znanje o delovanju družbe, strokovno znanje in poznavanje procesov dela na delovnem mestu, na katerem dela.

V podjetju imajo tudi svoj Kodeks zaposlenih, Kolektivno pogodbo in Pravila o plači, nagrajevanju in napredovanju, tako da vsak zaposleni ve, iz česa je plača sestavljena, kakšni so pogoji za napredovanje in v katerem primeru dobijo bonus za delovno uspešnost ali poslovno uspešnost.

3.5 Interno komuniciranje v podjetju Telekom Slovenije, d. d.

Strategijo internega komuniciranja, ki jo dopolnjeno izvajajo še danes, so postavili leta 2004, ko je v Telekom Slovenije, d. d., prišla ga. Darinka Pavlič Kamien, ki pravi, da v vsem komuniciranju z javnostmi, ki ga imajo v Telekomu Slovenije, največ pozornosti posvečajo prav komuniciranju z zaposlenimi. Kot razlog za to navaja, da »vsako blagovno znamko lahko in moraš graditi samo od znotraj. Če ji daš samo neko kozmetično podobo, neke navidezne lepe črke, oblike in barve ter če tega firma oz. blagovna znamka od znotraj ne izraža, potem ne more biti uspešna na trgu, ker se hitro pokažejo te razlike, te diskrepance. Pokaže se ta temeljni razkorak med tem, kar bi blagovna znamka želela biti in kar v resnici je, ker tega ljudje ne podpirajo«. Hkrati pravi, da se ji zdi interno komuniciranje izrednega pomena, če hočejo tudi navzven

njihovo blagovno znamko narediti verodostojno. »Do tega lahko pridemo s strateškim internim komuniciranjem, ki ima dolgoročne usmeritve in cilje. Telekom je velika firma, v letu 2004 nas je bilo več kot 2000; in je firma, ki je veljala za poslovni monstrum na slovenskem trgu. Takrat se je konkurenca šele dobro postavljala na noge in razvijala, imeli smo nek slab imidž monopolista in nekaj takega se je čutilo tudi sicer med ljudmi,« pravi vodja službe za odnose z javnostmi v Telekomu.

3.5.1 Vzrok za uvedbo strategije internega komuniciranja

Strategijo internega komuniciranja so uvedli, ker so bili zaposleni mnenja, da jim ni treba posvečati veliko pozornosti uporabnikom, saj kar sami pridejo k njim, brez posebnega truda. V obdobju pred uvedbo strategije ni bilo zavzetosti, motivacije, da je treba na trgu nekaj narediti. Telekom Slovenije, d. d. deluje v storitveni dejavnosti, kjer ljudje zaznavajo njihove storitve skozi vse občutke. Od tega, kako jih nekdo v klicnem centru nagovori, do tega, kakšno pošto dobijo domov, kako se Telekom oglašuje, kakšna sporočila za medije piše itd. Ker se zaposleni tega niso zavedali, so v podjetju začeli snovati strategijo internega komuniciranja.

3.5.2 Strategija internega komuniciranja

Krovni slogan strategije internega komuniciranja je: *»Uspešni skupaj!«*. Prvotno zastavljeno strategijo internega komuniciranja so uspešno izvajali do lanskega leta, ko so jo nadgradili z naslednjim korakom. Ko so strategijo snovali se jim je zdelo pomembno, da v njen zajamejo tri ključne sklope:

- informiranost – prva usmeritev strategije je informiranost, saj je pomembno, da so ljudje dobro obveščeni o dogodkih v podjetju. Informacije se morajo prenašati hitro in ažurno, transparentno, da ljudje vedo, pri čem so, da se bo zgradilo zaupanje do vodstva, do uprave in da bodo znali vprašati nazaj. Pri tej usmeritvi gre za prenos informacij in hkrati dialog. Ta usmeritev se imenuje: *»Gradimo zaupanje!«*

- znanje – druga usmeritev strategije internega komuniciranja je bila znanje, saj Telekom Slovenije deluje v industriji, ki se strahovito hitro razvija. Tehnologija se hitro spreminja in temu sledijo tudi storitve, zato je treba ljudem zagotoviti nenehen dostop do znanja. Drugi del strategije je bil promoviranje znanja kot vrednote in zaposlenim je bilo omogočeno, da so si lahko pridobili različna znanja preko internega komuniciranja. Promovirali so notranje izobraževanje, izdelali so prav posebne brošure, saj je znanje ena od ključnih vrednot te panoge, ki velja za inovativno in napredno. Usmeritev v znanje se je imenovala: *»Znanje za uspeh!«*
- druženje – tretja usmeritev strategije je bilo druženje. V Telekomu so mnenja, da če so zaposleni dobro informirani in je vzpostavljen dialog, če imajo dostop do znanja in se nenehno izobražujejo, potem je potrebno v tem delovnem zagonu imeti tudi platformo, na kateri se lahko družijo tudi manj formalno. V sklopu te usmeritve se odvijajo športne prireditve, dan skupine Telekoma Slovenije, kjer se družijo na neformalni način. Tudi jedilnik za posamezen dan v restavraciji Telekom je bil na voljo pod tem segmentom. Tej usmeritvi pravijo: *»Uspešni skupaj!«*, tako kot krovni usmeritvi.

3.5.3 Nadgradnja osnovne strategije internega komuniciranja

V letu 2008 so osnovni strategiji internega komuniciranja dodali okoljsko strategijo, saj so si želeli pridobiti standard ISO 14001. Šlo je samo za neko dodatno strateško linijo, s katero so želeli ljudi le okoljsko osvestiti in jih nekako usmeriti, da vsi zaposleni skupaj z vodstvom vlečejo iste vrvi. Skozi to nadgradnjo so zaposlene želeli napeljati k skrbi za okolje.

V lanskem letu pa so strategijo internega komuniciranja nadgradili, saj so ugotovili, da nimajo vsi enakega odnosa do uporabnika. Kljub temu, da so se ljudje precej spremenili in je motivacija bila visoka ter jim je šlo dobro, so ugotovili, da nekateri v Telekomu živijo stran od uporabnikov. Ker pa podjetje živi od uporabnikov, saj je to edini prihodek, ki ga imajo (od poslovnih partnerjev in uporabnikov), so nekaj morali spremeniti. Nekateri nikoli v življenju, po naravi posla, ne pridejo v stik z uporabniki,

zato se jim zdi, da težave z uporabniki niso njihova težava, ampak težava prodajnega oddelka ali tistih v klicnih centrih. Govorili so, da je uporabnik središče njihovega delovanja, tudi znotraj vsega internega komuniciranja, znotraj rdeče cone informiranja in na področju znanja, vendar obnašanje ni bilo tako. Ta filozofija se je žal samo komunicirala, izvajala pa ne. Prepletali so vse, da bi se zavest, da je uporabnik v središču, le dvignila. Ampak v resnici tega niso vsi znali pravilno izvajati in so to njihovo osnovno strategijo nadgradili s svežim pristopom, ki se imenuje: »JAZ + VSI skupaj za uporabnika«. S tem so želeli vse te strateške usmeritve od spodaj, rdečo, modro, rumeno in zeleno, povezati v poslanstvo. Hoteli so doseči zavedanje, da so na trgu zaradi uporabnika in izključno zaradi njega in da so vsi v Telekomovi hiši dolžni ravnati v skladu s tem.

En element nadgrajene podobe je tudi »Moj osebni portal«, kjer vsak zaposleni najde vse ključne podatke o sebi, ki se vodijo v firmi. Od tega, da lahko preveri, ali je njegovo ime, priimek pravilno zapisan, do rojstnega datuma, izobrazbe ... Najde tudi različne obrazce za dopust, za odsotnost, za nadure ...

Razlaga nadgradnje strategije JAZ + VSI:

Za grafični znak so izbrali +, saj je + pozitiven simbol, je znak povezovanja, dodane vrednosti, nečesa več. Na intranetu so naredili podportal, ki je namenjen tej uporabniški filozofiji. Začeli so s strategijo, da so vsi zaposleni v Telekomu enako soodgovorni. Če predsednik uprave podpiše pogodbo z nekim podjetjem, da postane Telekomov naročnik in mu prodajajo storitve, to ni problem g. Kranjčeviča¹, pač pa so jo dolžni izpolnjevati vsi zaposleni, vsak v svojem segmentu. Lahko rečemo, da je prej vsak oddelek bil svoj vrtiček, s šefom, ki ta vrtiček obdeluje, ki je zadovoljen, če njegov vrtiček v redu posluje, kaj pa je na drugem vrtu, ga ne zanima. Taka miselnost je bila znotraj podjetja in prav to so želeli preseči in preprečiti.

Od lani naprej je strategija korak višje. Strategija, ki je bila postavljena leta 2004, predstavlja temelj internega komuniciranja, z nadgradnjo pa so ga sedaj dvignili na

¹ Predsednik uprave Telekoma Slovenije, d. d. od marca 2010.

raven prave storitvene naravnosti. Zavzeti in motivirati. Dati več, ponuditi več. Ta + je nekaj, kar naj bi vsi v Telekomu poskušali dati, največji delodajalec pa je uporabnik, ne Telekom, saj je on tisti, ki jim zagotavlja plačo.

Pomagajo si tudi z grafičnimi elementi. Veliko so naredili v smislu tekstovnih sporočil: pismo predsednika uprave, pa pismo drugih pomembnih oseb in misli različnih ljudi. Tako so z različnih zornih kotov prepletli sporočila, ki so prihajala k ljudem, da bi spremenili ravnanja, dejanja in dosegli cilj.

V sklopu nadgradnje JAZ + VSI so obogatili plačilni list. Enkrat na mesec vsak zaposleni dobi plačilni list, na katerem najde postavke, koliko je osnovna plača, koliko je povračila za prevoz, za prehrano in tudi koliko dobi, in na plačilni list so že, ko so ga zasnovali, dotisnili: »Uporabnik je naš največji +!« Na vseh možnih elementih so uporabili to misel, da bi ljudi pomagali spreobrniti. V okviru te nadgradnje so naredili: navadne svinčnike, pa markerje za časovne administratorke², ohranjevalnik zaslona, škatlico za pisala itd. Plusi so bili povsod; na dvigalu in stopnicah, kjer je pisalo: »Včasih gor, včasih dol. Vedno sem +!«; na recepciji: »Vsak dan se odpirajo + priložnosti!«; na oglasnih deskah delijo + misli; v jedilnici so na pogrinjek za pladenj natisnili: »Vsako kosilo z mojimi sodelavci je +!«, »+ kava – utrujenost!«, »+ voda – žeja!« To filozofijo so skušali prenesti tudi v zeleni kontekst: pluse so nalepili tudi tam, kjer varčujejo z energijo. Novoletna jelka je bila okrašena s čokoladnimi obeski v obliki znaka +. Vse to z razlogom, da bi bili kar se da konsistentni. Na dan, ko se je jelka postavila, so zaposleni sodelovali tako, da je vsak obesil svoj + na jelko. Zato, da bi vsak prispeval k temu, da je jelka lepo okrašena in da ima vsak občutek, da je za to nekaj naredil. Prispeval je svoj + k temu, da nam je vsem skupaj bolje. Gre za malenkosti, ki se znova in znova pojavljajo (recimo vidiš sodelavca, ki je ves namrgoden, in mu lahko rečeš, danes je pa res en tak + dan) ter vplivajo na to, da se obstoječa, stara kultura ne razraste v negativnem smislu.

Gre za skupek različnih dražljajev, sporočil, opomnikov, ki pomagajo spreminjati notranjo kulturo. Notranje kulture se ne da kar določiti in reči, od jutri naprej bo naša

² To so osebe, ki v Telekomu vodijo časovno administracijo. Zaposleni morajo evidentirati svoj prihod in odhod iz službe s pomočjo »neke« ure. Časovne administratorke pa morajo čas zabeležiti.

kultura drugačna. Spreminjanje in vplivanje na kulturo je zelo zapleten in dolgotrajen proces, še posebej v tako veliki firmi kot je Telekom. Potrebno je biti potrpežljiv, delati na dolgi rok in skrbeti za različne elemente. In to ni vedno samo pismo predsednika, v katerem bo sporočil: »Dragi sodelavci, mi smo sedaj prišli na to točko, ko se moramo obrniti še bolj na trg in tako naprej, in pričakujem, da boste vsi zelo zavzeti, da bomo vsi delali za naše uporabnike, skratka bodimo skupaj uspešni.« To ni dovolj, potrebno se je bolj potruditi.

3.5.4 Cilj strategije internega komuniciranja:

Cilj je bil, da bi bili uporabniki še bolj zadovoljni s podjetjem. Ampak to je »on going« proces, ki se ne sme nehati, ker želiš, da je tvoj uporabnik vedno tvoj uporabnik. Vedno se mu je treba posvečati.

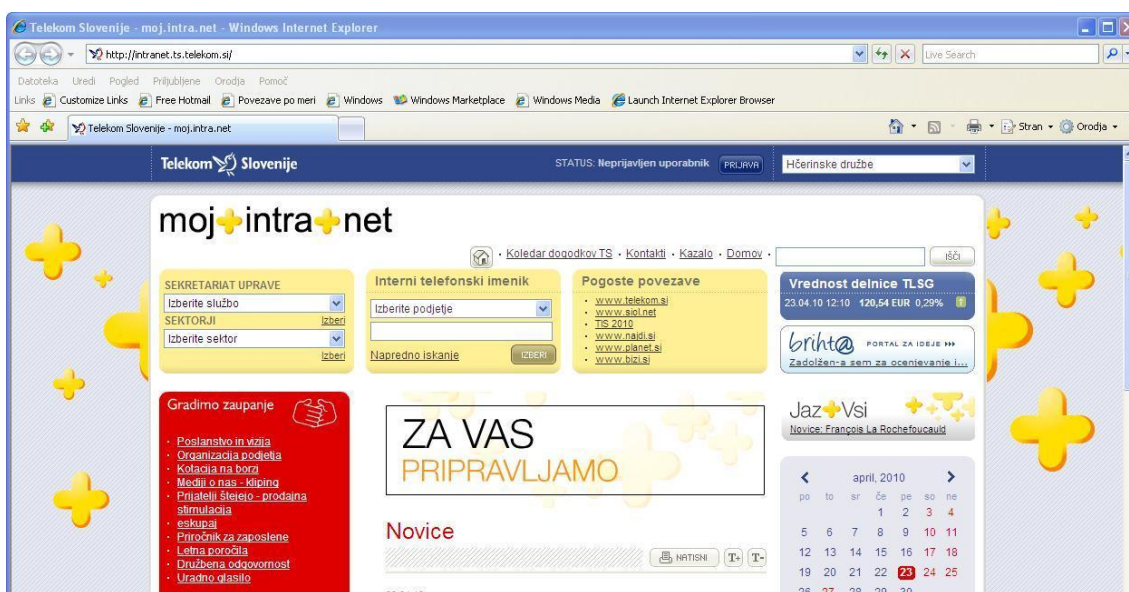
Telekom Slovenije nima fluktuacije, saj podjetje zapusti zelo malo ljudi, skoraj nihče, razen tistih, ki gredo v pokoj, in ker omejujejo zaposlovanje, jih tudi malo pride. Ni svežega kadra, kar pomeni, da ni svežega dotoka. Zaradi nizke fluktuacije ljudi, so si zadali nov izziv, reorganizacijo, s katero bodo združili podjetje Telekom in Mobitel, tako da bosta imela skupen oddelek za odnose z javnostmi, marketing, IT, kadrovska službo, računovodstvo. To je zelo zahteven proces in zavedajo se, da je pred njimi velika naloga, ki bo zahtevala pravzaprav še bolj tenkočutno razmišljanje o tem, kako zaskrbljeni so ljudje v takem času in kako zelo pomembna je beseda zaupanje, ko pride do česa takega. Tako združitev lahko narediš samo, če imaš v vodenje popolno zaupanje. In to bodo morali doseči. Od marca 2010 ima Telekom novega predsednika uprave, ljudje ga ne poznajo, pred njim pa je težka naloga, združiti dve firmi, dva velika poslovna sistema. Skozi nadgradnjo portala JAZ + VSI za uporabnika bodo poskušali pripeljati tudi do uspešnega združevanja omenjenih dveh firm. Ta nova družba bo imela slogan: »Jaz in vsi, ki bodo okoli mene«.

3.6 Kanali internega komuniciranja v Telekomu Slovenije, d. d.

V Telekomu Slovenije se zavedajo pomembnosti internega komuniciranja, zato imajo veliko kanalov, preko katerih sporočajo novice in posredujejo informacije svojim zaposlenim.

3.6.1 Intranet

Slika 3.1: Slika intraneta Telekoma Slovenije, d. d. (zgornji del)



Vir: Telekom Slovenije, d. d. (2010).

Slika 3.2: Slika intraneta Telekoma Slovenije, d. d. (spodnji del)



Vir: Telekom Slovenije, d. d. (2010).

Ključni kanal komuniciranja je intranet, saj je družba Telekom tehnološka družba, družba, ki tako rekoč »prodaja« internet. Intranet je živo, ključno informacijsko stičišče vseh v Telekomu in tudi v njihovih hčerinskih družbah, tako da ima intranet sedaj strahovit doseg. Intranet je zelo uporaben, saj je to delovno orodje, orodje za pridobivanje znanja, informacij in vsega ostalega. Na intranetu vsak zaposleni najde tisto, kar potrebuje za delo. Njegovo učinkovitost, hitrost prenosa informacij ter funkcionalnost je ga. Darinka potrdila s primerom:

»Dva meseca nazaj smo naredili raziskavo. Bili smo pokrovitelji predstave v Cankarjevem domu, za kar smo dobili za naše zaposlene 20 vstopnic za neko predstavo. Na intranet smo napisali, da smo kot podporniki kulture dobili 20 vstopnic in da jih dajemo, seveda, zaposlenim. In prvih 20, ki se bo oglasilo, bo dobilo vstopnico. To smo samo kot novičko objavili na naslovnico in, resnično, to je bilo oddano v nekaj minutah. Naš intranet berejo praktično vsi, celo večkrat na dan si ga odprejo in preverijo informacije. Dobivamo tudi povratne informacije ljudi.«

Postavili so kanal, ki je predstavljal nek osnovni okvir notranjega komuniciranja. Da bi bil še bolj pregleden, so ga tudi ustrezno grafično oblikovali. Vsak segment na intranetu ima svojo barvo. Z rdečo barvo so označeni vsi elementi, ki podpirajo tisto prvo strateško usmeritev – prenos informacij. Vse tiste informacije, za katere so prepričani, da jih morajo zaposleni vedeti, da so pri svojem delu osredotočeni, da jih ne skrbijo razne govorice itd., je v rdečem sklopu. Moder sklop je namenjen promociji znanja. Vključuje razne predstavitve, prezentacije, povezave, vstop v knjižnico ... Rumeni del na intranetu predstavlja neformalni del, kjer so objavljeni dogodki, kot so, kako se zaposleni družijo, kje se družijo, čestitke za rojstni dan ... Dve leti nazaj so osnovno strateško usmeritev dogradili in dodali zeleno, ki je predstavljala varstvo okolja, to pa zato, ker so se zavzeli, da si pridobijo ISO standard za varstvo okolja. V tej usmeritvi je vse, kar zadeva Telekom Slovenije in njihove zaposlene v povezavi z varovanjem okolja.

Vse najbolj sveže novice pa so izpostavljene v srednjem delu. Na dan, ko sva z go. Darinko pregledovali intranet, je bila objavljena novička, da sodelujejo v akciji Očistimo Slovenijo v enem dnevu, kjer je bilo objavljeno, da bo vsak, ki se je prijavil na to čistilno akcijo, prejel majico. Zaposleni so bili pozvani, da prostovoljno sodelujejo v akciji Očistimo Slovenijo v enem dnevu. Odzvalo se je 1015 zaposlenih, ki so dobili razgradljivo majčko, v kateri so potem tisto soboto čistili. To je tudi vrsta izgradnje tima, način povezovanja in dvigovanja motivacije, ljudje so ponosni, da bodo nosili take majčke.

Intranet je delovno orodje, zato so na njem objavljene tudi vse tiste aplikacije, ki jih ljudje sicer potrebujejo, da dobro opravljajo svoje delo. Tam imajo slovarje, dokumente s CGP-jem ... Če nekdo želi narediti nov dopis, si ga lahko najde na intranetu. Tam imajo tudi interni telefonski imenik, povezavo z borzo, da se v vsakem trenutku vidi koliko je njihova delnica vredna ... V luči tega so te strateške usmeritve tudi promovirali. Ko se je naredil tehnološki napredek ali pripravljali tehnološki korak naprej, so se v službi za odnose z javnostmi ukvarjali s promoviranjem znanja, ki je nakopičen na intranetu. V ta namen so naredili podportal »Brihta«, kamor lahko vsak zaposleni sporoči svoje ideje, bodisi poslovne, razvojne ali inovacijske, ki lahko za seboj potegnejo tudi patentne rešitve.

Intranet ima, poleg tega, da je orodje za komuniciranje in delovno orodje, tudi cel kup pripomočkov. Na levi strani so področja razdeljena po barvah, vsaka barva označuje svoje področje.

Rdeča barva pomeni informacije, kar zajema podportale:

- poslanstvo in vizija: vsi zaposleni znajo vizijo na pamet. Področje poslanstva zelo dobro poznajo, ne znajo ga dobesedno na pamet, ampak ga znajo opisati;
- organiziranost: tukaj je organigram;
- kotacija na borzi, kjer lahko vsak prebere, kar ga zanima o borzi;
- klipingi, kjer so zbrani vsi članki, ki so jih mediji objavili o Telekomu;
- prodajna stimulacija, kjer so vse informacije, kako se zaposleni vključi in kako je stimuliran, če pripelje novega uporabnika;
- E-skupaj – mesečnik;
- priročnik za zaposlene;
- letna poročila;
- družbena odgovornost in
- uradno glasilo.

Modra barva pomeni znanje, na katerem so naslednji podportali:

- Brihta, na katerem lahko zaposleni objavljajo raznorazne stvari;
- učinkovito komuniciram, priročnik o učinkovitem komuniciranju, pravzaprav navodila, kako se odzvati na telefonske klice, maile ... To je pomoč zaposlenim, da znajo učinkovito komunicirati;
- priročniki komuniciranja, ki so razdeljeni na interno komuniciranje in komuniciranje z mediji, tukaj je objavljeno vse o internem komuniciranju;
- sistem e-izobraževanja je postavljen e-sistem na področju znanja;
- priporočila poslovnega obnašanja Telekoma Slovenije, vse novozaposlene v obdobju enega leta zberejo in jim pripravijo izobraževanje, kjer spoznajo osnovne manire, kulture in obnašanja, hišni protokol ...;
- program izobraževanja 10/11 je program izobraževanja v elektronski in tiskani obliki;

- knjižnica in
- pripravljeni na nove izzive, kjer so objavljeni razpisi za nova delovna mesta.

Rumena barva predstavlja neformalni del in vsebuje povezave do:

- Privoščite si prijeten oddih!, kjer so vse informacije o počitniških kapacitetah in prijavnice;
- interna sponzorstva: v Telekomu namenijo nek simbolični denar za zaposlene, ki ga lahko uporabijo za projekte, ki jih izvajajo v prostem času. Npr: če je zaposledni član jahalnega društva, se lahko prijavi za donatorstvo za nove staje za konje. Vsi prijavljeni kandidati dobijo del denarja, zato donacije na koncu znašajo nekje v višini 200–300 EUR;
- šport in rekreacija;
- ugodneje za zaposlene Telekoma Slovenije, kjer so ugodnosti, ki jih Telekom nudi svojim zaposlenim ... in
- jedilnik restavracije Telekoma.

Zelena barva predstavlja okoljsko politiko Telekoma, z naslednjimi povezavami:

- Očistimo Slovenijo!,
- okoljske politike,
- novic,
- okoljskih projektov,
- skrbi za okolje v hčerinskih družbah,
- dokumentacije,
- vidikov in zakonodaje,
- komuniciranja in izvajanje presoj ter
- mednarodnih aktivnosti.

Urejeno imajo tudi povezavo do do e-čestitk, kjer lahko zaposleni pošljejo čestitko za rojstni dan, poslovni uspeh ali npr. povabilo na kavo.

V osrednjem delu pa npr. sporočajo:

- da so majice in rokavice že na poti, da rokavice dobijo pri vratarju, majice pa osebno;
- da se je začela tenis sezona;
- da se je predsednik dobil z novinarji in ostale ključne tekoče informacije.

Na desni strani so pripomočki oz. aplikacije, kot recimo dokumenti s CGP-jem za prezentacijo, vsi slovarji, telefonski imenik, ki prikaže, kje dela iskana oseba, kakšna je notranja interna številka, številka in interna številka mobilnega telefona, e-mail in vsi ostali podatki. Potem so tu ključne povezave na Telekomove najbolj obiskana spletna mesta (najdi, planet ...), tukaj so vse službe – male enote in sektorji, kjer so vsi podatki, cilji sektorjev, kdo je zaposlen, pomembno delovno okolje ... Tukaj je tudi neposredna povezava na portal Brihta.

Nadgradnja oziroma streha vsega tega pa je portal JAZ + VSI. Čeprav je bila postavljena čisto na koncu, je vseeno najpomembnejša. V tem podportalu je več podzavihkov. Portal je glavni del internega komuniciranja, katerega namen je vse to, kar je bilo prej ustvarjeno, združiti. Če so zaposleni informirani, če znajo delati, če imajo ugodno klimo tudi z neformalnim življenjem tukaj, potem je to zrelo, da se vsi obrnemo v isto smer. To pa je tudi sporočilo, kaj portal JAZ + VSI pravzaprav predstavlja. Na začetku je osnovna strategija, razlaga podportala JAZ + VSI. Zlata Arigler je bila članica skupine, ki je ta portal ustvarjala, in je dala svojo izjavo, prav tako tudi vsi drugi. Tukaj lahko zaposleni vidijo izjave vseh ustvarjalcev, kaj so si predstavljali in kako skušajo spremeniti ljudi. Na tem mestu najdejo novice, ki so v bistvu misli znanih ljudi. Npr. izjava Dejana Verčiča, ki je za Križno ogledalo izjavil: »Spremembe moramo sprejemati kot nekaj dobrega, čeprav smo ljudje nagnjeni k temu, da jih ne maramo in se jim upiramo, saj od nas terjajo dodatno energijo in nas pogosto utrujajo.« S takimi sporočili poskušajo dosežati ustrezen miselni preskok med ljudmi.

Trudijo se, da bi ljudje spremembe sprejemali kot nekaj povsem sprejemljivega, kot nekaj, s čimer se vsi soočamo in jih moramo vsi sprejemati kot edino stalnico. Potem so tu še objave: intervju z go. Darinko Pavlič Kamien. Objavljene so slike z različnih

delavnic. Skozi različne misli se trudijo polepšati dan zaposlenim in jih spodbuditi. Vse te podrobnosti bi morale dvigniti motivacijo oz. zavzetost.

Na intranetu je koledar, kjer naj bi se pisale novice za posamezen dan, npr. obisk predsednika vlade pri predsedniku uprave, srečanje s poslovnimi partnerji, obisk operaterjev ... Vseeno ta segment, po besedah vodje službe za odnose z javnostmi, še ni na zadovoljivem nivoju, predvsem zaradi nezadostnega števila pomembnih in relevantnih dogodkov.

Pod vsem tem pa je spodaj prostor, kjer lahko vsak zaposleni napiše svoje mnenje. Vsakemu se odgovori in se mu posveti. Preko tega poskušajo ustvariti dialog, ampak odziv ni velik, saj komentarji niso anonimni.

Intranet ni edini kanal internega komuniciranja v Telekomu, je pa zagotovo najpomembnejši. Poleg tega imajo še vrsto drugih kanalov internega komuniciranja.

3.6.2 Oglasne deske

V enakih vsebinskih sklopih kot na intranetu so te ideje promovirali in objavljali tudi na oglasnih deskah. Pet ali šest let nazaj nekateri zaposleni v Telekomu Slovenije še niso imeli svojih računalnikov, zato je bilo potrebno za te sodelavce, ki informacij niso mogli prebirati na intranetu, novosti objavljati na oglasnih deskah. Vse novice na oglasnih deskah so bile označene z enako grafično rešitvijo kot na intranetu. Obvestila, pripeta z rdečim magnetom, so pomenila, da je to potrebno prebrati, tista z modrim magnetom so pomenila znanje, z rumenim magnetom obvestila o zabavah; že navzven je bilo dovolj nazorno označeno, da bi jih bolj pritegnili k branju. Oglasne deske še vedno imajo, verjetno iz tradicionalnih razlogov, pravi ga. Pavlič Kamien.

Vseh strategij naenkrat niso mogli promovirati, saj nimajo toliko kapacitet niti toliko denarja. Vendar so vseeno dosegli, da so se v ljudeh te oznake in strategija zasidrle.

3.6.3 Škrjanček

Med komunikacijskimi kanali ima najdaljšo tradicijo Škrjanček. Včasih je bilo to samo Telekomovo glasilo, sedaj pa je to glasilo za celotno skupino. Ime je ostalo nespremenjeno. Glasilo Škrjanček izhaja enkrat na mesec, v njem pa so novice o prihajajočih poslovnih dogodkih ter poročila s preteklih dogodkov, včasih pa je notri tudi članek o kakšni posrečeni osebni prigodi posameznega zaposlenega.

3.6.4 E-skupaj

Enkrat tedensko izhaja elektronski časopis, ki je novičarske narave. Tako ime ima zaradi mesečnika Škrjanček. Mesečnik je namreč obdržal svoje prvotno ime tudi po tistem, ko so ga začeli distribuirati v hčerinske družbe. Zato so snovalci elektronskega novičarskega tednika rekli, da ker bo namenjen celi skupini, tudi Mobitelu in drugim hčerinskim družbam, mora imeti temu primerno ime. Tudi hčerinska podjetja so želeli imeti za bralce, zato so dali nevtralno ime, hkrati pa so jih želeli povezati. E-skupaj je bil tri leta zapored izbran za najboljši elektronski časopis na tekmovanju Prizma, ki ga organizira Slovensko društvo za odnose z javnostmi.

3.6.5 SMS sporočila

V Telekomu koristijo tudi SMS sporočila. Vsi imajo službene mobilne telefone, zato lahko svojim zaposlenim pošiljajo obvestila tudi preko tega kanala. Koristijo ga v namen organizacije, logistike, obveščanja ali kot opomnik.

3.6.6 Formalna in neformalna srečanja

Formalna srečanja so sestanki, sestanki vodij med seboj in sestanki vodij s svojimi zaposlenimi. Namen formalnega srečanja je analiza preteklih aktivnosti, predstavitev strategij ter razdelitev in posredovanje nalog.

Neformalna srečanja pa so namenjena izgradnji tima, kjer se poskuša vplivati na ravnanja in kulturo ljudi. Hkrati pa je cilj v prvi vrsti dvigniti zavzetost in posledično

tudi motivacijo. Ga. Darinka Pavlič Kamien pravi, da motivacija ni dovolj. Meni, da je med internim komuniciranjem in motivacijo še en vmesni korak, ki ga je poimenovala zavzetost. Na primer: »če sem zelo motivirana, da bi shujšala, ni dovolj, dokler ne naredim akcije. Saj sem zelo motivirana, da bi shujšala, ampak naredila pa ne bi nič. Moraš biti pripravljen na to, da boš izpeljal akcijo«.

3.7 Raziskava SiOK

V Telekomu Slovenije, d. d. interno klimo merijo vse od leta 2002, in sicer po principu SiOK, Slovenska organizacijska klima. Pri prvem merjenju so ugotovili, da je za zaposlene potrebno nekaj narediti, in tako so leta 2004 vpeljali strategijo internega komuniciranja. Notranja klima v podjetju je po vpeljavi strategije vsako leto višja. Nazadnje so jo merili septembra 2009; kljub temu, da so šla vsa podjetja s poslovnimi rezultati navzdol, so rezultati pokazali, da je organizacijska klima v Telekomu boljša kot pred letom dni.

Ker vprašalnik, ki ga uporabljajo v podjetju za merjenje klime, ni javno dostopen navajam ocenjevalne kategorije:

- odnos do kakovosti – zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela; zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti; druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke; kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni; naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti;
- inovativnost, iniciativnost – zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb; naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam; v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naše vodje; zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud; napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive;
- pripadnost organizaciji – ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji; zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej; naša organizacija ima velik ugled v okolju; zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena; zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača;

- motivacija in zavzetost – zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo; vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva; v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti; v naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo; dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen;
- notranji odnosi – v naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev; odnosi med zaposlenimi so dobri; v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo; konflikte rešujemo v skupno korist; ljudje si medsebojno zaupajo;
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev – zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje; naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja; cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni; pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni; politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim;
- vodenje – zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela; vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo; vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela; v naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje; nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo;
- organiziranost – zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu; zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi; v naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene; odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno; v organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih;
- strokovna usposobljenost in učenje – zaposleni se učimo drug od drugega; organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela; pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih; pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo; sistem usposabljanja je dober;
- notranje komuniciranje in informiranje – v naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno; naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela; delovni sestanki so redni; vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način; o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij;

- nagrajevanje – zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču; uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih; za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen; razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna; tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani;
- razvoj kariere – zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem; kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim; naši vodilni vzgajajo svoje naslednike; zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje; imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje;
- zadovoljstvo – zadovoljstvo s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, z delom, z neposredno nadrejenim, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z vodstvom organizacije, s statusom v organizaciji, z možnostmi za izobraževanje, s plačo ter z možnostmi za napredovanje;
- primerjalna vprašanja – naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne; naše poslovanje spada med bolj uspešne v Sloveniji; naša organizacija je učinkovita; naše poslovanje je učinkovito;
- dodatna vprašanja – v naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem; moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila; razumem in si lahko razložim vsebino plačne liste; naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne; v naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.

Med vsemi kategorijami so zaposleni v letu 2002 najboljše ocenili odnos do kakovosti in inovativnost oziroma iniciativnost. Zaposleni imajo o podjetju dobro mnenje, saj so trditev, da je njihovo podjetje med bolj uspešnimi na slovenskem trgu, že v letu 2002 ocenili s 4,05, kar je bila najvišja ocena med vsemi trditvami. Najslabše so zaposleni ocenili kategorijo, ki definira možnosti za razvoj kariere. Leta 2004 je polovici kriterijem ocena padla, drugi polovici pa se je izboljšala. Najvišje so ocenili odnos do kakovosti. Zaposleni so še vedno enakega mnenja, da je Telekom eno bolj uspešnih podjetji na slovenskem trgu, saj je dobilo oceno 4,06. Omenjena trditev je bila najbolj ocenjena tudi v letu 2005, in sicer s 4,29. Hkrati pa je to najvišja ocena v vseh merjenjih

do takrat. To dokazuje, da imajo zaposleni, v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji, dobro mnenje o svojem podjetju. V letu 2004 so zelo slabo ocenili kriterij razvoja kariere, in sicer s 2,28. Najnižji oceni sta dobili trditvi v povezavi s plačami. Trditev, naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne, so ocenili s 2,09; trditev, v naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač, pa s 2,25. Poleg tega je bila med slabše ocenjenimi tudi trditev v naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem. Omenjene tri trditve so prav vse zabeležile visok porast v letu 2005, še posebej zadnja omenjena, ki je bila v merjenju med najbolje ocenjenimi. To je dokaz da so v podjetju prepoznali svojo šibko točko in so bili na ta področja še posebej pozorni. Navedene ocene so rezultati merjenja, ki so ga opravili menedžerji v Telekomu Slovenije.

V nadaljevanju bom primerjala ocene iz let 2005, 2007 in 2009, saj je v teh letih interno klimo v Telekomu merilo tudi podjetje AtAdria, ki poleg svetovanj opravlja tudi meritve interne organizacijske klime. Interno klimo merijo po standardu SiOK. Rezultati so razvidni iz spodnje tabele.

Tabela 3.1: Primerjalna tabela rezultatov merjenja SiOK Telekoma Slovenije, d. d. iz let 2005, 2007 in 2009.

	2005	2007	2009
odnos do kakovosti	3,73	3,66	4,21
inovativnost, iniciativnost	3,58	3,51	3,99
pripadnost organizaciji	3,41	3,30	3,87
motivacija in zavzetost	3,47	3,40	4,12
notranji odnosi	3,31	3,24	4,06
poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	3,24	3,18	3,78
vodenje	3,26	3,22	3,96
organiziranost	3,20	3,17	3,82
strokovna usposobljenost in učenje	3,25	3,26	3,91
notranje komuniciranje in informiranje	2,97	2,95	3,74
nagrajevanje	2,77	2,62	3,42
razvoj kariere	2,79	2,73	3,34
zadovoljstvo	3,45	3,41	3,93
primerjalna vprašanja			
naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne	3,69	ni podatka	4,16
naše poslovanje spada med bolj uspešne v Sloveniji	3,32	ni podatka	3,72

naša organizacija je učinkovita	3,32	ni podatka	3,46
naše poslovodstvo je učinkovito	3,25	ni podatka	3,52
dodatna vprašanja			
v naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljnit) razgovor s svojim vodjem	3,38	3,26	4,44
moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila	3,62	3,58	4,38
razumem in si lahko razložim vsebino plačne liste	3,55	3,29	3,92
naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne	2,57	2,54	3,66
v naši organizaciji se v praksi uporablja stimulatívni del plač	2,67	2,56	3,33

Vir podatkov: Poročilo raziskave SiOK za Telekom Slovenije, d. d.

Vse ocene, razen ocene strokovne usposobljenosti in učenja, so v letu 2007 nižje kot v letu 2005. Iz tega lahko razberemo, da so med tema letoma v podjetju imeli težave. Morda so bili na strategijo, ki je bila takrat že dodobra vpeljana, preveč navajeni, se jim je zdela že samoumevna in se niso več ozirali nanjo ali pa so jo menedžerji premalo promovirali. Skratka, nekaj je bilo narobe.

Ocene so se v letu 2009 bistveno izboljšale. Zaslugo za tak rezultat lahko pripišemo nadgradnji obstoječe strategije. Kot sem že navedla v predstavitvi strategije, so v letu 2008 strategijo dopolnili z usmeritvijo JAZ + VSI, ki se je nanašala na posameznika v organizaciji. Vsi se bolje počutimo v neki skupini, kadar vemo, da ji pripadamo ali pa da pripomoremo k dobrobiti skupine. Zato je potrebno posamezniku nuditi ustrezno pozornost. S to nadgradnjo so v Telekomu naredili prav ta korak.

V letih 2005 in 2007 so zaposleni najbolje ocenili odnos do kakovosti, in sicer s 3,73 v letu 2005 in s 3,66 v letu 2007, najnižjo oceno pa so dali trditvi, da vodje jasno razložijo, zakaj so ali niso dobili stimulacije, in sicer z oceno 2,57 v letu 2005 in 2,54 v letu 2007. V letu 2009 so se rezultati razporedili drugače. Najbolje ocenjena trditev je bila v naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljnit) razgovor s svojim vodjem, in sicer so jo ocenili s 4,44, najslabšo oceno pa so dali trditvi v naši organizaciji se v praksi uporablja stimulatívni del plač, in sicer 3,33. Obe trditvi spadata v sklop dodatnih vprašanj.

3.8 Intervju z go. Darinko Pavlič Kamien

O internem komuniciranju v podjetju Telekom Slovenije, d. d., sem povedala že veliko. Za konec sem se odločila, da bom naredila intervju z go. Darinko Pavlič Kamien, vodjo službe za odnose z javnostmi, ki je »držala« rdečo nit pri postavljanju, uvajanju in izpeljavi strategije. Zanimalo me je, kaj ona kot snovalka strategije meni o celotnem internem komuniciranju v podjetju.

Kakšno je bilo interno komuniciranje pred uvedbo strategije?

»Predvsem je šlo za druge kanale in v večji meri druge naslovnike (relacija uprava – direktorji).

Danes uporabljamo sodobne kanale komuniciranja, le-to pa je bolj odprto, dinamično, zanimivo in namenjeno vsem zaposlenim.«

Zakaj ste jo uvedli?

»Da bi dosegli večjo informiranost zaposlenih, vzpostavili dialog z njimi, jih preko komunikacije motivirali, dvignili zavzetost, zaupanje in lojalnost.«

Kako so zaposleni sprejeli strategijo IK? Kakšni so bili prvi odzivi?

»Vse ankete, ki smo jih po uvedbi izvedli v družbi, so potrdile, da se je odnos do komuniciranja in pomen komuniciranja za delo izjemno dvignil.«

Koliko časa je preteklo, da so bili jasno vidni rezultati? Ste jih pričakovali prej?

»Spremembe smo zaznali v nekaj mesecih. Za družbo, ki je takrat štela preko 2000 zaposlenih, razpršenih na osmih lokacijah v Sloveniji, je to kar vzpodbudno.«

Ste pričakovali boljše rezultate?

»Intimno sem si jih želela, strokovno sem ocenila časovno obdobje na 6 mesecev do enega leta.«

Lahko komentirate, zakaj so se ocene, izmerjene s strani podjetja AtAdria od leta 2005 do leta 2007 poslabšale? Je bil za to kakšen poseben vzrok?

»Generalno gledano so naše ocene nenehno rasle in v vseh pogledih smo boljši od slovenskega povprečja. Vendar pa sem od maja 2006 do februarja 2007 opravljala vlogo dveh vodij – PR Telekom Slovenije in PR Mobitela, z dvema lokacijama in dvema pisarnama in moji zaposleni v Telekomu Slovenije so to razseljenost občutili negativno.«

Kakšno je vaše osebno mnenje o strategiji, ki se je razvila?

»Prepričana sem, da sodimo med tiste družbe v Sloveniji, ki imajo interno komuniciranje med najbolj razvitimi, če že nismo prvi.«

Se vam zdi današnja strategija uspešna?

»Strategija se mora prilagajati ciljem družbe. Panoga telekomunikacij pa v tem času doživlja tehnološke in tudi produktne spremembe. Temu je treba slediti tudi v komunikacijski strategiji.«

Kako gledate na razvoj strategije?

»S ponosom in novimi zavezami do zaposlenih.«

Imate načrtovane še kakšne nadgradnje strategije?

»Vsekakor. Stojimo pred organizacijskimi spremembami, ki so vedno poseben komunikacijski izziv.«

4 SKLEP

V svoji diplomski nalogi sem ugotovila, da je interno komuniciranje eno bistvenih elementov v podjetju, saj pripomore k dobrim poslovnim rezultatom organizacije. Zelo pomembno je, da menedžerji svojim zaposlenim naklonijo dovolj pozornosti, jih poslušajo in vključujejo v razprave o različnih odločitvah. Pomembno je tudi, da se, kar se le da, držijo deležniškega pristopa in zaposlene obravnavajo vsakega posebej. Ključno pri tem pristopu je, da so zaposleni segmentirani v skupine, ki na podoben ali enak način vplivajo na podjetje. Ker je Telekom izredno veliko podjetje, je to še toliko težje, zato svoje zaposlene segmentirajo glede na lokacijo. Iz istega razloga je težko zaposlene vključevati v vse razprave. Se pa v podjetju trudijo, da imajo zaposleni ustrezne informacije v vsakem trenutku. Prenos informacij v Telekomu poteka po različnih kanalih. Informacije, ki jih zaposleni izvejo osebno, gredo načeloma po hierarhični lestvici, tiste informacije, ki pa jih dobijo preko e-komuniciranja, pa izvejo vsi naenkrat.

Interno komuniciranje se prilagaja glede na želje in potrebe posameznega podjetja, zato so ga tudi v Telekomu prilagodili svojim potrebam, tako da so zaposleni v podjetju zadovoljni in posledično zelo uspešni. Osnovni kanal internega komuniciranja v Telekomu je intranet, kar je prava izbira, saj ga lahko hitro ažurirajo, popravljajo ali umaknejo novico, ki ni več aktualna. Poleg intraneta moramo interno komuniciranje dopolniti z drugimi kanali, kot so na primer sestanki. Sestanke moramo imeti, saj se na njih srečujemo s svojimi zaposlenimi ali nadrejenimi, po sestanku se zaposleni počutijo kot del ekipe, saj imajo na njem možnost izraziti svoje mnenje, vprašati, če kaj ne razumejo, in prositi za dodatno razlago. Tudi v Telekomu se tega zavedajo in delujejo v skladu s tem. K uspešnosti internega komuniciranja prispeva tudi interni časopis, ki ga imajo tudi v Telekomu, imenuje se Škrjanček, izhaja pa enkrat mesečno. V njem so običajno predstavljeni tako poslovni dogodki kot tudi kakšna osebna prigoda, ob kateri se ostali nasmejijo in jim popestri dan. Poleg internega tiskanega časopisa imajo tudi elektronske novičke E-skupaj, ki imajo podobno vlogo kot Škrjanček, le da izhajajo tedensko, zaposleni pa jih prejmejo po elektronski pošti.

Interno komuniciranje je sestavljeno tako iz formalnega dela kot tudi neformalnega. Formalno komuniciranje je tisto, ki predstavi način dela, naloge, vizijo, vrednote, cilje podjetja itd., neformalno pa zaposlene povezuje na osebni ravni. Neformalno komuniciranje predstavlja vse tisto, kar se pogovarjamo s svojimi sodelavci in ni v direktni povezavi z delovnimi nalogami. Formalno komuniciranje pa je organizirano in tema je vedno povezana z delom. V mojem praktičnem primeru imajo formalno komuniciranje zelo hierahično razporejeno, saj podjetje šteje skoraj 2000 zaposlenih. Da pa bi tudi neformalno komuniciranje prišlo do izraza oziroma dobilo večji pomen tudi pri menedžerjih, imajo zaposleni na intranetu možnost, da svoje komentarje, bodisi pozitivne ali negativne, posredujejo službi za odnose z javnostmi. Služba vsak komentar posebej prebere in odgovori ter se potrudi, da se ga v prihodnje upošteva.

Moje mnenje je, da vodilni v Telekomu zelo dobro in ustrezno dojemajo interno komuniciranje, saj se zavedajo njegovega pomena za podjetje in za zaposlene, zato ga tudi vseskozi ažurirajo. Interno komuniciranje v Telekomu je za slovenske razmere na zelo visoki ravni, pa vendar bi se ga dalo še izboljšati. Podjetje uporablja več različnih kanalov, kar je zelo dobro, saj se med seboj dopolnjujejo. Zelo dobra je tudi možnost posredovanja mnenja prek intraneta, vendar je slabost identificiranje. Ko zaposleni posreduje komentar preko interneta, ta ne ostane anonimen, ampak služba PR vidi, kdo je sporočilo poslal. Da bi dobili resnično prave komentarje, bi morali le-ti biti anonimni. Pohvale ali predloge vsi z veseljem posredujemo tako, da se identificiramo, saj si želimo pokazati, da smo kreativni in inovativni, medtem ko je pri grajah to ravno obratno. Ne želimo si javno komentirati, da ne bi bilo negativnih posledic. Kljub temu, da v Telekomu zagotavljajo, da ne bo sankcij, ljudje ne upajo izražati negativnega mnenja. Da bi pridobili več in dobre predloge, bi lahko stimulirali tako, da bi bolj primerne predloge nagradili. Na primer: tisti, ki je dal predlog, ki je bil sprejet in uporabljen, bi v zameno dobil simbolično nagrado.

Glede na rezultate raziskave SiOK je strategija uspešna, vendar jo je kljub temu potrebno dopolnjevati in prilagajati spremembam v okolju. Služba za odnose z javnostmi ne sme prenehati delati na strategiji, saj je to »živ« proces, ki se nikoli ne konča. Strategijo je potrebno stalno preverjati in jo ohranjati živo. V podjetju se tega zelo dobro zavedajo, tako da po mojem mnenju do stagniranja strategije pri njih ne bo

prišlo. Kot so strategijo spreminjali in jo prilagajali do sedaj, jo bodo tudi vnaprej. Ga. Darinka Pavlič Kamien mi je zaupala, da je nova nadgradnja že zelo izdelana in bo lansirana na intranet kmalu, saj se združitev Telekomoma in Mobitela hitro približuje, zato so strategijo že dopolnili in prilagodili.

Moj predlog je tudi, da bi vodilni lahko spodbujali sodelovanje zaposlenih pri soustvarjanju strategije in nadgradnje le-te. S tem bi se zaposleni čutili kot del strategije, zato bi se z njo lažje identificirali, poistovetili. Na primer: za vsako številko Škrjančka bi lahko določili skupino zaposlenih, ki bi bila odgovorna, da bi napisala članek ali novico. Sodelovanje in večjo pozornost bi lahko spodbudili tudi tako, da bi za pripravo sestanka in zapisnik, morda celo vodenje, bil vsakokrat odgovoren nekdo drug. Tako bi zaposleni bili bolj pozorni, saj bi vedeli, da tudi njih čaka enaka naloga.

5 LITERATURA

1. Argenti, Paul A. 1996. Corporate communication as a discipline. *Management communication Quarterly* 10 (1): 73–97.
2. --- 1998. Strategic employee communications. *Human Resource Management* 37 (3–4): 199–206.
3. *Biro Praxis*. 2010. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (15. junij 2010).
4. Dewhurst, Sue in Victoria Mellor. 2008. *A definitive framework for internal communication*. Dostopno prek: <http://www.internalcommshub.com/open/strategy/casestudies/icframework09.shtml> (11. junij 2010).
5. Dialogos. 2010a. *Nova managerska teorija ali teologija?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> (8. junij 2010).
6. --- 2010b. *Interno organizacijsko komuniciranje*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (11. junij 2010).
7. Dolphin, Richard R. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications* 11 (3): 171–190.
8. Elvin, Wim J. L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An Internal Journal* 10 (2): 129–138.
9. Freeman, R. Edward in John McVea. 1984. *The Blackwell Handbook of Strategic Management: A Stakeholder Approach, 189-207*. Boston: Pitman. Dostopno prek: Google Books.
10. Požar, Janja. 1998. Odnosi z zaposlenimi. V *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, ur. Brane Grubane, Dejan Verčič in Franci Zavrl, 173–188. Ljubljana: Pristop.

11. Grunig, James E. 1992. Symmetrical System of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 531–575. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Hewitt, Paul. 2006. Electronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications: An Internal Journal* 11 (1): 78–92.
13. Holtz, Shel. 2004. *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York: AMACOM Broadway.
14. Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An Internal Journal* 10 (4): 302–214.
15. Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina Katja Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vedenje: Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. --- 2005. *Organizacija podjetja*. 10. ponatis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
20. Murgolo-Poore, E. Marie, Leyland F. Pitt in Michael T. Ewing. 2002. Intranet effectiveness: a public relations paper-and-pencil checklis. *Public Relations Review* 28 (1): 113–123.

21. Pavlič Kamien, Darinka. 2004a. *Prezentacija: Interno komuniciranje*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d. d.
22. --- 2004b. *Prezentacija: Interno komuniciranje, ključ do poslovnega uspeha*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d. d.
23. --- 2006. *Raziskava SiOK 2006*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d.d. interno gradivo.
24. --- 2008. *Merjenje klime in zadovoljstva 2008*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d.d. interno gradivo.
25. --- 2009. *Poročilo o merjenju klime: Klima 2009 Telekom Slovenije, d. d.* Ljubljana: Telekom Slovenije, d.d. interno gradivo.
26. --- 2010a. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. april.
27. --- 2010b. Intervju z avtorico. Ljubljana, 30. junija.
28. Seitel, Fraser P. 2004. *The practice of public relation*. Ninth edition. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
29. Služba za odnose z javnostmi Telekom Slovenije. 2006a. *Priročnik za zaposlene v Telekomu Slovenije*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d. d.
30. --- 2006b. *Priročnik za interno komuniciranje*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d. d.
31. Telekom Slovenije, d. d. 2010a. *Osebna izkaznica*. Dostopno prek: http://www.telekom.si/podjetje/osebna_izkaznica/ (5. april 2010).
32. --- 2010b. *Zgodovina*. Dostopno prek: http://www.telekom.si/podjetje/osebna_izkaznica/zgodovina/ (5. april 2010).

33. --- 2010c. *Strateški cilji in usmeritve*. Dostopno prek: http://www.telekom.si/podjetje/osebna_izkaznica/strateski_cilji_in_usmeritve/ (5. april 2010).
34. --- 2010č. *Poslanstvo in vizija*. Dostopno prek: http://www.telekom.si/podjetje/osebna_izkaznica/poslanstvo_in_vizija/ (5. april 2010).
35. Thill, John V. in Courtland L. Bovée. 2005. *Excellence in Business Communication*. Sixth edition. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
36. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal* 12 (2): 177–198.
37. Wright, Donald K. 1995. The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications. *Public Relation Review* 21 (3): 181–198.