

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Petovar

Interno komuniciranje v slovenskih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Petovar

Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič

Interno komuniciranje v slovenskih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Najlepše se zahvaljujem svojemu mentorju, izr. prof. dr. Dejanu Verčiču, za svetovanje, pomoč in usmerjanje pri diplomski nalogi.

Zahvaljujem se Sekciji internih komunikatorjev za idejno zasnovo in pomoč pri zbiranju odgovorov na anketni vprašalnik.

Prisrčno se zahvaljujem tudi svojim staršem, ki sta mi študij omogočila, mi ves čas stala ob strani in me spodbujala.

Prav tako se zahvaljujem vsem sošolcem za nepozabna študijska leta, v katerih smo se veliko naučili in skupaj odraščali.

Na koncu pa se zahvaljujem tudi Gregu, da mi je vedno znova dal zagon za naprej.

INTERNO KOMUNICIRANJE V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja, ki izredno pridobiva na pomenu. Vodstva različnih organizacij se namreč zavedajo, da interno komuniciranje že dolgo ni samo posredovanje sporočil zaposlenim, ampak je to glavni motivacijski dejavnik kot tudi dejavnik uspešnosti organizacije. Funkcije internega komuniciranja so se skozi čas spreminjale. Od dviga morale zaposlenih, preko informiranja in prepričevanja zaposlenih, se je interno komuniciranje razvilo v dvosmerno komunikacijo, kjer zaposleni preko povratnih informacij in idej sooblikujejo organizacijske strategije in cilje.

V diplomskem delu sem ugotovila, da je slovensko interno komuniciranje dokaj nerazvito, saj je večinoma enosmerno in služi predvsem zabavi in informiranju. Več kot četrtina slovenskih organizacij internega komuniciranja sploh ne evalvira in tako realnega stanja sploh ne more oceniti.

Ugotovila sem tudi, da je interno komuniciranje v slovenskih organizacijah po večini v pristojnosti oddelkov za integrirano komuniciranje, komunikatorji pa večinoma sledijo samo kratkoročnim ciljem komuniciranja. Največ časa porabijo za razvijanje in ažuriranje interneta, za izdajanje časopisa ter za posredovanje internih informacij, ki začasno informirajo zaposlene o dogajanjih in načrtih organizacije, ne omogočajo pa kakršnihkoli povratnih informacij.

Ključne besede: interno komuniciranje, razvoj internega komuniciranja, interno komuniciranje v Sloveniji, učinkovito interno komuniciranje.

INTERNAL COMMUNICATION IN SLOVENIAN ORGANIZATIONS

Internal communication is a part of organization communication, which is getting more and more important. Management is aware that internal communication is no longer just a method of passing information to employees, but the main factor for motivation and success of the company. The functions of internal communication have been changing throughout time. From rising morality to informing and convincing employees, internal communication has developed into two-way communication where employees can participate in the organizational strategies and goals through feedback.

In my diploma I connected theory and research to ascertain the current situation of internal communication in Slovenia. I discovered that internal communication is mostly in hands of department for integrated communication where communicators mostly follow short-term goals. That is why they spent most of the time for development and updating of internet, internal newspapers and internal information. It temporarily informs employees about events and plans in the company, but it does not enable any form of feedback.

One way communication and the function of internal communication – mostly entertainment and informing – is a sign of undeveloped internal communication. More than quarter of Slovene organizations does not even evaluate internal communications so there is no way to assess the realistic condition.

Key words: internal communication, development of internal communication, internal communication in Slovenia, effective internal communication.

Kazalo

1 UVOD	8
1 INTERNO KOMUNICIRANJE.....	10
1.1 DEFINICIJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	10
2.2 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	15
2. 3 UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE	17
Deležniki	17
Infrastruktura	18
Vodje in menedžerji.....	18
Jasna poslovna strategija.....	18
Raziskave in meritve	18
3 RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	19
3.1 NASTANEK IN RAZVOJ FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA:	19
Prvo obdobje	20
Drugo obdobje.....	22
Tretje obdobje	24
Četrto obdobje	25
3.2 FUNKCIJE IK DANES.....	27
4 RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA V SLOVENIJI	29
4.1 PRED DRUGO SVETOVNO VOJNO	29
4.2 PO DRUGI SVETOVNI VOJNI.....	30
50-ta leta: Interno komuniciranje služi propagandi organizacij.....	30
70-ta leta: Interno komuniciranje informira.	31
90-ta leta: Čas novih proaktivnih modelov komuniciranja.	32
Danes: Komuniciranje z in med zaposlenimi s pomočjo simetričnih dvosmernih komunikacij.	33
Trendi za prihodnost	34
5 RAZISKAVA.....	36
5.1 PROBLEMI IN CILJI	37
5.2 HIPOTEZE	37
5.3 METODOLOGIJA	38
Opis merskih instrumentov	38
Postopek zbiranja podatkov.....	39

Opis vzorca raziskave.....	40
5.4 REZULTATI ANKETE.....	43
Posel in strategija	43
Vloge in viri.....	52
Vedenje in kultura	59
Orodja in tematike.....	65
Merjenje in evalvacija.....	69
Prihodnost.....	73
6 SKLEP	77
7 LITERATURA.....	80
8 PRILOGA.....	82
Priloga A: Anketni vprašalnik.....	82

Kazalo grafikonov

Graf 5.1: Anketiranci po sektorjih.	40
Graf 5.2: Anketiranci po številu zaposlenih.....	41
Graf 5.3: Organizacije po številu držav, kjer delujejo.....	42
Graf 5.4: 5 najpomembnejših tematik.	44
Graf 5.5: Komuniciranje je ključno pri uspehu.	45
Graf 5.6: Orodja, za katera se trenutno porabi največ časa.....	46
Graf 5.7: Tematike, katerim bi morali nameniti več časa.....	47
Graf 5.8: Delovanje v skladu s komunikacijskimi cilji.	48
Graf 5.9: Strategije internega komuniciranja na različnih nivojih.....	49
Graf 5.10: Kako dobro se strategija internega komuniciranja sklada s poslovno strategijo organizacije.	50
Graf 5.11: 5 največjih ovir pri učinkovitem komuniciranju.	51
Graf 5.12: Odgovorni za interno komuniciranje.....	53
Graf 5.13: Kam spada komunikacijski menedžer, odgovoren za interno komuniciranje?	54
Graf 5.14: Število zaposlenih za interno komuniciranje.....	55
Graf 5.15: Odstotek odgovornih moških/žensk za interno komuniciranje iz menedžerskih vrst.....	56
Graf 5.16: Odstotek odgovornih moških/žensk za interno komuniciranje iz vrst zaposlenih nižje na hierarhični lestvici.....	56
Graf 5.17: Primerna izobrazba in poklicno urjenje.....	57
Graf 5.18: Za katere projekte se uporablja tudi zunanja pomoč.	58
Graf 5.19: Model komuniciranja.	60
Graf 5.20: Komunikacijska kultura.	61
Graf 5.21: Ali formalni komunikacijski kanali omogočajo razpravo o občutljivih tematikah?	62
Graf 5.22: Organizacijska filozofija.	63
Graf 5.23: Vloga neformalnega komuniciranja.	64
Graf 5.24: Učinkovitost orodij internega komuniciranja.....	66
Graf 5.25: Najpogosteje uporabljeni kanali za sporočanje pomembnih/nujnih informacij.....	68
Graf 5.26: Učinkovitost komuniciranja s ciljno javnostjo.....	70
Graf 5.27: Pogostost evalviranja.	71
Graf 5.28: Ali zastavljeni cilji služijo evalvaciji uspeha organizacije.....	72
Graf 5.29: Specifični projekti, načrtovani za prihodnost.....	74
Graf 5.30: Prednosti ali pomanjkljivosti uporabe nove informacijske tehnologije.....	75
Graf 5.31: Zaznavanje prihodnosti internih komunikacij.	76

Kazalo tabel

Tabela 0.1: Matrika deležnikov internega komuniciranja.....	12
---	----

Kazalo slik

Slika 0.1: Tokovi komuniciranja v internem korporativnem komuniciranju.....	14
---	----

1 UVOD

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Obstaja pa samo ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja, to je notranja javnost oziroma zaposleni.

Velikokrat se zaposlenim posveti premalo časa, kljub temu da so prav oni tisti, ki tvorijo dušo organizacije, saj se to, kar izžarevajo, mislijo in verjamejo zaposleni, prenaša tudi na druge javnosti. Zato mora zadovoljstvo zaposlenih postati kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu delničarjev ali vlagateljev in s tem tudi del vizije sleherne organizacije. Vodstvo podjetja mora razumeti, da vir konkurenčne prednosti niso samo izdelek, tehnologija, finančni viri, temveč so to tudi motivirani in angažirani zaposleni.

Glavna funkcija internega komuniciranja pa ni več samo posredovanje informacij, oziroma komuniciranje ne sme biti samo sebi namen, ampak je poudarek na strateški funkciji in na interpretaciji sporočil. Najbolj pomembno pri internem komuniciranju je, kako zaposleni razumejo informacije in cilje ter da najdejo svojo vlogo in pomen v njih. Zaposleni namreč ne želijo več slepo izpolnjevati ukazov, ampak iščejo izzive in želijo biti samoiniciativni.

Vprašanje je, če je v času gospodarske krize, ko se organizacije borijo za preživetje, ostalo dovolj denarja, časa in energije tudi za uspešno in učinkovito interno komuniciranje.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na raziskovanje trenutnega stanja slovenskega internega komuniciranja. Zanimalo me je predvsem, če se slovenske organizacije zavedajo pomembnosti internega komuniciranja ter v kakšnem stanju to v Sloveniji trenutno je. Le na podlagi poznavanja trenutnega stanja lahko strateški menedžerji ali vodje načrtajo smernice internega komuniciranja in lažje postavijo cilje za boljše in bolj učinkovito interno komuniciranje. Končni cilj moje diplomske je oceniti in primerjati trenutno slovensko interno komuniciranje, glede na preostalo Evropo, in nakazati smernice k bolj učinkovitemu in uspešnemu internemu komuniciranju.

Moje diplomsko delo obsega dva dela: teoretični in empirični. V teoretičnem delu sem se osredotočila na definicijo internega komuniciranja, na njegove cilje in na učinkovitost. Prav tako pa sem predstavila zgodovino in razvoj internega komuniciranja v svetu in v Sloveniji.

V empiričnem delu sem s pomočjo zbranih odgovorov na anketo o internem komuniciranju v slovenskih organizacijah naredila analizo trenutnega stanja internega komuniciranja v Sloveniji. Podatke sem primerjala tudi s podobno evropsko raziskavo in v luči primerjave ugotavljala stanje in strategije na področju internega komuniciranja v slovenskih organizacijah, umeščenost internega komuniciranja v podjetja, vlogo odgovornih za interno komuniciranje in njihov vpliv, vlogo vedenja in kulture pri internem komuniciranju, orodja internega komuniciranja, merjenje učinkovitosti internega komuniciranja ter smernice internega komuniciranja za prihodnost.

1 INTERNO KOMUNICIRANJE

1.1 DEFINICIJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Preden povzamem najustreznejšo definicijo internega komuniciranja, je treba opredeliti kaj pojem interno komuniciranje zajema in zakaj sem se odločila prav za to poimenovanje. Interno komuniciranje lahko namreč razumemo zelo različno. Če pogledamo zelo ozko, je to lahko golo komuniciranje z zaposlenimi, nekateri pa ga kar enačijo z organizacijskim komuniciranjem.

V literaturi se za interno komuniciranje pojavlja veliko sopomenk, kot so komuniciranje z zaposlenimi, odnosi z zaposlenimi, interni odnosi z javnostmi, interno korporativno komuniciranje ali celo organizacijsko komuniciranje. Moje mnenje je, da se velikokrat na interno komuniciranje gleda preveč ozko, saj to ni samo komuniciranje vodstva z zaposlenimi, ampak zajema celotno komuniciranje, ki poteka znotraj organizacije, torej tudi komuniciranje med zaposlenimi.

Prav zaradi tega sem se odločila uporabljati termin interno komuniciranje, ki zame pomeni vse vrste komunikacij, ki potekajo znotraj organizacije, v katerokoli smer. Pod tem terminom razumem komuniciranje od zgoraj navzdol, torej od vodilnega menedžmenta k zaposlenim, kot tudi obratno. Prav tako pa sem spada tudi horizontalno komuniciranje med zaposlenimi in različnimi delovnimi skupinami.

Od komuniciranja z zaposlenimi oziroma odnosov z zaposlenimi se termin interno komuniciranje razlikuje predvsem po tem, da vključuje tudi komuniciranje med zaposlenimi na enakem ali različnih nivojih, kot tudi dvosmerno komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom. Tudi interno korporativno komuniciranje zajema samo en del celostnega internega komuniciranja, ki se tiče predvsem komuniciranja organizacijskih strategij in taktik ter vloge vsakega zaposlenega pri doseganju organizacijskih ciljev.

Ne smemo pa enačiti internega komuniciranja z organizacijskim komuniciranjem, saj je slednje nadpomenka internega komuniciranja. Pod organizacijsko komuniciranje namreč spada komuniciranje z internimi in eksternimi javnostmi, ki poleg internega komuniciranja

zajema tudi komuniciranje z lokalnimi skupnostmi, komuniciranje s finančnimi javnostmi, komuniciranje z državnimi institucijami in seveda komuniciranje z mediji.

Sedaj, ko sem se izbrala termin za komuniciranje znotraj organizacije, ga je treba natančneje opredeliti. Različni avtorji različno poimenujejo in definirajo interno komuniciranje. V diplomski nalogi se bom zgledovala predvsem po konceptu Welcheve in Jacksona (2007), ki sta v članku *Ponovni premislek internega komuniciranja* najbolj celostno zajela pomen in naloge internega komuniciranja.

Welcheva in Jackson (2007) predlagata pristop k internemu komuniciranju s pomočjo deležnikov. Nov pristop ne enači več celotne interne javnosti in ne posplošuje internega komuniciranja, ampak komuniciranje in deležnike oziroma interno javnost deli v skupine, glede na njihov namen in dejavnost. Avtorja zato interno komuniciranje opredelita kot strateški menedžment interakcij in odnosov med deležniki na vseh nivojih v organizaciji. Idejo o deležnikih je prvi omenil že Freeman (1984,25), ki je deležnike opredelil kot: »vsako skupino ali posameznika, ki lahko vpliva ali je odvisen od dosežkov v organizacijski stvarnosti«.

Prednost koncepta deležnikov avtorja vidita predvsem pri spodbujanju menedžmenta, da na svojo interno javnost ne gleda kot na celoto, ampak na različne skupine, ki služijo različnim namenom. Zato je treba tudi vsebino komuniciranja prilagoditi glede na različne skupine oziroma deležnike na različnih nivojih organizacije. (Welch in Jackson 2007)

Welcheva in Jackson razdelita interno javnost na različne deležnike oziroma skupine:

- vsi zaposleni,
- strateški menedžment,
- dnevni menedžment (linijski menedžerji, vodje oddelkov),
- delovne skupine,
- projektne skupine.

Najlažje je idejo različnih internih komunikacij in vloge deležnikov opisati s pomočjo matrike deležnikov v Tabeli 2.1.

Tabela 0.1: Matrika deležnikov internega komuniciranja.

<i>DIMENZIJA</i>	<i>NIVO</i>	<i>SMER</i>	<i>PARTICIPACIJA</i>	<i>VSEBINA</i>
1. interno komuniciranje linijskih menedžerjev	linijski menedžer/ nadzornik	prevladujoča dvosmerna	linijski menedžer-zaposleni	vloga zaposlenega, osebni vpliv, skupne razlage
2. interno komuniciranje delovnih skupin	člani skupine	dvosmerno	zaposleni-zaposleni	informacije skupine, razprave o skupinski nalogi
3. interno projektno komuniciranje	člani projekta	dvosmerno	zaposleni-zaposleni	informacije o projektu, zadeve o projektu
4. interno korporativno komuniciranje	strateški menedžment/ vodja menedžmenta	prevladujoče enosmerno	strateški menedžer - vsi zaposleni	organizacijsko/korporativne zadeve, cilji, nov razvoj, dejavnosti in dosežki

Vir: Welch in Jackson (2007,185).

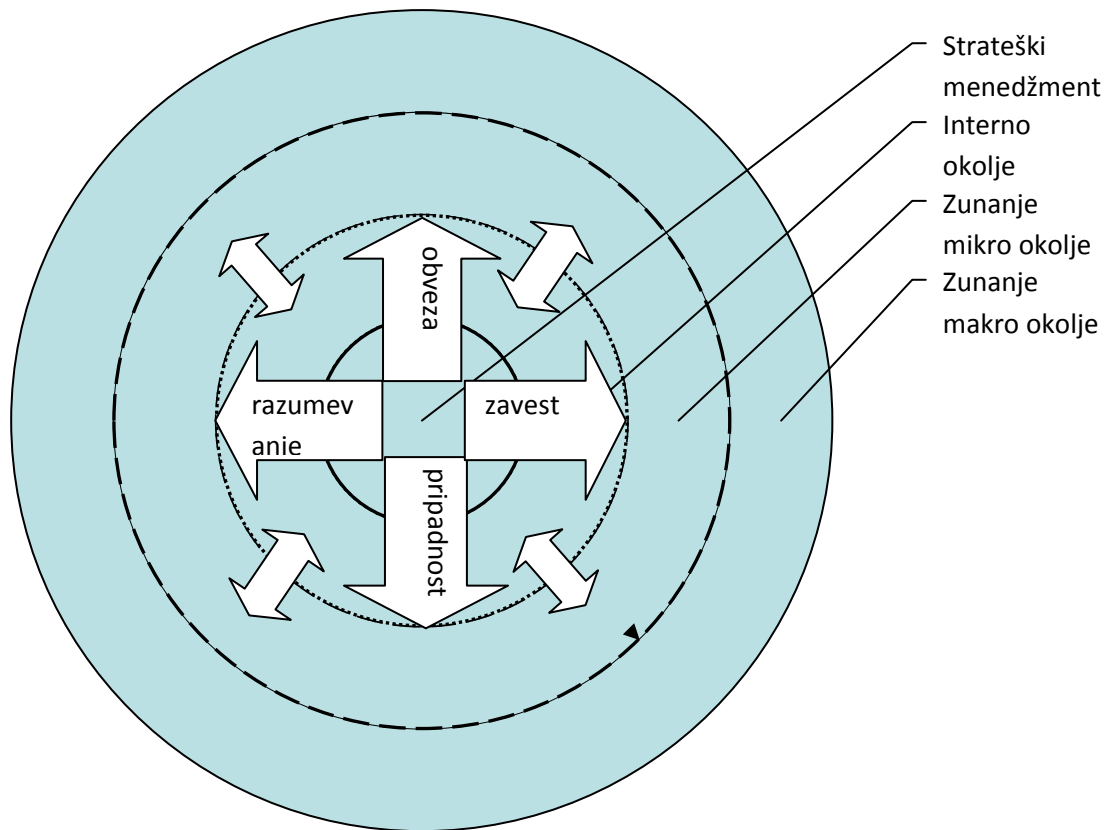
Matrika celotno interno komuniciranje deli v štiri skupine. V prvo skupino spada interno komuniciranje linijskih menedžerjev oziroma vodij oddelkov. Linijski menedžerji se nahajajo na vsakem nivoju v organizaciji, kjer so višji menedžerji odgovorni izvršnemu direktorju kot linijski menedžerji. Komunikacija tukaj poteka dvosmerno med linijskimi menedžerji in zaposlenimi, vodje pa predvsem usmerjajo in vodijo zaposlene. Njihova komunikacija se navezuje na tekoče zadeve, ki so povezane z vlogami zaposlenih. Ta tip internega komuniciranja zajema orodja internega komuniciranja, kot so ciljno zastavljene razprave ali sestanki. (Welch in Jackson 2007)

Druga skupina internega komuniciranja obsega komuniciranje znotraj delovnih skupin, ki vključuje zaposlene in menedžerje v skupinski situaciji, kot je to oddelek ali področje. Notranja skupinska komunikacija zajema predvsem vsebine, ki so povezane s skupinskimi nalogami in težavami. (Welch in Jackson 2007)

V tretjo skupino komunikacij spadajo interakcije med sodelavci, ki sodelujejo v istem projektu. Komunikacija med sodelavci zajema predvsem tematiko o projektnih zadevah in je prevladujoče dvosmerna. Udeleženci v tej komunikaciji so zaposleni in menedžerji, ki so člani projektne skupine, cilj komunikacije pa je predvsem približati se projektnim ciljem in jih izpolnjevati. (Welch in Jackson 2007)

Najpomembnejša med vsemi pa je četrta dimenzija oziroma interno korporativno komuniciranje, saj je to usmerjeno na vse zaposlene. Ta komunikacija poteka med organizacijskim strateškim menedžerjem in internimi deležniki ter je ustvarjena, da promovira obvezo do organizacije, občutek pripadnosti, zavedanje sprememb v okolju in razumevanje ciljev. Tokovi internega korporativnega komuniciranja so razloženi v Tabeli 2.2. (Welch in Jackson 2007)

Slika 0.1: Tokovi komuniciranja v internem korporativnem komuniciranju.



Vir: Welch in Jackson (2007,186).

Če poenostavim, je korporativno interno komuniciranje vertikalna komunikacija. Shema prikazuje enosmerno komuniciranje korporativnih sporočil oziroma ciljev iz strateškega menedžmenta vsem zaposlenim.

Strateški menedžment želi v zaposlenih vzbuditi občutek za njihove obveznosti, za delovno zavest, za pripadnost organizaciji in za razumevanje smiselnosti sprememb.

Strateški menedžment z vsemi zaposlenimi tvori notranje/interno okolje, kar je na shemi prikazano znotraj točkaste krožnice.

Samo dobro informirani zaposleni pa pozitivne informacije o organizaciji širijo v zunanje okolje.

2.2 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Med cilje internega komuniciranja po Welchevi in Jacksonu (2007,187) spadajo:

- doseganje višje predanosti organizaciji,
- doseganje pripadnosti oziroma identifikacije z organizacijo,
- doseganje višjega zavedanja zaposlenih o spremembah v okolju,
- doseganje razumevanja smiselnosti sprememb.

V članku *Ponovni premislek o internem komuniciranju* avtor De Ridder (De Ridder v Welch in Jackson 2007) cilje internega komuniciranja in vplive le-teh tudi natančneje opiše. Pri prvem cilju, kjer naj bi bolj ali manj učinkovito interno komuniciranje oziroma odnosi pripomogli k različno intenzivni predanosti zaposlenih organizaciji, obrazloži, da obstajajo tri različne stopnje predanosti zaposlenih. Najbolj učinkovita je tista, kjer se zaposleni čustveno navežejo na organizacijo in tam tudi želijo ostati. Druga stopnja je povezana s strahom, kaj bo zaposleni izgubil, če bo zapustil organizacijo. Zato se ti zaposleni ne odločajo, da bi jo zapustili. Zadnja stopnja pa je normativna obveza, kjer zaposleni ostajajo v organizaciji, ker do nje čutijo neko dolžnost. Na pozitivnosti in bolj učinkovito predanost zaposlenih lahko vplivamo s ciljnim komuniciranjem preko linijskih menedžerjev ali pa z dobro zastavljeno skupinsko ali projektno komunikacijo.

Pri izpolnjevanju drugega cilja ima glavno vlogo interno korporativno komuniciranje, saj pri zaposlenih poskuša vzbuditi občutek pripadnosti. Pripadnost oziroma identifikacija z organizacijo je namreč glavna gonilna oziroma motivacijska sila zaposlenih. Vendar pa interno korporativno komuniciranje mora ostati etično, saj na eni strani motivira zaposlene, na drugi strani pa se srečuje s kritiko, da promovira in manipulira z zaposlenimi oziroma s svojimi deležniki. (De Ridder v Welch in Jackson 2007)

Dodatna naloga internega korporativnega komuniciranja je tudi razvoj zavesti zaposlenih o spremembah v okolju, kot tudi doseganje razumevanja zaposlenih o smiselnosti sprememb. Zaposleni z razumevanjem potrebe po spremembah v mikro, makro in internem okolju namreč lažje sprejmejo in razumejo tudi spremembe v organizaciji. Gradnja razumevanja

strateške usmeritve pripomore k razvoju sprejemanja obveznosti zaposlenih. (De Ridder v Welch in Jackson 2007)

Medtem ko je koncept internega korporativnega komuniciranja zelo koristen, saj upošteva komuniciranje z vsemi zaposlenimi, je po drugi strani tudi deležen kritike zaradi prevladujoče enosmernosti sporočil iz strateškega menedžmenta k vsem zaposlenim. (Welch in Jackson 2007)

Grunig in Hunt (1984) sta namreč ugotovila, da je najbolj učinkovito interno komuniciranje prav dvosmerno oziroma simetrično komuniciranje, saj najde ravnovesje interesov organizacije in njenih javnosti.

Avtorja Welch in Jackson (2007) pa razložita, da je lahko tudi interno korporativno komuniciranje sicer enosmerno, vendar še vedno simetrično komuniciranje, če organizacija bolj podrobno opiše dejavnosti in zunanje okolje. Prav tako mora organizacija zaposlene obveščati o priložnostih in izzivih v zunanjem okolju, saj bodo tako dobili boljši vpogled in bodo bolje razumeli spremembe v okolju ter organizaciji.

Vsi cilji so med seboj povezani, De Ridder (v Welch in Jackson 2007) pa še poudarja, da je kakovostno in učinkovito načrtovano komuniciranje nujno za oblikovanje obveze zaposlenih, medtem ko je spontana in manj načrtovana komunikacija potrebna za vzpostavitev zaupanja zaposlenih.

Če povzamem, je učinkovito interno komuniciranje ključno za uspešno delovanje organizacije. Je namreč ključno orodje, s katerim strateški menedžerji v delovanje organizacije vpletajo tudi zaposlene in s pomočjo tega dosegajo zastavljene cilje.

2. 3 UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE

Koncept učinkovitega internega komuniciranja so dobro zastavili člani strateškega komunikacijskega foruma Melcrum, ki se ukvarja z raziskavami in izobraževanjem. Definirali so sistem internega komuniciranja, ki ponazarja najboljše prakse, hkrati pa tudi prikazuje najbolj učinkovito interno komuniciranje. Med glavne elemente učinkovitega internega komuniciranja štejejo občinstvo oziroma deležnike, infrastrukturo, vodje in menedžerje, jasno poslovno strategijo in raziskave ter meritve.

Strokovnjaki menijo, da je interno komuniciranje pod vplivom organizacijske strategije in kulture. Prej naštetih elementi pa vplivajo na učinkovite spremembe, zvestobo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, ugled in ponos ter rekrutiranje in ohranjanje kadra. (Dewhurst in Mellor 2008)

Deležniki

Učinkovito komuniciranje zahteva poznavanje svojega občinstva oziroma deležnikov. Kot sta že omenila Welch in Jackson (2007), interne javnosti ne smemo posploševati, ampak jo segmentirati, kjer je to potrebno, in tako zagotoviti, da komunikacija zadovolji potrebe posameznega segmenta. Iz delovanja organizacije si je namreč treba ustvariti pregled nad deležniki in to spretno uporabiti pri strategiji, taktiki in odločitvah. (Dewhurst in Mellor 2008)

Vloga komunikacije je predvsem pospešiti dialog, kjer gre predvsem za to, da bi vodilni prisluhnil in upoštevali mnenja, težave in skrbi različnih deležnikov. (Dewhurst in Mellor 2008)

Če želimo doseči dialog, pa je bolje, da posežemo po taktikah, ki zajemajo tudi deležnike, in tako komunikacija steče z ene strani na drugo in ne samo od zgoraj navzdol ter obratno. (Dewhurst in Mellor 2008)

Infrastruktura

Naslednji element učinkovitega internega komuniciranja je povzetek podpornih aktivnosti in procesov, ki jih interno komuniciranje potrebuje za delovanje. Za uspešno delovanje potrebuje definirano strategijo, o kateri so razpravljali in se z njo strinjali ključni deležniki. Prav tako pa je priporočljiva neke vrste oblika komunikacijskega načrtovanja, ki zagotavlja vse komunikacijske aktivnosti, ki so osredotočene na poslovni rezultat. (Dewhurst in Mellor 2008)

Vodje in menedžerji

Učinkovito komuniciranje naj bi omogočilo menedžerjem, da so iz dneva v dan učinkoviti in odgovorni pri komuniciranju s svojo ekipo. Menedžerjem pomaga pri razumevanju njihove vloge in odgovornosti ter postavlja jasne standarde in kompetence pri komuniciranju z zaposlenimi. Velikokrat menedžerji prepozno spoznajo, da se njihova dolžnost in kompetenca ni končala z vestnim pošiljanjem elektronske pošte zaposlenim. (Dewhurst in Mellor 2008)

Jasna poslovna strategija

Pri komuniciranju je pomembna tudi jasna poslovna strategija. Vsak zaposleni v organizaciji naj bi se bil sposoben poistovetiti s poslovno strategijo in jo razumeti, predvsem pa začutiti svojo vlogo in dolžnosti v njej. Pomembno je, da je strategija smiselna za vsak del organizacije in da zaposleni razumejo, kako se navezuje na njihovo skupino in osebne cilje. (Dewhurst in Mellor 2008)

Raziskave in meritve

Kot zadnji element je pri učinkovitem internem komuniciranju nujno raziskovanje in merjenje ter presoja. Ta določi prioritete komunikacijske odločitve, strategije in taktike. Jasno so tudi določeni parametri, ki se merijo, in taktike, ki se uporabljajo v posameznih primerih. (Dewhurst in Mellor 2008)

Na koncu res ugotovimo, da je interno komuniciranje danes veliko več kot samo posredovanje sporočil zaposlenim. Predvsem je to glavni motivacijski dejavnik pa tudi dejavnik uspešnosti organizacije. V nadaljevanju bom predstavila okoliščine, v katerih se je interno komuniciranje začelo in kako se je skozi čas preoblikovalo.

3 RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA

3.1 NASTANEK IN RAZVOJ FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA:

V literaturi o organizacijskem oziroma internem komuniciranju različni avtorji delijo zgodovino internega komuniciranja na tri oziroma štiri obdobja.

C. J. Dover (Grunig in Hunt 1984), znani svetovalec za organizacijsko komuniciranje, prepoznava štiri obdobja internega komuniciranja. Dover pravi, da je v štiridesetih letih prejšnjega stoletja interno komuniciranje služilo predvsem zabavi zaposlenih ter promociji organizacije. Sledilo je obdobje informiranja zaposlenih v petdesetih in nato obdobje prepričevanja z dvosmernim asimetričnim modelom v šestdesetih. V četrtem obdobju pa so se organizacije preusmerile k dvosmernemu simetričnemu modelu.

Odločila sem se, da bom nastanek in razvoj funkcije internega komuniciranja tako kot Dover razdelila v štiri obdobja, ki pa se ne pokrivajo povsem z njegovo razvrstitvijo.

V začetek oziroma v prvo obdobje uvrščam interno komuniciranje, ki se je oblikovalo zaradi dviga delovne morale zaposlenih. Interno komuniciranje v tistem času bi naj služilo boljšemu počutju delavca v organizaciji. Delno je spodbujalo k zabavi, predvsem pa promoviralo organizacijo in delo v njej. Sledilo je obdobje informiranja zaposlenih, kjer so nastajala prva vsebinsko kakovostna interna glasila, komunikacija pa je potekala še vedno samo v eno smer. Informiranju je sledilo obdobje prepričevanja, kjer je komunikacija že stekla v obe smeri in kjer sta ob direktivah vodstva pomembna tudi odziv in mnenje zaposlenih. Danes naj bi bile organizacije v najbolj razvitem četrtem obdobju, kjer komunikacija ne poteka samo v obe smeri, ampak ima pri oblikovanju organizacijske strategije in ciljev resnično pomembno vlogo tudi mnenje zaposlenih, ki se z organizacijo tudi močno poistovetijo.

Razvoj pa ni bil skladen oziroma univerzalen v vseh organizacijah, zato nekatere niso napredovale in so še zmeraj na prvi, drugi ali tretji stopnji. Danes, v času gospodarske krize, se postavlja vprašanje, ali je interno komuniciranje napredovalo, oziroma če organizacije zaradi hitrih sprememb in direktiv komunikacijsko niso celo nazadovale.

Da bo preglednost med obdobji oziroma fazami bolj jasna, bom v naslednjih odstavkih posamezna obdobja predstavila.

Prvo obdobje

Interno komuniciranje se je v obliki industrijskih odnosov začelo z industrializacijo in prvimi industrijskimi organizacijami, predvsem ko se je pojavila ločnica med tistimi, ki imajo moč, in tistimi, ki so podrejeni.

Analize, ki so jih opravili Blauner, Woodwardova in Braverman, so natančno pokazale učinke delitve dela in tradicionalnih tehnologij na strukturacijo interesov v industrijski družbi. Organizacijske in tehnološke strukture so povzročile tudi jasno cepitev med izvajalci in upravljavci procesov dela. Močno koncentrirana industrija je implicirala izjemno koncentracijo proizvodnih delavcev po tovarnah, standardizacijo procesa dela in delovnih vlog ter birokracijo upravljanja. Vsi ti dejavniki so omogočali pospešeno interesno integracijo industrijskih delavcev oziroma ugodno okolje za rast sindikatov. (Stanojevič 1996)

Delavci in vodje so namreč morali med seboj komunicirati zaradi opravljanja nalog v proizvodnji. Prva interno komuniciranje je bilo v obliki ukazov in navodil. Vodji so ukazovali in delavci so izvrševali. S širitvijo organizacij in napredkom v tehnologiji pa delo ni potekalo vedno tako gladko. Organizacije so zato pričele razmišljati o postopkih, ki bi doprinesli k večji učinkovitosti in še večjemu dobičku.

Med leti 1930-40 se je začela razvijati tudi teorija o medčloveških odnosih, ki je pokazala pomen socialnih odnosov in moč skupine znotraj organizacije. Odločilen vpliv so imeli Hawthornski eksperimenti, ki so pokazali, da ljudje niso stroji, ki jih poganja denar, temveč družbena bitja, ki imajo svoje potrebe. Berlogar (1999) pravi, da so odkrili, da je učinkovitost organizacije bolj odvisna od družbenih procesov v organizaciji kot od načina njenega vodenja. Upravljanje je zato začelo posvečati pozornost odnosom med vodjo in podrejenimi ter med sodelavci.

Da bi izboljšali delovno moralo zaposlenih in na takšen način dosegli še globljo identifikacije zaposlenih, so podjetja oziroma sindikati uvedli okrožnice. Zato ne preseneča, da so bili prvi časopisi, ki so služili komunikaciji z zaposlenimi, polni objav o osebnih dogodkih zaposlenih, kot so rojstni dnevi in rojstva. Poročali so o športnih ekipah, ki jih je sponzoriralo podjetje, predstavljali so profile zaposlenih. Občasno so bila objavljena dobronamerna pisma direktorja oziroma predsednika podjetja. (Brandon 1997)

Tako v preteklosti kot danes pa so okrožnice le malo pripomogle k vrednosti podjetja. Raziskave so pokazale, da so zaposleni brali in uživali v publikaciji, le nekateri pa so imeli publikacijo za kredibilno. (Brandon 1997)

Če povzamem, je bila prva generacija internega komuniciranja z okrožnicami prijetna, vendar ne nujna. Interna komunikacija je že takrat želela izboljšati delovno moralo zaposlenih in organizacijo ter delo v njej prikazati v pozitivni luči. Boljše počutje zaposlenih in predvsem boljše delovne rezultate so vodilni poskušali doseči tudi z zabavnimi elementi, s katerimi so želeli zaposlene motivirati k bolj učinkovitem delu.

Tako je v prvem obdobju komuniciranja na najnižji stopnji potekalo v glavnem v eno smer, in sicer od zgoraj navzdol. Interakcij in povratnih informacij skorajda ni bilo. Kot medij so se uporabljale predvsem interne novice, okrožnice, priročniki o uporabi delovnih orodij ali statuti. Pri ocenjevanju pa je bilo pomembno predvsem to, ali so zaposleni sporočilo prejeli. (Quirke v Theaker 2004)

Drugo obdobje

Drugo stopnjo internih komunikacij so dosegle zbirokratizirane organizacije, kjer sta bila struktura in potek dela točno predpisana. Omogočale so sicer specializacijo, vendar so hkrati povzročile brezosebnost, monotonost, omejevale pa so spontanost, kreativnost, individualizem.

V letu 1942 je izšla verjetno prva knjiga o internem komuniciranju. Uvod h knjigi je napisal Paul Elie in je takrat interno komuniciranje poimenoval deljenje informacij z zaposlenimi. Elie je zapisal, da je informacije nujno treba deliti tudi z zaposlenimi, da bi jih inspirirali in jim ponovno vzbudili zanimanje za njihovo delo. Zaradi velikosti organizacij so zaposleni namreč izgubili občutek, da je njihovo delo pomemben del celote in da je tudi od njih odvisna uspešnost in rast ter s tem višina njihovih plač. (Murray 2009)

Po koncu druge svetovne vojne so se organizacije, če so želele konkurirati, morale soočiti z nujnostjo spremembe svojih upravljaljskih modelov, predvsem pa spremeniti odnose do zaposlenih. V ospredje so prišli močno organizirani sindikati, ki so se borili za pravice delavcev. Vodstvo je moralo zaradi moči sindikatov popuščati pri različnih pravicah delavcev. Vzpostaviti je moralo bolj pozitiven odnos do njih, komunikacije pa usmeriti bolj horizontalno. Ta način posredne oblike komuniciranja z zaposlenimi, kjer so imeli ali pa še imajo veliko vlogo sindikati, se pojavlja predvsem v državah, ki imajo že tradicionalno močne sindikate. Za te je bila značilna močna industrija, na podlagi katere so se zastopništva delavstva močno razširila in okrepila. Kot nov način komunikacije z zaposlenimi so se pojavile ideje o organizaciji timov, ki so z medsebojnim sodelovanjem in komunikacijami omogočili veliko bolj produktivno upravljanje z obstoječo tehnologijo, kar je prineslo tudi večjo kakovost in manjše stroške. Postfordizem je tako prinesel bolj ploščato organizacijo in s tem večji poudarek na komunikaciji z vsemi člani organizacije. Informacije naj se ne bi več zadrževale na vrhu, temveč naj bi bile enakomerno razpršene po vsej organizaciji. (Uršič 1999)

Kot orodje internega komuniciranja so se naprej uporabljale interne publikacije. V želji, da bi le-te pridobile na vrednosti, so se vodilni obrnili na novinarje, ker so bile podobnosti med izdajanjem dnevnega in internega časopisja očitne. (Brandon 1997)

Novinarji so tako dvignili vrednost internih časopisov, saj so uporabili novinarske prakse in znanje. Zanimale so jih subtilne zgodbe, o katerih so poročali na hitro in ohlapno.

Interno komuniciranje se je dvignilo na nov nivo, saj je hkrati informiralo in tudi dvigovalo delavsko moralo. Odgovorni za komuniciranje z zaposlenimi so torej želeli zaposlene osveščati z dobrimi in slabimi novicami. Družbeno neformalne strokovnjake iz industrije so hitro zamenjali novinarji, ki so poročali samo objektivno in so se od dogajanja distancirali. (Brandon 1997)

Uporaba novinarskih tehnik pri jasnem in natančnem poročanju ni bila napačna, vendar je prav distanciranost novinarstva ravno nasprotje tega, kar interno komuniciranje potrebuje. Prav tako so se novinarji radi osredotočali na dogodke, prekrške in volitve, kar pa v poslovnem okolju ni najpomembnejše in tudi ni vrsta informacij, ki jih delavci res potrebujejo. (Brandon 1997)

Drugo obdobje je predvsem zaznamovalo informiranje od zgoraj navzdol. Nova generacija komuniciranja z zaposlenimi se je posvetila orodjem, kot so dogodki, različne aktivnosti, obvestila in seveda kakovostna interna glasila.

Tretje obdobje

S širitvijo organizacij se je večalo tudi število zaposlenih. Komunikacija postane zato bolj namenska in uradna. Sčasoma se tudi odgovornost prevlani na vodje oddelkov, zato je komunikacija bolj razdrobljena in osredotočena na posamezne oddelke, namesto na celotno organizacijo. V takem primeru mora najvišje vodstvo uskladiti komunikacijske tokove in poskrbeti, da se bodo vsi zaposleni zavedali korporativnih sporočil. V velikih podjetjih je nevaren predvsem razmah birokracije in posledično manjša odzivnost zaposlenih. Takšne razmere pa so najugodnejše za širjenje raznih govoric, ki tako postanejo pomembnejše od sporočil vodstva. (Quirke v Theaker 2004)

Za komunikatorje je bil potreben nov način razmišljanja. Svojo pozornost so usmerili ciljem organizacije. Zaposleni ne smejo biti več samo opazovalci, ampak se morajo čutiti kot del strategije in ciljev. Tako pomagajo organizacijskemu menedžmentu pri implementaciji strategije.

Kadar morajo zaposleni sporočilo razumeti, je ključno, da omogočimo povratne informacije in da informacije prilagodimo posameznim skupinam. Interno komuniciranje naenkrat postane dvosmerni proces. Sporočila je zato treba dopolniti s pojasnili in navodili ter jih na osnovi povratnih informacij še izboljšati. V tej fazi je najbolj smiselno uporabiti takšno vrsto komunikacije, ki omogoča izmenjavo mnenj in sodelovanje, npr. srečanja, konference in predstavitve. (Quirke v Theaker 2004)

Še vedno pa ni bilo jasno, kam v organizaciji razvrstiti interno komuniciranje oziroma, kateri oddelek zadolžiti za interno komuniciranje. Strokovnjaki s področja internega komuniciranja so se do osemdesetih let imenovali industrijski uredniki ali poslovni novinarji. V knjigi *Odličnost v odnosih z javnostmi* (Grunig 1992) je opisano, da je v osemdesetih letih in še prej večina podjetij v Ameriki imela delno izdelan program za interno komuniciranje, ki ga je običajno pokrival oddelek za odnose z javnostmi. Interno komuniciranje je večji del zajemalo predvsem interno publikacijo in formalni sistem posrednega komuniciranja, ki ga je vodil novinarsko izobražen kader. Raziskava, ki je bila narejena leta 1989, je pokazala, da so predvsem večje korporacije interno komuniciranje združevale s korporativnim komuniciranjem. Manjša podjetja pa so se bolj osredotočala na interno komuniciranje kot tako.

Druga raziskava, opravljena istega leta, je pokazala, da so odgovorni za interno komuniciranje pogosteje spadali v oddelek komunikacij kot pa v oddelek človeških virov, vendar so z njimi tesno sodelovali. (Grunig 1992)

Za tretje obdobje je značilno prepričevanje od zgoraj navzdol, kjer so podrejeni imeli možnost izraziti svoje mnenje in pomisleke. Takšno komuniciranje imenujemo dvosmerna asimetrična komunikacija. Kot orodje komuniciranja pa so bile značilne delavnice za interaktivno usposabljanje in raziskave vrednot o počutju in zadovoljstvu. (Lutovac 2004)

Četrto obdobje

V zadnjih letih se je dramatično spremenila narava delovnih mest. Rast konkurence, globalni trg in napredek v tehnologiji so ustvarili nove izzive za menedžment in drugačno vlogo komuniciranja z zaposlenimi.

Še nikoli prej komunikacija ni vključevala tolikšnega števila zaposlenih kot v globalnem trgu, kar je za komunikacijo pomenilo velik izziv. Decentralizacija je prenesla funkcijo odločanja navzdol, kljub temu pa so še vedno vsi morali razumeti korporativno usmeritev. Istočasno je bilo treba komunicirati z zaposlenimi, ki so bili časovno in krajevno oddaljeni. Sestanke je oteževala oblika dela delo od doma, zaradi vedno višje izobrazbe zaposlenih pa tudi ni bilo več mogoče posredovati samo osnovnih informacij. Informacije je bilo treba podpreti z razlagami, saj je bilo razumevanje strateškega načrta za zaposlene zelo pomembno. Od njih se namreč pričakuje samoiniciativnosti, ne pa slepo sledenje. (Brandon 1997)

Novi pogoji ustvarjajo večjo potrebo po komuniciranju, prav tako pa povzročajo bolj zapleten komunikacijski proces. V takšnem okolju vodje potrebujejo strokovnjake, ki jim pomagajo pri preoblikovanju sporočil. Jasno je, da komunikacija ne želi več povzročiti samo dobrega počutja ali poročati o dogajanjih. Komuniciranje z zaposlenimi na stopnji industrijskih odnosov in novinarstva je postalo zastarelo in neustrezno. (Brandon 1997)

Današnje okolje je ustvarilo nove priložnosti za komuniciranje, ki v strategijo menedžmenta vpletajo tudi zaposlene. V novem obdobju, kjer je tradicionalni krog menedžmenta razširjen in ni zmožen dostavljati informacij širši množici zaposlenih, ima interno komuniciranje nalogo, da preoblikuje sporočilo, ki bi zaposlene motiviralo k večji učinkovitosti, in s tem pomaga menedžmentu usmerjati organizacijo. (Brandon 1997)

Še višja stopnja v razvojnem ciklu internega komuniciranja je vključevanje zaposlenih, ki zahteva dvosmerno komunikacijo oziroma dialog. Na sestankih delovnih skupin zaposlene spodbujajo, da razmišljajo kot vodje, probleme pa skupinsko rešujejo ljudje z najrazličnejšimi funkcijami. Zaposleni razpravljajo o težavah na forumih in vodstvu posredujejo povratne informacije. Imeti morajo občutek, da so udeleženi pri razvoju strategij. Takšni komunikaciji strokovno rečemo dvosmerna simetrična komunikacija. Na tej stopnji je namreč primerna izmenjava mnenj, skupinsko reševanje problemov, forumi, pogovori, kjer lahko zaposleni postavljajo vprašanja. Vodstvo pa mora biti pripravljeno poslušati in sprejemati njihova mnenja. (Quirke v Theaker 2004)

Zadnje obdobje v internem komuniciranju zaznamuje dialog oziroma dvosmerna komunikacija. Ta poskuša doseči, da se delavci poistovetijo z organizacijo in njenimi cilji in se aktivirajo pri učinkovitem doseganju organizacijskih ciljev. Vsak zaposleni se mora ob interni komunikaciji jasno zavedati, kakšna je njegova vloga v organizaciji in katere so njegove odgovornosti pri doseganju ciljev organizacije.

Vloga internega komuniciranja se je torej nepreklicno in nepovratno povsem spremenila. V ospredju niso več preprosti mehanizmi posredovanja informacij, ampak strateška funkcija interpretacije sporočil. To pomeni, da so informacije razložene tako, da jih zaposleni razumejo, in to jih motivira. (Gruban 2002)

3.2 FUNKCIJE IK DANES

Podjetja so danes na različnih stopnjah internega komuniciranja. Nekatera so še vedno v fazi, kjer je cilj komunikacij zavedanje, pri drugih je ta cilj že razumevanje in to razumevanje služi za sprejemanje organizacijske strategije. Pri najbolj razvitih organizacijah pa je končni cilj internih komunikacij vsakodnevno motiviranje zaposlenih, da bi skupaj dosegli cilje organizacije.

Okoliščine današnjih organizacij se temeljito spreminjajo. Predvsem sedaj, v gospodarski krizi, se podjetja soočajo s stečajji, prestrukturiranjem, povečanimi obremenitvami, negotovo perspektivo za zaposlovanje, nenehnimi zahtevami po dvigu produktivnosti in kakovosti ter brutalno konkurenco.

Težava, ki se dandanes pojavlja, pa je, da interne komunikacije ne napredujejo, saj vodstva zapletenega in dolgoročnega grajenja odnosov z zaposlenimi v času krize niso uvrstila med osrednje kratkoročne prioritete (Gruban 2007). Ne samo da se v interne komunikacije sploh ne vlaga več, tudi odnosi med vodstvom in zaposlenimi so se zaradi nastale situacije močno zaostri. Še nikoli prej ni bilo tako enostavno odpustiti zaposlenega in še nikoli prej ni prihajalo do tako hitrih sprememb, ki jih vodstvo zaposlenim ne uspe pravočasno posredovati zaposlenim.

Na drugi strani je treba poudariti vlogo napredne informacijske tehnologije. Intranet in informacijska tehnologija sta poskrbela, da se vse bolj uveljavlja mrežni model komunikacij, kjer pošiljatelj informacij nad njimi nima več popolnega monopola in kontrole. Gruban (2002) namreč pravi, da samo 10% informacij, na osnovi katerih so zaposleni zavezani in pripadni organizaciji, oziroma na podlagi katerih se odločajo, prihaja iz formalnih virov notranjega komuniciranja, kot so bilteni, interni časopisi, oglasne deske in okrožnice. Kar 90% informacij pa črpajo iz tako imenovanih neformalnih virov. Polovica od tega prihaja iz zgledov in dejanj njihovih vodij, drugo polovico pa črpajo iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki organizacije, kot so pravilnik o nagrajevanju, sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in sistem napredovanja. (Gruban 2002)

Organizacije se morajo striktno držati komunikacijske strategije in ciljev ter prenehati s prakso, kjer se eno govori, drugo pa dela. Zaposleni se tako vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil, nasprotujočih signalov, ki povzročijo zmedenost, občutek nemoči ali celo odpor do sprememb.

Dejstvo je, da potrebujemo nov vzorec internega komuniciranja, ki ga nekateri že označujejo za novo generacijo internega organizacijskega komuniciranja. Zaradi vseh sprememb, ki se v okolju dogajajo, se v ospredje prebijajo predvsem vrednote organizacij, v katerih je poudarjeno, za kaj se te organizacije zavzemajo.

Koncept delničarjev (angl. shareholders) se postopoma podreja teoriji deležnikov (angl. stakeholders), od katerih je v enaki meri odvisen uspeh in obstoj podjetij. (Gruban 2002)

4 RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA V SLOVENIJI

4.1 PRED DRUGO SVETOVNO VOJNO

Iznajdba parnega stroja, ki je temeljni mejnik industrijske revolucije, je močno zaznamovala območja današnje Slovenije. Z gospodarskega vidika je bilo 19. stoletje čas industrializacije, ki se je v naših krajih začela s postopno opustitvijo rokodelskih oblik proizvodnje in z gradnjo prvih tovarn s strojno opremo na parni pogon. Propadati so začela založništva in domače obrti, saj so zaostajala z mehanizacijo in obdelovalnimi postopki. (Cvirn in Studen 2004)

Prve proizvodne obrate oziroma kar celotno slovensko gospodarstvo je takrat podpiral predvsem tuji kapital. Tako je Trboveljsko premogokopno družbo, naslednico Kranjske industrijske družbe, podpiral francoski, Jeseniške železarne pa nemški kapital. Drugi obrati takrat so bili še: železarna v Guštanju (Ravne na Koroškem), papirnici Vevče in Radeče, železniške delavnice v Mariboru, tekstilne tovarne Kranj, Maribor, Škofja Loka, Kočevje, papirniška industrija Goričane in Količevo, tovarna za gospodinjsko opremo Celje, predelovalna industrija (usnjarne Šoštanj, Konjice, Vrhnika), kemična industrija Ruše, Celje. (Cvirn in Studen 2004)

Prav v teh prvih proizvodnih obratih se je začelo interno komuniciranje v Sloveniji. V Kranjski industrijski družbi so namreč že leta 1937 začeli izdajati enega izmed prvih internih glasil v slovenskem jeziku, in sicer Tovarniški vestnik Kranjske družbe. Dobrih deset let kasneje, leta 1948, začnejo izdajati svoje interno glasilo tudi Jeseniške železarne. Glasilo z naslovom Zasavski tednik je urejal poseben uredniški odbor s profesionalnimi sodelavci, kot so novinarji, urednik ter administracija. Objavljali so številne prispevke v zvezi z delom industrijskega obrata, tako da so bili člani kolektiva preko glasila seznanjeni z delom podjetja. (Rudnik Trbovlje Hrastnik 2008)

Tako sklepamo, da začetke internih komunikacij v Sloveniji že lahko uvrstimo v čas pred prvo svetovno vojno, kjer so glavno vlogo v komuniciranju z zaposlenimi igrala interna glasila.

4.2 PO DRUGI SVETOVNI VOJNI

50-ta leta: Interno komuniciranje služi propagandi organizacij.

V petdesetih letih je bilo interno komuniciranje precej ostro in odraz tedanjih razmer v družbi. O internem komuniciranju kot o zabavi ne moremo govoriti. Govorimo bolj o propagandi organizacij in dela v njih.

V tem obdobju se je uveljavil sistem komandne ekonomije, kombiniran z delavskimi sveti, ki je bil pozneje nadomeščen s sistemom samoupravljanja. Omogočal je nenavadno visoko stopnjo avtonomije podjetij in s tem vključitev voljenih delavskih predstavništev v procese odločanja in v redistributivne družbene konflikte na ravni podjetja. Tovrstna pozicija delavskih svetov je ustvarila prostor, ki je omogočal samostojne akcije delavskih skupin, kot so na primer stavke. Ob delavskih svetih pa so v podjetjih obstajali tudi sindikati. (Stanojevič 2001)

V organizacijah so se kmalu začeli zavedati pomena komuniciranja z zaposlenimi in uporabnosti internega glasila za te namene. Temu so sledila proučevanja že obstoječih glasil, poudarek je bil na analizi vsebine. Kot lahko preberemo v zgodovini internega glasila Srečno (Rudnik Trbovlje Hrastnik 2008), ki je naslednik internega glasila Zasavski tednik, so v glasilih pisali predvsem o proizvodnem načrtu, delu samoupravnih organov ali delovni zakonodaji. Drugi prispevki so se nanašali na zdravstveno stanje zaposlenih, varčevanje z materialom, izostanke z dela, upokojene člane kolektiva ter letovanje. Pestrost glasil se je z vsako številko stopnjevala. Pokazala se je tudi potreba, da bi glasilo pogosteje izhajalo. Glasila so namreč postala zelo berljiva, zanimiva in tudi poučna, zato so se pristojni organi pogosto odločili za mesečnike. Potreba po pogostejšem izhajanju se je pokazala tudi zaradi večjih organizacijskih sprememb v rastočem gospodarstvu.

70-ta leta: Interno komuniciranje informira.

Leta 1970 je odbor za tisk in informiranje v delovnih organizacijah pri slovenskih sindikatih naročil analizo vsebine glasil delovnih organizacij v Sloveniji. Rezultati so pokazali, da je takrat mesečno izšlo 313.328 izvodov internih glasil za zaposlene v družbenem sektorju. Glavni namen izdajanja takratnih publikacij je bilo obveščanje zaposlenih o dogajanjih znotraj organizacije. Obveščanje je moralo biti celovito, objektivno, pravočasno in prilagojeno sposobnostim razumevanja tistih, ki jim je bilo namenjeno. Kavčič (1971) glasilo pojmuje kot enega izmed sredstev, s katerim je mogoče pripomoči k temu, da bi zaposleni bili vsaj toliko obveščeni, da bi bil s te plati izpolnjen pogoj za njihovo dejansko aktivno vključevanje v samoupravljanje. V analizi internih glasil Kavčič (1971) podaja tudi nekaj sklepov, kot to, da bi morale bistveno pomembnejše mesto v internih časopisih zavzemati tako imenovane ekonomske informacije, ki bi naj zajemale informacije o realizaciji proizvodnih, finančnih, letnih in periodičnih načrtov. V analizi ugotavljajo, da se mora zmanjšati obseg prispevkov, ki niso povezani z organizacijo, oziroma glasilo ne sme več samo zabavati in promovirati organizacije, ampak predvsem informirati, če res želi doseči cilj, da so zaposleni obveščeni o dogajanju v organizaciji.

Iz tega sklepamo, da so slovenske organizacije že zgodaj pokazale zanimanje za vlogo človeškega dejavnika pri uspehu organizacije. Dokaz za to so bili predvsem zgledni odnosi na področju interne komunikacije v obdobju samoupravljanja. (Rebolj 1971)

90-ta leta: Čas novih proaktivnih modelov komuniciranja.

Devetdeseta leta označuje post-lastninsko obdobje, v katerem bi naj zaposleni sodelovali pri participativnem soupravljanju podjetij, samoupravno informiranje in obveščanje pa naj bi nadomestili novi, proaktivni modeli internega komuniciranja. (Jančič 1998)

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

Z osamosvojitvijo Slovenije in s sprejetjem Zakona o soupravljanju pa so se pričele težave internega komuniciranja v Sloveniji. Med delojemalci je bilo sprva rahlo razočaranje, ker so z novim zakonom dobili bistveno manj pravic, kot so jih imeli v času samoupravljanja. Delavci so bili namreč navajeni, da so imeli v telesih, ki so jih sami izvolili, bistveno več pristojnosti in možnosti odločanja. Ko je Slovenija prešla v tranzicijski sistem, so tudi delodajalci zavzeli drugačno stališče, kajti če so delavci v samoupravnem obdobju imeli popolno oblast, naj bodo v novih časih zadovoljni, da sploh imajo delo, in so lahko srečni, da bodo sploh prejeli plačo. (Gruban 1997a)

Delavci so imeli tudi pomisleke pri izvolitvi prvih svetov delavcev. Te pomisleke so sčasoma vsaj deloma odpravili. Kljub temu pa je bilo na delavski strani še vedno premalo odgovornosti in zavzetosti, da bi usposobili ljudi za delovanje in soupravljanje v novih razmerah. Za tuje lastnike slovenskih podjetij je bilo povsem normalno, da se so se sestali z vodstvom sindikata in sveta delavcev, saj je bila to pri njih običajna praksa. Pri nas pa imajo nekateri vodilni do takšnih pogovorov odpor, zato jih tudi ne organizirajo. (Gruban 1997a)

Leta 1996 je bila izvedena raziskava z naslovom Anketa slovenskih proizvodnih podjetij z največjim dobičkom v letu 1996, katere cilj je bil oceniti spremembe na področju eksterne in interne marketinške usmeritve.

Kljub predpostavljeno tezi o opuščanju metod internega komuniciranja v novem gospodarskem sistemu so podatki pokazali nasprotno. Število uporabljenih metod internega komuniciranja je v povprečju sicer upadlo za desetino, kar pa količinsko ni predstavljalo drastičnih sprememb. Med dejavniki, ki so vplivali na uspešnost, so vodji organizacij še vedno največji pomen pripisovale človeškemu dejavniku. Zaznati je bilo mogoče upad v načrtovanju internih komunikacij, saj se odločitev o vsebini in obliki internih komunikacij niso lotevali več tako strateško kot včasih. (Jančič 1998)

Rezultati raziskave so pokazali tudi viden poskus varčevanja organizacij pri internem komuniciranju z opuščanjem klasičnih metod, kot so značke, nalepke, plakati, priponke, najočitnejši upad pa so doživela prav interna glasila. Avtor članka (Jančič 1998) meni, da poslovodstvo interno komuniciranje še vedno obravnava kot nepotreben izdatek.

Danes: Komuniciranje z in med zaposlenimi s pomočjo simetričnih dvosmernih komunikacij.

Danes je v slovenskih podjetjih že možno opaziti zanimanje za ponovno vzpostavljanje sistema notranjih komunikacij. Vodstva podjetij instinktivno čutijo, da je nekaj narobe in da tradicionalni modeli informiranja zaposlenih ne zagotavljajo prepotrebnih vedenjskih sprememb (Gruban 1997b). Ugotavljajo, da na trgu lahko konkurirajo le z zaposlenimi, zato mora stroka, ki se ukvarja z javnostmi, začeti z gradnjo internih sistemov komuniciranja, ki bodo slovenskim podjetjem omogočali nastopanje na trgu.

Zaposleni so vse bolj izpostavljeni novim in novim zahtevam, kot so nenehno dvigovanje storilnosti, izboljšanje kakovosti, hkrati pa obstaja stalna negotovost za zaposlitev. Zato so postali nezaupljivi, cinični, identifikacija z organizacijami, v katerih delajo, pa je pogosto nizka. Informiranje samo po sebi ne zadošča več, ne zagotavlja prepotrebnih vedenjskih sprememb, in vodstva morajo vse pogosteje segati po sodobnih tehnikah prepričevalnega komuniciranja. (Gruban 1997b)

Ključnega pomena so zato sedaj spremembe v komunikaciji z zaposlenimi. Prav raziskave, ki so bile v zadnjih šestih letih opravljene v številnih slovenskih organizacijah, so v svojih ugotovitvah presenetljivo podobne tistim v tujini: slovenska podjetja imajo navkljub sicer opaznemu interesu za to področje nesporne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. (Gruban 1997b)

Raziskava, opravljena leta 2004, kaže, da je nivo slovenskega internega komuniciranja nižji, kot v drugih evropskih državah. Tako na gospodarsko bolj razvitem zahodu kot v jugovzhodni Evropi je pri komuniciranju nadrejenih s podrejenimi opaziti trend uporabe elektronske pošte, tiskanih oblik sporočanja, kot so sestanki delovnih skupin, predvsem pa ustnega in pisnega neposrednega komuniciranja z zaposlenimi. Tudi v Sloveniji je več kot polovica organizacij povečala komuniciranje preko elektronske pošte, veliko manj pa je neposrednega osebnega komuniciranja. V nasprotju z evropskimi državami se v Sloveniji še vedno povečuje komuniciranje prek predstavništev zaposlenih, opaziti pa je tudi porast komuniciranja od zgoraj navzdol na sestankih delovnih skupin. Podobno se kaže tudi pri proučevanju praks komuniciranja od spodaj navzgor. Medtem ko slovenski zaposleni komunicirajo s svojimi nadrejenimi predvsem preko predstavniških teles, preko sindikatov in svetov delavcev, pa njihovi evropski kolegi v večji meri sporočajo svoje poglede na sestankih delovnih skupin ali preko neposrednih nadrejenih. (Svetlik 2004)

Novi modeli internega komuniciranja naj bi pomagali preseči praznino, nastalo s slovesom sistema samoupravnega obveščanja. Zaradi pomanjkljivega znanja pa večina pobud na področju internega komuniciranja ne presega mehaničnega osredotočanja na enosmerne informacijske orodja, kot so interni časopis, priročniki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta, ponekod že celo intranet, namesto na dvosmerne komunikacije in na njihovo vsebino, na poslanstvo in cilje internih komunikacij. (Gruban 1997b)

Trendi za prihodnost

Raziskave notranje javnosti v slovenskih organizacijah so pokazale tipično naravnost na uresničevanje nalog in ciljev, medtem ko se slog vodenja veliko manj ukvarja z grajenjem odnosov z zaposlenimi in med njimi. Ugotovitev sama po sebi niti ni posebno presenečenje. Tisto, kar lahko zbuja zaskrbljenost, je, da ne sledimo dovolj novim trendom in zgledom v sodobni upravljavski znanosti in praksi. (Gruban 1997b)

Interno komuniciranje že zdavnaj ni več samo stvar oddelkov za komuniciranje, služb za odnose z javnostmi, uredništev internih glasil in organizatorjev obveščanja, ampak močno posega na področje strateškega upravljanja, vodenja in kadrovske politike. Sicer so možni nekakšni selektivni, izolirani posegi na področju organizacijske kulture in internih

komunikacij, ne da bi to hkrati terjalo uglasovanje še na nekaterih področjih, kot so slog vodenja, osebni in strokovni razvoj, gradnja karier, politika nagrajevanja, v informacijskem sistemu, strategiji, motivacijskih spodbudah itd. Vendar pa izboljšanje razmer in koncentriranje samo na hladno in neosebno notranjo klimo povzroča, da programi internega komuniciranja postajajo samo zbirka novih orodij informiranja in obveščanja. Temeljno poslanstvo internega komuniciranja bi moralo biti ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost in ne, kot menijo mnogi, prispevek k prijaznem počutju. Takšno napačno in zmotno zastavljeno začetno poslanstvo ima v nadaljnji operacionalizaciji resnejše posledice, kakor se zdi na prvi pogled. (Gruban 1997b)

Najprej je treba v slovenskem prostoru narediti posnetek stanja, kar bom v svoji diplomski nalogi tudi naredila. Šele po analizi rezultatov raziskave bom lahko določila, na kateri stopnji se interno komuniciranje v Sloveniji trenutno nahaja in v katero smer se razvija. Na koncu bom lahko tudi zastavila nekaj smernic in predlogov za razvoj internih komunikacij v slovenskih organizacijah.

5 RAZISKAVA

Ključna vprašanja, ki si jih postavljajo strategji in razvojni menedžerji tako v javnem kot privatnem sektorju, so, kakšno je trenutno stanje internega komuniciranja v Sloveniji, kakšno je najbolj učinkovito komuniciranje in kakšno naj bi bilo interno komuniciranje v prihodnosti. Prav zato sem se odločila narediti raziskavo o trenutnem stanju internega komuniciranja v slovenskih organizacijah in to stanje primerjati z evropskim. Na tak način bodo slovenske organizacije prepoznale resnično stanje glede na druge evropske države, zavedle se bodo trendov v internem komuniciranju, predvsem pa si bodo same lažje zadale cilje in smernice za prihodnost internega komuniciranja.

Razvoj internega komuniciranja je namreč tesno povezan tudi s poslovnim razvojem. Turbulence in tekmovalnost med organizacijami sta doprinesli k novim oblikam organizacij, kar je posledično spremenilo tudi odnose med organizacijo in zaposlenimi. Generalno gledano se zaradi skrajšanega ali pogodbenega delavnika, virtualnih organizacij ali celo skupin, ki se same upravljajo, spreminjajo tudi odnosi med menedžmentom in zaposlenimi.

Tudi osredotočenost na kakovost odnosov s potrošniki zahteva preoblikovanje struktur in procesov, tako dela kot komuniciranja. Hkrati se spreminjajo tudi vrednote in prioritete. Zaposleni namreč iščejo ravnotežje med delom in družino in zato iščejo vsebinsko bolj pomenljive delovne izkušnje in tudi večjo vpletenost v odločanje.

Spreminja se tudi baza oziroma izvor moči. V preteklosti so to bili različni naravni viri, danes pa so to informacije in znanje.

Poslovne spremembe in interno komuniciranje sta neposredno povezana, zato interno komuniciranje tako v svetu kot v Sloveniji pridobiva na pomenu.

5.1 PROBLEMI IN CILJI

V nekaterih državah in organizacijah je interno komuniciranje bolj, v drugih manj razvito. Raziskava zato želi natančno opredeliti trenutno stanje internega komuniciranja v slovenskih organizacijah. Temelji na identifikaciji najboljših slovenskih praks v internem komuniciranju ter odkrivanju pomanjkljivosti na področjih:

- posel in strategije,
- vloge in viri,
- vedenje in kultura,
- orodja in tematike,
- merjenje in evalvacija,
- prihodnost.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti:

- stanje in strategije na področju internega komuniciranja v slovenskih organizacijah,
- kako je interno komuniciranje umeščeno v podjetja,
- vlogo odgovornih za interno komuniciranje in njihov vpliv na delovanje organizacije,
- kakšno vlogo imata vedenje in organizacijska kultura v internem komuniciranju,
- katera so najpogostejša orodja komuniciranja,
- kako slovenske organizacije merijo učinkovitost internega komuniciranja,
- smernice internega komuniciranja v prihodnosti.

5.2 HIPOTEZE

- Trenutno stanje in strategije internega komuniciranja so primerljivi z evropskimi.
- Interno komuniciranje v Sloveniji deluje znotraj oddelkov za odnose z javnostmi ali marketinga.
- Za interno komuniciranje so povečini odgovorne ženske, njihova vloga in pozicija v hierarhiji pa je visoka.
- Organizacijska kultura je v slovenskih podjetjih bolj zaprta, komunikacija pa večinoma poteka od zgoraj navzdol ter ne dopušča razprave o občutljivih temah.
- Med orodji internega komuniciranja slovenska podjetja med najbolj učinkovita štejejo okrožnice in interne časopise.
- Vsaj polovica anketiranih redno meri učinkovitost internega komuniciranja.

- Večina anketiranih organizacij želi v prihodnosti doseči najvišjo stopnjo internega komuniciranja, to je dvosmerno simetrično komunikacijo.

5.3 METODOLOGIJA

Opis merskih instrumentov

Analizo sem opravila s pomočjo elektronskega kvantitativnega vprašalnika. V programu esurveyspro, ki omogoča brezplačne elektronske ankete, sem sestavila anketo z večino vprašanj zaprtega tipa. Zaradi lažje primerjave sem jo povzela in prevedla v slovenski jezik po anketi FEIE.

FEIEA je neprofitna organizacija, ki jo vodijo izključno prostovoljci iz organizacij različnih držav, in ima že petdesetletno tradicijo povezovanja komunikatorjev po vsej Evropi. Njena glavna naloga je spodbujanje čezmejnega sodelovanja posameznih nacionalnih organizacij, ki trenutno prihajajo iz 11 različnih držav.

Ukvarjajo se tako z izobraževanjem kot z nagrajevanjem odličnosti v komuniciranju. Med drugim so izvedli tudi tri raziskave internega komuniciranja v različnih evropskih državah. Poimenovali so jih Delphy Study I, II in 2009. Prva je bila izvedena leta 2001, druga 2005 in zadnja 2009. V svoji diplomski nalogi se bom posluževala podatkov predvsem iz zadnje.

Leta 2009 so namreč opravili raziskavo internega komuniciranja v vseh državah članicah FEIE, ki so: Avstrija, Belgija, Danska, Nemčija, Madžarska, Irska, Italija, Portugalska, Švica, Anglija in tudi Slovenija. Ker je sodeloval le majhen odstotek slovenskih internih komunikatorjev, vzorec in rezultati za Slovenijo niso reprezentativni, zato sem se odločila opraviti raziskavo še enkrat.

Ko sem zaključila zbiranje podatkov, sem vse podatke vnesla v program SPSS, ki mi je omogočal lažjo analizo različnih determinant, kot na primer primerjavo odgovorov glede na sektorje.

Postopek zbiranja podatkov

Pri zbiranju podatkov sem sodelovala s Sekcijo internih komunikatorjev, s pomočjo katerih sem izvedla anketiranje njihovih članov.

Sekcija internih komunikatorjev je naslednica Aktiva novinarjev v podjetjih in zavodih, ki je v okviru Društva novinarjev Slovenije deloval več kot 25 let. Delovanje sekcije je organizirano znotraj Slovenskega društva za odnose z javnostmi (PRSS) in ima trenutno 65 članov. Je prostovoljna oblika interesnega povezovanja vseh, ki se v gospodarskih družbah in drugih organizacijah in zavodih profesionalno ukvarjajo z internim ter drugimi oblikami komuniciranja z javnostmi. Njihova glavna področja delovanja so izobraževanje, povezovanje in izmenjava izkušenj strokovnjakov na področju internega komuniciranja z namenom, da bi bilo to čim bolj profesionalno in učinkovito.

Anketo je rešilo zelo malo članov, zato sem elektronski naslov, na katerem se je nahajala moja anketa, preko elektronske pošte poslala tudi stotim odgovornim za marketing ali za odnose z javnostmi v večjih slovenskih podjetjih.

Opis vzorca raziskave

V obdobju od julija 2009 do septembra 2009 sem od 170 poslanih anket zbrala le 40 rešenih. Anketo oziroma spletni naslov, kjer se je nahajala moja anketa, sem preko SIKA (Sekcije za interno komuniciranje) poslala vsem sedemdesetim članom Sekcije internih komunikatorjev. Posebej sem elektronski naslov z anketo poslala tudi odgovornim za marketing ali službam za odnose z javnostmi v približno 100 največjih podjetjih v Sloveniji. Od vseh zbranih anket je tako 45 % anketirancev članov Sekcije internih komunikatorjev. Večina oziroma 24 anketirancev, ki so odgovorili na vprašanje o sektorju, v katerem so zaposleni, je iz storitvenega sektorja, sledi 13 anketirancev iz proizvodnega sektorja, 1 iz maloprodaje in 1 anketiranec iz javnega sektorja.

Graf 0.1: Anketiranci po sektorjih.



Največ anketirancev, ki so sodelovali v moji raziskavi, je zaposlenih v organizacijah, ki štejejo manj kot 100 zaposlenih (13), in v tistih, ki štejejo med 101 in 500 zaposlenimi (13). Sledi število tistih, ki so zaposleni v organizaciji z več kot 500 in manj kot 1000 zaposlenimi (7) ter tistih, ki delajo v organizaciji, kjer je več ko 1000 in manj kot 10000 zaposlenih (6). Samo en anketiranec je zaposlen v organizaciji z več kot 10000 zaposlenimi.

Graf 0.2: Anketiranci po številu zaposlenih.



Med organizacijami, ki so sodelovale v moji raziskavi, je 14 organizacij takšnih, ki poslujejo samo na področju Slovenije. 5 jih posluje v dveh ali treh različnih državah, 9 je takih, ki poslujejo v več kot štirih in manj kot desetih državah, in 12 je takih organizacij, ki so aktivne v več ko 10 državah.

Graf 0.3: Organizacije po številu držav, kjer delujejo.



V nadaljevanju bom analizirala odgovore glede na področja: posel in strategija, vloge in viri, vedenje in kultura, orodja in tematike, merjenje in evalvacija ter prihodnost. Slovenske odgovore bom primerjala tudi z evropskimi ter jih analizirala glede na sektor.

5.4 REZULTATI ANKETE

Posel in strategija

Povzetek

V ospredju poslovanja slovenskih organizacij so strategija, marketing in rast. Šele nato se pojavi skrb za zaposlene in njihovo izobraževanje ter skrb za potrošnike.

Ključna dejavnika za uspešno poslovanje veljata tako interno kot eksterno komuniciranje. Največ časa interni komunikatorji trenutno porabijo za razvijanje in ažuriranje intraneta in interneta, za izdajanje časopisa in za interne informacije. Vsi sektorji se pa strinjajo, da so bolj pomembne tematike, ki so strateško usmerjene, kot je definiranje ciljev in podpora poslovnim tematikam. Zato tudi ni presenetljivo, da večina slovenskih organizacij sledi le kratkoročnim ciljem in da imajo strategijo komuniciranja zasnovano predvsem na nivoju organizacije. Samo 10 odstotkov je takih organizacij, ki imajo zasnovano strategijo komuniciranja tudi za krizne čase.

Kljub pomanjkanju časa za strateške priprave se strokovnjaki strinjajo, da sta strategija organizacije in strategija komuniciranja običajno skladni.

Kot glavne ovire za učinkovito komuniciranje interni komunikatorji izpostavljajo predvsem neprimeren odnos do zaposlenih oziroma njihovo nizko komunikacijsko kulturo in tudi neustrezno organizacijo in njeno strukturo.

V sklopu posel in strategija so anketiranci pri prvem vprašanju, kaj je pet najpomembnejših poslovnih tematik dandanes, izmed šestnajstih lahko označili pet odgovorov. Najpogostejših pet odgovorov je prikazanih v spodnjem grafu 5.4.

Graf 0.4: 5 najpomembnejših tematik.



Primerjava z Evropo

Slovenija je pri poslovnih tematikah strateško usmerjena, saj med najpomembnejšimi tematikami izstopata marketing in strategija, kateri sledita rast in okrevanje, na četrtem in petem mestu pa najdemo tematiki izobraževanja in odnose s potrošniki. Evropski strokovnjaki pa večji poudarek dajejo potrošnikom, saj na prva mesta postavljajo odnose s potrošniki in operacionalno učinkovitost. Sledi korporativno prestrukturiranje, ki ga v Sloveniji sploh ne uvrščamo v prvih pet najpomembnejših poslovnih tematik. Šele na četrtem mestu se v Evropi znajde strategija, kateri sledi rast in okrevanje.

Primerjava med sektorji

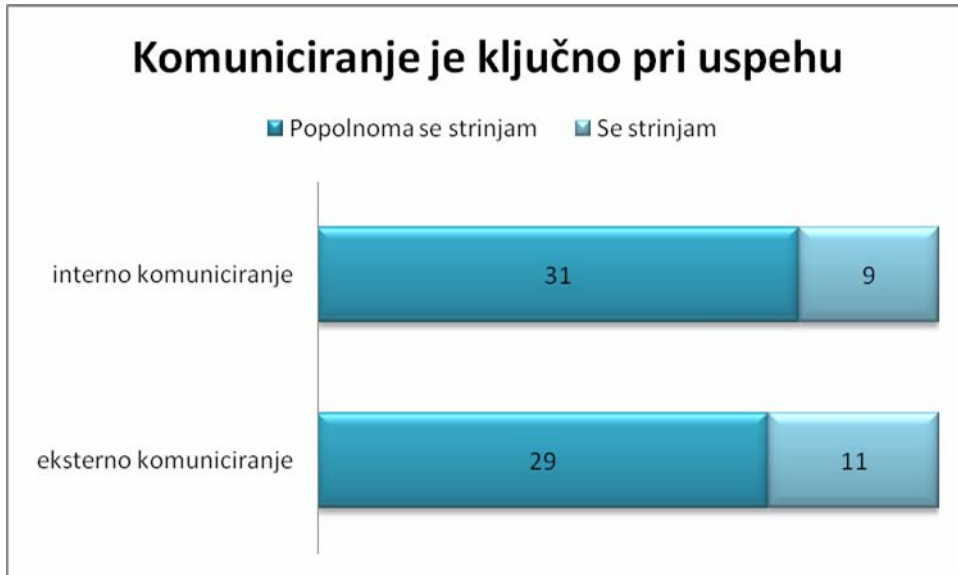
Medtem ko so v proizvodnji pomembni predvsem dobiček, marketing, strategija in kapital, so v storitvenem sektorju, poleg marketinga in strategije, pomembne predvsem tematike, ki obravnavajo rast, odnose s potrošniki ter izobraževanje.

Odstopanje se čuti tudi pri javnem sektorju, kjer med glavne tematike spadata tudi politika ter zdravje in varnost.

Na vprašanje, ali je interno oziroma eksterno komuniciranje ključno za uspeh organizacije, je večina anketirancev odgovorila pritrdilno.

Na vprašanje v istem sklopu, ali se anketiranci strinjajo, da je tako interno kot eksterno komuniciranje ključno pri uspehu, je večina anketirancev izbrala odgovor Popolnoma strinja.

Graf 0.5: Komuniciranje je ključno pri uspehu.

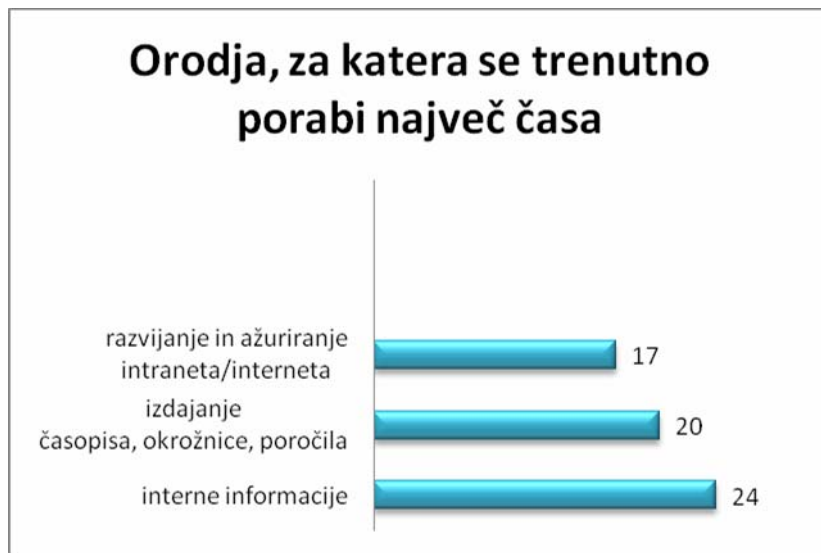


Primerjava z Evropo

Vsi anketiranci se bolj ali manj strinjajo, da je tako interno kot eksterno komuniciranje ključno za uspeh organizacije. V Evropi se poleg slovenskih s tem popolnoma strinjajo še avstrijski in portugalski anketiranci.

Sledilo je vprašanje, kjer so anketiranci lahko izmed devetih označili tri tematike, katerim trenutno posvečajo največ časa. V grafu 5.6 so navedeni trije najpogostejši odgovori.

Graf 0.6: Orodja, za katera se trenutno porabi največ časa.



Primerjava z Evropo

Trenutno se največ časa tako v Sloveniji kot tudi v Evropi porabi za posredovanje internih informacij in izdajanje internega časopisa. V Sloveniji interni komunikatorji porabijo največ časa še za razvijanje in ažuriranje intraneta/interneta, evropski interni komunikatorji pa največ časa porabijo tudi za podpiranjem poslovnih tematik.

Primerjava med sektorji

Med sektorji se orodja med seboj bistveno ne razlikujejo. V storitvenem sektorju sicer med največje porabnike časa spada tudi podpora poslovnim tematikam, pri maloprodaji in proizvodnji pa še organizacija dogodkov.

Podobno je tui pri vprašanju, kjer so anketiranci lahko izmed devetih označili tri tematike, za katere bi morali porabiti več časa. V grafu 5.7 so navedeni trije najpogostejši odgovori.

Graf 0.7: Tematike, katerim bi morali nameniti več časa.



Primerjava z Evropo

Tako v Sloveniji kot v Evropi se strokovnjaki strinjajo, da med najpomembnejša orodja internega komuniciranja spada podpora poslovnim tematikam in definiranje komunikacijskih ciljev. Prav tako pa se oboji strokovnjaki strinjajo, da bi še več časa morali posvetiti vzpostavitvi komunikacijskih struktur.

Primerjava med sektorji

V proizvodnem sektorju med najpomembnejšo tematico, za katero bi morali porabiti več časa, štejejo posredovanje in pripravo internih informacij, medtem ko v storitvenem sektorju med najpomembnejše tematike štejejo definiranje komunikacijskih ciljev in strategij, vzpostavitev komunikacijskih struktur ter podporo poslovnim tematikam. Javni sektor in maloprodajni sektor se delno strinjata s storitvenim sektorjem, vendar strokovnjaki menijo, da bi še več časa morali posvetiti izdaji in urejanju internih časopisov.

Zanimalo me je tudi zastavljanje in upoštevanje komunikacijskih ciljev, tako so anketiranci lahko označili, ali delujejo s kratkoročnimi, srednjeročnimi in dolgoročnimi cilji.

Graf 0.8: Delovanje v skladu s komunikacijskimi cilji.



Primerjava z Evropo

Evropa je sicer v prednosti v številu organizacij, ki delujejo v skladu s kratkoročnimi cilji, saj je takšnih organizacij kar 95%, vendar je število organizacij, ki delujejo v skladu s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, če primerjamo s Slovenijo, manjše.

Primerjava med sektorji

Maloprodajni sektor deluje predvsem v skladu s kratkoročnimi cilji. Tudi večina organizacij, usmerjenih v proizvodnjo, deluje v skladu s kratkoročnimi cilji. Le storitveni sektor pretežno deluje tako v skladu s kratkoročnimi kot srednjeročnimi cilji. Prav tako pa tudi največji odstotek tistih organizacij, ki delujejo v skladu z dolgoročnimi cilji, spada v storitveni sektor.

Sledilo je vprašanje o strategiji. Zanimalo me je, ali imajo organizacije zasnovano strategijo internega komuniciranja na nivojih organizacije, oddelka, publikacije in drugih orodjih komuniciranja med običajnim poslovanjem in za primer krize.

Graf 0.9: Strategije internega komuniciranja na različnih nivojih.



Primerjava z Evropo

V zasnovanih strategijah tekočega poslovanja sta Slovenija in Evropa kar primerljivi. V strategijah, zasnovanih za primer krizne, pa Slovenija krepko zaostaja za Evropo. V Sloveniji ima skoraj 30 odstotkov manj organizacij zasnovano strategijo internega komuniciranja v krizi na ravni organizacije, 10 odstotkov manj na ravni oddelka in 6 odstotkov manj na ravni publikacije.

Primerjava med sektorji

Proizvodni in storitveni sektor se pri pripravljenih strategijah za tekoče poslovanje in za primer krize ne razlikujeta veliko. Izpostavila bi predvsem javni sektor, ki ima skrbno pripravljene vse vrste strategij, in maloprodajo, ki o strategijah sploh ne razmišlja, ampak deluje predvsem glede na trenutno stanje.

Pri strategiji me je zanimalo tudi, kako dobro se strategija internega komuniciranja sklada s poslovno strategijo komuniciranja.

Graf 0.10: Kako dobro se strategija internega komuniciranja sklada s poslovno strategijo organizacije.



Primerjava z Evropo

Večina strokovnjakov v internem komuniciranju se tako v Sloveniji kot v ostali Evropi strinja, da se strategija internega komuniciranja dobro ali zelo dobro sklada s poslovno strategijo organizacije.

Primerjava med sektorji

Med sektorji sta si proizvodni in storitveni spet zelo podobna, saj se večina strinja, da se strategija internega komuniciranja in strategija organizacije dobro skladata. Izstopata pa javni sektor in maloprodaja, kjer nobeden od strokovnjakov ne meni, da je njihova strategija komuniciranja v skladu z organizacijsko strategijo.

Pri zadnjem vprašanju v sklopu Posel in strategija so anketiranci lahko izmed desetih označili pet odgovorov, za katere menijo, da so v njih navedene največje ovire pri učinkovitem komuniciranju. V grafu 5.11 je prikazanih pet najpogostejših odgovorov.

Graf 0.11: 5 največjih ovir pri učinkovitem komuniciranju.



Primerjava z Evropo

V Sloveniji strokovnjake pri učinkovitem komuniciranju najbolj ovira pomanjkanje zavzetosti za komuniciranje ter pomanjkanje časa. Takoj za tem sledi slaba organizacijska struktura ter pomanjkanje komunikacijskih veščin in ciljev.

Pri evropskih strokovnjakih med pet največjih ovir pri učinkovitem komuniciranju prav tako spada pomanjkanje zavzetosti za komuniciranje, pomanjkanje časa, organizacijska struktura ter pomanjkanje ciljev. Poleg vsega pa evropski strokovnjaki izpostavljajo še pomanjkanje denarja.

Primerjava med sektorji

Storitveni in proizvodni sektor sta si enotna, da njihovo učinkovito komuniciranje ovira predvsem pomanjkanje časa, zavezanost komuniciranju ter pomanjkanje veščin. Pri javnem sektorju pa vidimo, da ovire niso vezane na veščine ali kulturo komuniciranja, ampak predvsem na pomanjkanje medijev, denarja in časa.

Vloge in viri

Povzetek

Vloge internih komunikatorjev so v slovenskih organizacijah dobro pozicionirane. Večina slovenskih organizacij ima interno komuniciranje organizirano znotraj oddelka za integrirano komuniciranje, odgovorni za interno komuniciranje pa večinoma spadajo v visoki menedžment.

Oddelek internih komunikacij povprečno zaposluje manj kot tri ljudi, za razliko od drugih evropskih organizacij pa v Sloveniji vsaj v menedžmentu ne prevladujejo ženske.

Slovenski strokovnjaki trdijo, da je za dobro delo v internih komunikacijah potrebna diploma iz marketinga. Večina se strinja, da so pomembne tudi izkušnje v odnosih z javnostmi, pozabljajo pa na pomembnost novinarskega znanja pri tem poslu.

Zunanjo pomoč slovenske organizacije poiščejo predvsem za tiskane medije, za različne kampanje in za spletno stran.

Med vprašanji o vlogi in virih internega komuniciranja so anketiranci najprej odgovarjali na vprašanje o tem, v kateri oddelek spadajo odgovorni za interno komuniciranje. Lahko so izbirali med oddelkom za interno komuniciranje, oddelkom integriranega komuniciranja, oddelkom človeških virov ali pa pripisali kakšen drug oddelek.

Graf 0.12: Odgovorni za interno komuniciranje.



Primerjava z Evropo

Stanje glede odgovornih za interno komuniciranje je v Sloveniji za spoznanje drugačno kot v drugih delih Evrope. V Evropi in v Sloveniji v večini organizacij za interno komuniciranje skrbi oddelek integriranega komuniciranja in le majhen odstotek organizacij svoje interne komunikacije regulira preko oddelka človeških virov. Odstopanje je opazno pri oddelku za interno komuniciranje, kjer je v Evropi več organizacij, kjer imajo za interno komuniciranje poseben oddelek.. Opazno je, da v Sloveniji to nalogo dobijo tudi drugi oddelki v organizaciji, ki s komuniciranjem sicer nimajo veliko skupnega.

Primerjava med sektorji

Največ organizacij storitvenega sektorja ima prav v poseben oddelek za interno komuniciranje, ki skrbi za komuniciranje med in z zaposlenimi. Izstopa tudi maloprodaja, ki sploh nima oddelka za komuniciranje, ampak to regulira preko človeških virov. Vsi drugi komunicirajo z zaposlenimi preko oddelka integriranega komuniciranja.

Anketa se nadaljuje z vprašanjem, kam na hierarhični lestvici spada komunikacijski menedžer, ki je odgovoren za interno komuniciranje.

Graf 0.13: Kam spada komunikacijski menedžer, odgovoren za interno komuniciranje?



Primerjava z Evropo

Slovenski menedžerji, odgovorni za interno komuniciranje, so na veliko višjih položajih kot drugod v Evropi. V Sloveniji približno polovica odgovornih za interno komuniciranje prihaja iz visokega menedžmenta, četrtina iz srednjega menedžmenta. V Evropi jih je iz visokega menedžmenta veliko manj. 14 odstotkov pa je takšnih organizacij, ki imajo odgovornega za interno komuniciranje izven menedžmenta.

Primerjava med sektorji

V storitvenem sektorju so odgovorni za interno komuniciranje na višjih položajih kot v proizvodnem sektorju. Storitveni sektor ima namreč največ menedžerjev iz vrst visokega menedžmenta, nekaj jih prihaja tudi iz upravnega odbora. Proizvodni sektor ima svoje menedžerje enakomerno razporejene v visokem in srednjem menedžmentu.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na število zaposlenih, ki jih organizacija zaposluje, da skrbijo za interno komuniciranje. Anketiranci so lahko izbirali med štirimi odgovori: enega, dva do tri, štiri do šest ter več kot šest.

Graf 0.14: Število zaposlenih za interno komuniciranje.



Primerjava z Evropo

V Sloveniji imamo veliko manj zaposlenih za interne komunikacije kot v drugih delih Evrope. Večina podjetij ima namreč 1 do 3 zaposlene, medtem ko v Evropi najdemo tudi organizacije, ki imajo za interne komunikacije zaposlenih tudi več kot 20 uslužbencev.

Primerjava med sektorji

Največ zaposlenih, ki skrbijo za interno komuniciranje, ima storitveni sektor, saj je edini, ki zaposluje več kot 3 uslužbence za interno komuniciranje.

Na splošno velja, da v svetu internih komunikacij delajo predvsem ženske. Zanimalo me je torej tudi, koliko moških oziroma žensk, in sicer tako iz menedžerskih vrst kot tudi iz drugih delovnih okolij, skrbi za interne komunikacije.

Graf 0.15: Odstotek odgovornih moških/žensk za interno komuniciranje iz menedžerskih vrst.



Graf 0.16: Odstotek odgovornih moških/žensk za interno komuniciranje iz vrst zaposlenih nižje na hierarhični lestvici.



Primerjava z Evropo

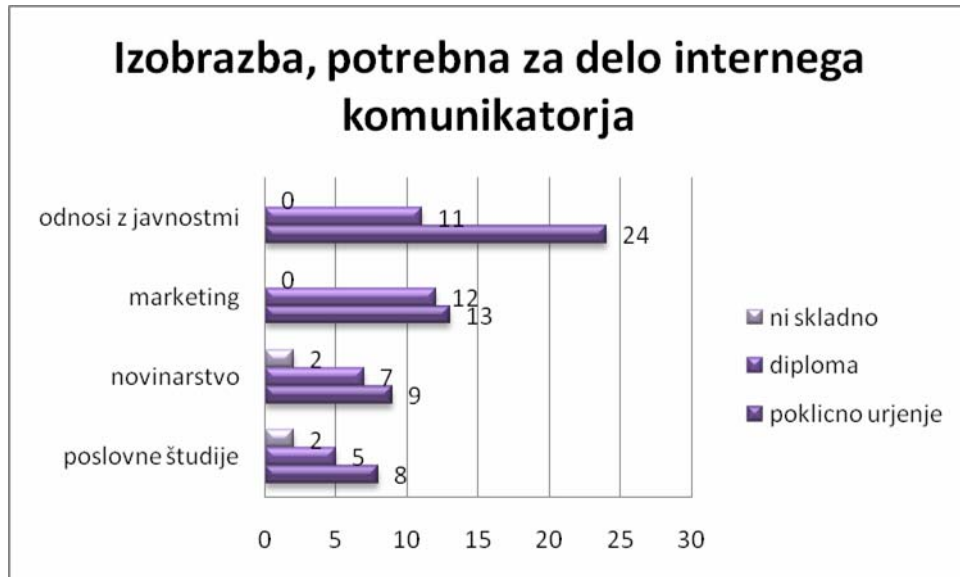
V Evropi v internem komuniciranju še vedno prevladujejo ženske, v Sloveniji pa to ne velja. V Sloveniji je namreč razmerje med ženskami in moškimi iz menedžerskih vrst, ki skrbijo za interno komuniciranje, enako. Večjo prevlado žensk (63 odstotkov) opazimo pri odstotkih žensk in moških, ki skrbijo za interno komuniciranje nižje na hierarhični lestvici.

Primerjava med sektorji

V storitvenem in proizvodnem sektorju v menedžerskih vrstah še vedno prevladujejo ženske, v drugih sektorjih pa so ženske in moški enakomerno razporejeni, oziroma prevladujejo moški. Med zaposlenimi nižje na hierarhični lestvici, ki skrbijo za interno komuniciranje, pa je prevlada žensk očitna v vseh sektorjih.

Sledilo je vprašanje o tem, katera je najbolj primerna izobrazba in kakšno je najboljše urjenje za poklic internega komunikatorja. Anketiranci so lahko med štirimi različnimi odgovori označili poljubno število odgovorov.

Graf 0.15: Primerna izobrazba in poklicno urjenje.



Primerjava z Evropo

V Sloveniji strokovnjaki za odnose z javnostmi menijo, da so najbolj koristno za delo v internem komuniciranju so delovne izkušnje v odnosih z javnostmi ter diploma iz marketinga. V drugih delih Evrope je slika drugačna. Tam anketiranci namreč menijo, da so najbolj potrebne delovne izkušnje in diploma iz odnosov z javnostmi ali iz novinarstva.

Ker se predvsem večje organizacije za interno komuniciranje poslužujejo tudi zunanje pomoči, me je zanimalo, za katere projekte organizacije poiščejo zunanjo pomoč. Med šestimi odgovori so anketiranci lahko izbrali poljubno število odgovorov.

Graf 0.16: Za katere projekte se uporablja tudi zunanja pomoč.



Primerjava z Evropo

V primerjavi z drugimi deli Evrope se slovenske organizacije pri različnih projektih v povprečju manj poslužujejo zunanje pomoči. Tako kot v Evropi se na zunanje izvajalce največkrat obrnejo za ustvarjanje tiskanih medijev in spletnih strani, prej kot v Evropi pa tudi za različne kampanje. Kot v drugih evropskih državah sledi interni časopis. Najmanj se zunanje pomoči tako evropske kot tudi slovenske organizacije poslužujejo za odnose z javnostmi in poslovna poročila.

Primerjava med sektorji

Največ se zunanje pomoči poslužuje storitveni sektor, ki jo uporablja predvsem za odnose z javnostmi, za kampanje, za oblikovanje spletnih strani in za tiskane medije. Sledi proizvodni sektor, ki išče zunanjo pomoč predvsem zaradi spletne strani, kampanj in tiskanih medijev. Javni sektor in maloprodaja pa zunanjo pomoč uporabljata izključno za oblikovanje spletnih strani.

Vedenje in kultura

Povzetek

Po mnenju internih komunikatorjev sta vedenje zaposlenih in organizacijska kultura v organizacijah v Sloveniji na visokem nivoju. Tokovi komuniciranja še vedno večinoma potekajo od zgoraj navzdol, vendar tudi odstotek križnega komuniciranja ni majhen.

Organizacijska kultura je v organizaciji med zaposlenimi na istem nivoju zelo odprta, med nadrejenimi in delavci je odprtost malo manjša, oddelki pa med seboj še vedno niso našli odprtega dialoga.

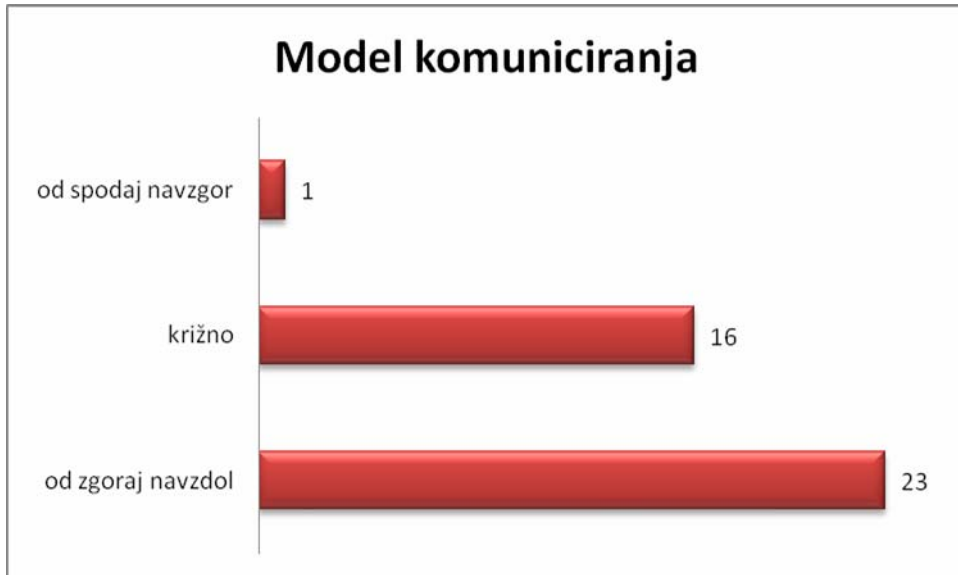
Formalni komunikacijski kanali v slovenskih organizacijah omogočajo diskusijo in izpostavljanje problematičnih tematik.

Filozofija internega komuniciranja je v večini slovenskih organizacij dobro zastavljena. Večina slovenskih organizacij ima to filozofijo pisno opredeljeno, v več kot polovici slovenskih organizacij pa se tudi učinkovito izvaja.

Strokovnjakom za interne komunikacije so pomembni formalni tokovi in tudi neformalne komunikacije, ki pa marsikdaj sprožijo konflikt in nezadovoljstvo.

Pri vprašanjih o vedenju in kulturi me je najprej zanimalo, kakšen model komuniciranja ima organizacija. Izbirali so lahko med tremi različnimi modeli.

Graf 0.17: Model komuniciranja.



Primerjava z Evropo

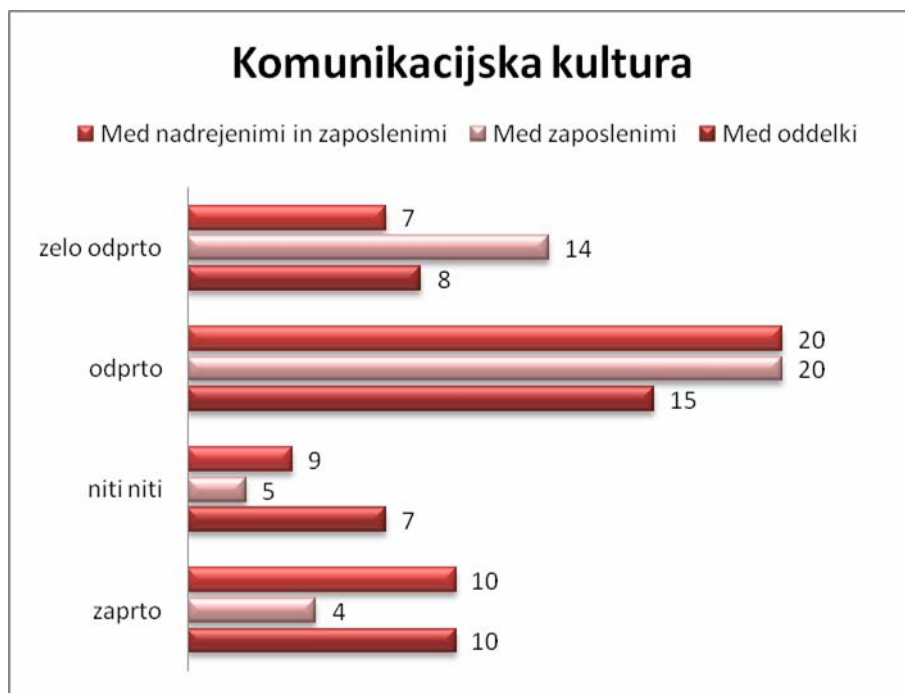
Tako v slovenskih kot drugih evropskih organizacijah komuniciranje večinoma poteka od zgoraj navzdol, kar kaže na zaprto obliko komuniciranja. Iz raziskave je razvidno, da je število oziroma odstotek organizacij, ki imajo križno komuniciranje, večji v Sloveniji kot drugod po Evropi.

Primerjava med sektorji

Najbolj odprto oziroma križno komunikacijo ima storitveni sektor, sledi maloprodaja. V proizvodnem in javnem sektorju prevladuje komuniciranje od zgoraj navzdol.

Poizvedovala sem tudi po komunikacijski kulturi. Zanimala me je stopnja odprtosti v komunikaciji, in sicer med zaposlenimi na istem nivoju, med zaposlenimi na različnih nivojih in med zaposlenimi med oddelki.

Graf 0.18: Komunikacijska kultura.



Primerjava z Evropo

Komunikacijska kultura je v slovenskih organizacijah podobna evropski. Tako v slovenskih kot tudi evropskih organizacijah je najbolj odprta komunikacijska kultura med zaposlenimi na istem nivoju, manj odprta je na nivoju med nadrejenimi in podrejenimi. Najbolj zaprta pa je med oddelki.

Primerjava med sektorji

Najbolj odprto komunikacijsko kulturo med nadrejenimi in podrejenimi ima storitveni sektor, najbolj zaprto pa javni sektor. Med zaposlenimi na istem nivoju ima najbolj odprto komunikacijsko kulturo storitveni sektor, sledi javni sektor. Storitveni sektor ima najbolj odprto komunikacijo med oddelki.

Ker le redki modeli komuniciranja omogočajo povratne informacije, so tudi razprave o občutljivih temah redke. Zato me je zanimalo, ali v organizaciji formalni komunikacijski kanali omogočajo razpravo o občutljivih tematikah.

Graf 0.19: Ali formalni komunikacijski kanali omogočajo razpravo o občutljivih tematikah?



Primerjava z Evropo

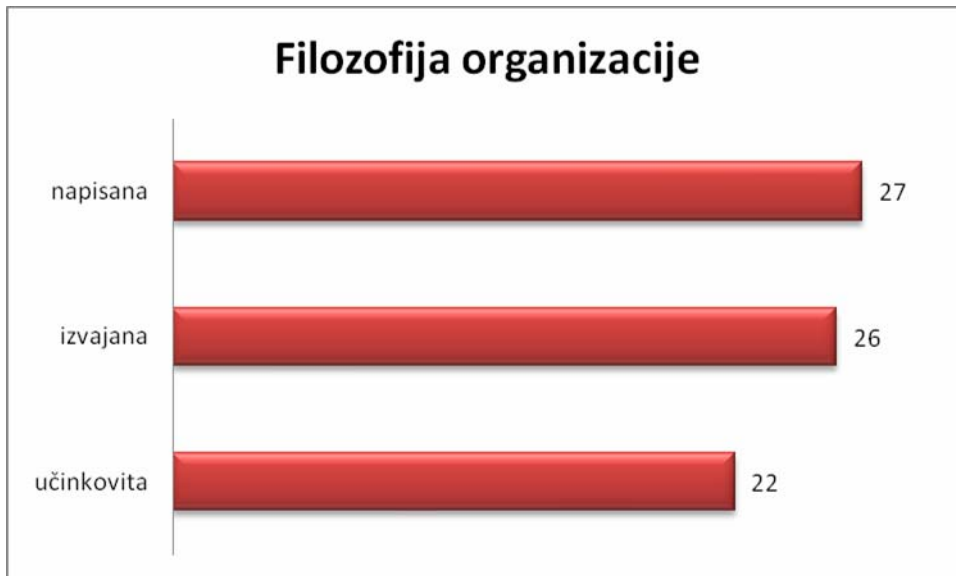
Slovenske organizacije, kot je že ugotovila tudi FEIEA, preko formalnih komunikacijskih kanalov omogočajo razpravo o občutljivih tematikah. Medtem ko je v Sloveniji takšnih organizacij kar več kot tri četrtine, jih je v drugih delih Evrope le polovica.

Primerjava med sektorji

Raziskava je pokazala, da v proizvodnem sektorju prevladujejo organizacije, ki preko formalnih kanalov omogočajo razpravo o občutljivih tematikah. Prav tako je v maloprodaji mogoče občutljive tematike načeti preko formalnih kanalov.

Sledilo je vprašanje o organizacijski filozofiji. Anketiranci so lahko obkrožili, ali je njihova filozofija pisno opredeljena, ali jo izvajajo in koliko je učinkovita.

Graf 0.20: Organizacijska filozofija.



Primerjava z Evropo

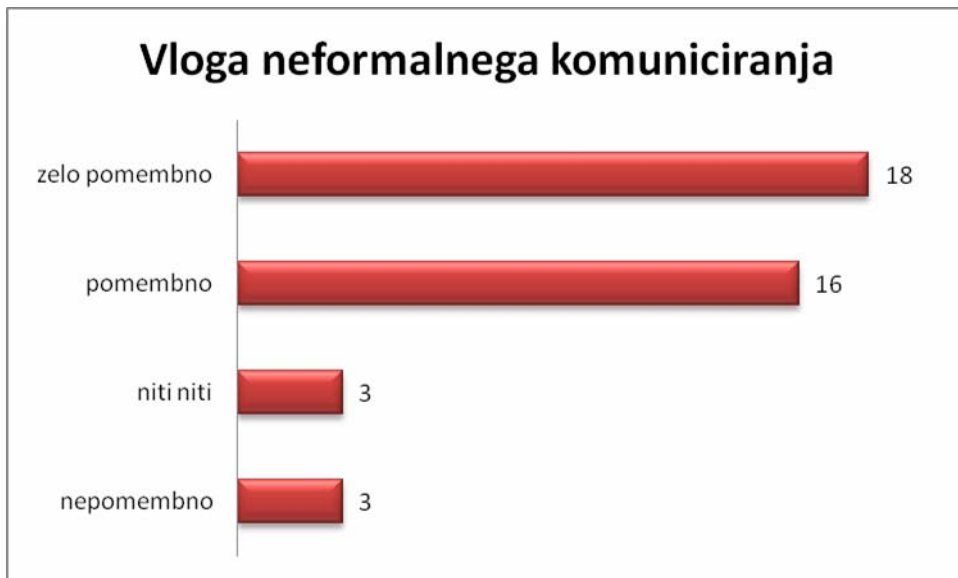
Raziskava je pokazala, da je slovenska organizacijska filozofija dosti bolj učinkovita in tudi izvajana je večkrat.

Primerjava med sektorji

Organizacijska filozofija je največkrat pisno opredeljena in učinkovito izvajana v storitvenem sektorju.

Ob formalnih tokovih komuniciranja ne moremo prezreti neformalnih. Naslednje vprašanje je poizvedovalo, kakšna je, po mnenju strokovnjakov, stopnja pomembnosti neformalnega komuniciranja.

Graf 0.21: Vloga neformalnega komuniciranja.



Primerjava z Evropo

Iz odgovorov anketirancev, kjer se večina strinja, da je vloga neformalnega komuniciranja pomembna, razberemo, da je neformalno komuniciranje v slovenskih organizacijah še vedno zelo pomemben faktor in včasih glavni vzrok konfliktov. Kaže, da je neformalno komuniciranje v drugih evropskih državah manj pomembno, saj se tam le malo več kot polovici anketirancev zdi neformalno komuniciranje pomembno.

Primerjava med sektorji

Najbolj se pomembnosti neformalnega komuniciranja zavedajo v storitvenem sektorju, takoj za njim je proizvodni sektor. Samo maloprodaji se neformalno komuniciranje ne zdi pomembno.

Orodja in tematike

Povzetek

Po učinkovitosti posredovanja nujnih informacij je glavno orodje internega komuniciranja elektronska pošta. Medtem ko je uporaba vseh drugih naprednih komunikacijskih tehnologij, če izvzamem intraneta, zelo slaba.

Med najbolj učinkovitimi orodji internega komuniciranja izstopajo dogodki, kot so božične in druge zabave, športni dogodki, obletnice in praznovanja ter sindikalni izleti. To kaže, da je interno komuniciranje v Sloveniji še vedno predvsem usmerjeno k zabavi, ta cilj pa je bil dosežen že na prvi stopnji razvoja internega komuniciranja.

Med tiskanimi orodji komuniciranja v Sloveniji najbolj izstopata interni časopis in informacije upravnega odbora. Med orodji direktnega komuniciranja so v Sloveniji najbolj učinkoviti strukturirani pogovori in mentorstvo za na novo zaposlene.

Med pomembnejšimi vprašanji je bilo tudi vprašanje o učinkovitosti posameznih orodij internega komuniciranja, kjer so anketiranci ocenjevali stopnjo učinkovitosti petindvajsetih različnih orodij. Orodja so bila razdeljena na tiskana orodja, elektronska orodja, dogodke in neposredno komunikacijo.

Graf 0.22: Učinkovitost orodij internega komuniciranja.



Primerjava z Evropo

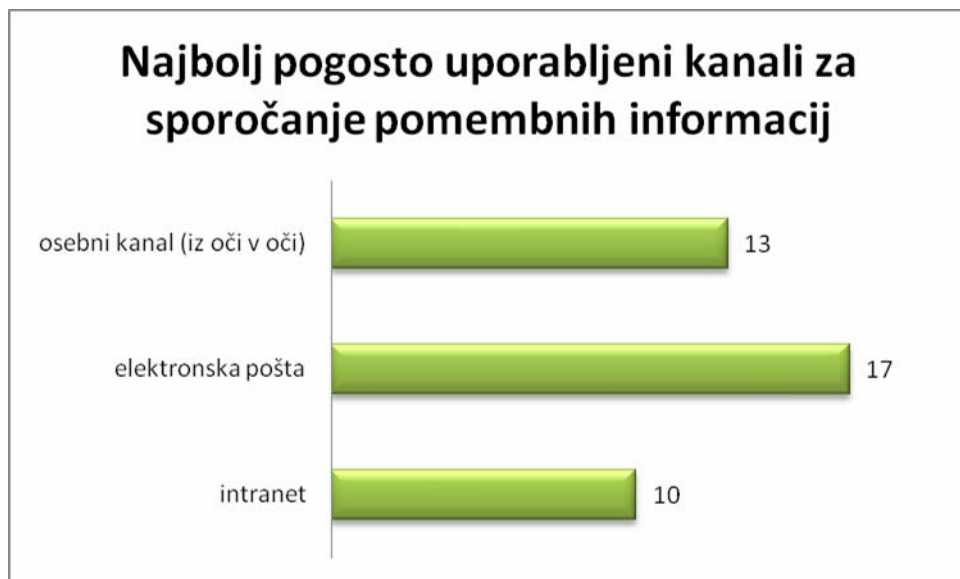
V Sloveniji strokovnjakov za odnose z javnostmi zaznavajo, da so najbolj učinkovita orodja internega komuniciranja, poleg elektronske pošte, predvsem tista, ki zabavajo. To so na primer božične in druge zabave, športni dogodki, obletnice in praznovanja ter sindikalni izleti. Med najmanj učinkovita orodja internega komuniciranja strokovnjaki štejejo TV, DVD, CD za zaposlene. Ta naj bi predstavljala napredno komuniciranje z zaposlenimi. V drugih delih Evrope je namreč slika popolnoma drugačna. Tam med najbolj učinkovita orodja komuniciranja spadajo orodja, ki obveščajo in pojasnjujejo, kot so elektronska pošta, skupinske razlage ter konference in seminarji.

Če pogledamo podrobneje, sta med najbolj učinkovitimi tiskanimi orodji komuniciranja v Sloveniji in tudi v Evropi interni časopis in informacije upravnega odbora. Tudi med elektronskimi orodji se Slovenija sklada z Evropo in med najbolj učinkovite šteje elektronsko

pošto in intranet. Največje razlike se nanašajo na dogodke. Slovenski strokovnjaki namreč med najbolj učinkovita orodja štejejo božične zabave in športne dogodke, evropski strokovnjaki pa predvsem konference in seminarje ter šele nato božične zabave. Med orodji direktnega komuniciranja so v Sloveniji najbolj učinkoviti strukturirani pogovori in mentorstvo za novo zaposlene, medtem kot so v Evropi na prvem mestu skupinske razlage, sledijo pa strukturirani pogovori.

Med vprašanji o orodjih internega komuniciranja je bilo tudi vprašanje o najbolj pogosto uporabljenem kanalu za sporočanje nujnih oziroma pomembnih informacij. Anketiranci so lahko izbirali med sedmimi odgovori. Navedeni so trije najbolj pogosti oziroma edini odgovori.

Graf 0.23: Najpogosteje uporabljeni kanali za sporočanje pomembnih/nujnih informacij.



Primerjava z Evropo

Medtem ko v slovenskih organizacijah za pomembne in nujne informacije povečini uporabljajo elektronsko pošto ali osebne stike iz oči v oči, v drugih evropskih organizacijah pogosto poleg obeh orodij uporabljajo še intranet in okrožnico.

Primerjava med sektorji

V proizvodnem sektorju med kanali za sporočanje nujnih informacij izstopa predvsem elektronska pošta, v storitvenem sektorju kot tudi v maloprodaji pa komunikacija iz oči v oči.

Merjenje in evalvacija

Povzetek

Slovenske organizacije še vedno premalo časa posvečajo merjenju in temeljiti evalvaciji učinkovitosti oblik in orodij komuniciranja. Skoraj osemdeset odstotkov organizacij verjame, da je njihovo komuniciranje med običajnim poslovanjem učinkovito. Malo manjši je odstotek takšnih, ki enako mislijo tudi za ustrezno pripravljenost na krizne čase.

Nekoliko manj kot četrtnina organizacij svojega komuniciranja sploh ne evalvira, kljub temu da je več kot polovica anketiranih prepričana, da njihovi konkretno zastavljeni cilji služijo evalvaciji uspeha komuniciranja.

V sklopu vprašanj o merjenju in evalvaciji sem strokovnjake za interno komuniciranje spraševala tudi, kaj menijo o tem, kako učinkovito je komuniciranje s ciljno javnostjo.

Graf 0.24: Učinkovitost komuniciranja s ciljno javnostjo.



Primerjava z Evropo

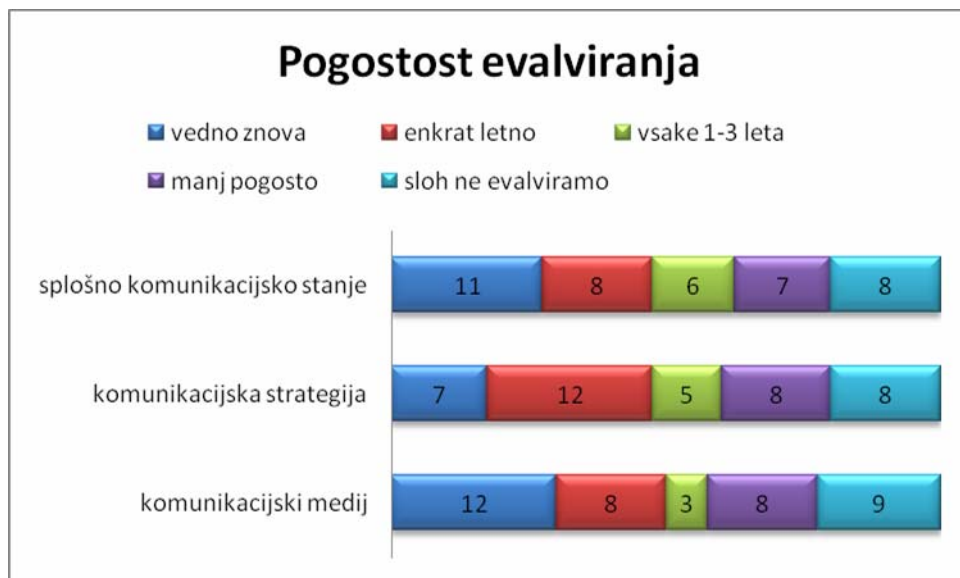
Organizacije v Sloveniji in v Evropi so prepričane, da so učinkovite pri komuniciranju s ciljno javnostjo. Oboji se tudi strinjajo, da je učinkovitost večja med običajnim poslovanjem kot pa med poslovanjem v času krize.

Primerjava med sektorji

Med sektorji ni bistvenih razlik. Vendar več strokovnjakov, ki menijo, da je njihovo komuniciranje neučinkovito, prihaja iz proizvodnega kot pa storitvenega sektorja.

Zanimalo me je tudi, kako pogosto v organizacijah evalvirajo splošno komunikacijsko stanje, komunikacijsko strategijo ter komunikacijske medije.

Graf 0.25: Pogostost evalviranja.



Primerjava z Evropo

Slovenske organizacije v primerjavi z evropskimi zelo redko evalvirajo splošno komunikacijsko stanje. Odstotek organizacij, ki vedno znova ali pa vsaj enkrat letno evalvirajo svoje interno komuniciranje, je mnogo manjši kot v evropskih organizacijah. Kar slaba četrtina organizacij v Sloveniji sploh ne evalvira svojega internega komuniciranja.

Primerjava med sektorji

Proizvodni sektor večkrat letno evalvira samo splošno komunikacijsko stanje, medtem ko storitveni sektor enakomerno evalvira medij, strategije in tudi splošno stanje.

Sledilo je vprašanje, ali je komunikacijske cilje, ki si jih zadajo med letom, možno tudi evalvirati.

Graf 0.26: Ali zastavljeni cilji služijo evalvaciji uspeha organizacije.



Primerjava z Evropo

Slovenski strokovnjaki so dosti bolj optimistični, kar se tiče zastavljenih ciljev, ki služijo evalvaciji uspeha, saj je samo 15 odstotkov takšnih, ki pravijo, da zastavljeni cilji sploh ne služijo evalvaciji uspeha organizacije. Medtem ko je v ostalih evropskih državah takšnih kar 36 odstotkov.

Primerjava med sektorji

Najbolj prepričani, da cilji, ki so si jih zastavili, služijo evalvaciji, so strokovnjaki internega komuniciranja iz storitvenega sektorja in maloprodaje. Medtem ko je v proizvodnji samo polovica takšnih, ki so prepričani, da so zastavili takšne cilje, ki bi služili tudi evalvaciji.

Prihodnost

Povzetek

Prihodnost internega komuniciranja je usmerjena predvsem k implementaciji dvosmernega komunikacijskega procesa, grajenju korporativne identitete in povečanju dostopnosti intraneta.

Prihodnost internega komuniciranja skoraj preveč idealizirajo, saj strokovnjaki v novih komunikacijskih tehnologijah vidijo samo prednosti, kot so boljše in hitreje informirani zaposleni in tudi komunikacija je bolj učinkovita.

Vsi anketiranci se strinjajo, da se pomembnost internih komunikacij povečuje. Prav tako se večina strinja, da se položaj menedžerjev, internih komunikatorjev, še vedno dviga po hierarhični lestvici. Vendar pa se, kar je paradoks, razpoložljiva sredstva za interno komuniciranje ne povečujejo.

V zadnjem sklopu, ki se nanaša na načrtovanje prihodnosti internega komuniciranja, sem strokovnjake spraševala po specifičnih projektih, načrtovanih za prihodnost. Anketiranci so lahko izmed šestih označili samo en odgovor.

Graf 0.27: Specifični projekti, načrtovani za prihodnost.



Primerjava z Evropo

Medtem ko so si evropski strokovnjaki za prihodnost zadali, da predvsem povečajo dostopnost intraneta, grajenje korporativne identitete in spremembo strukturiranosti menedžmenta, slovenski strokovnjaki vidijo prihodnost v implementaciji dvosmernega komunikacijskega procesa, grajenju korporativne identitete in povečanju dostopnosti intraneta.

Primerjava med sektorji

Maloprodaja, proizvodni in javni sektor imajo kot specifične projekte za prihodnost zastavljeno predvsem implementacijo dvosmernega komunikacijskega sistema, storitveni sektor pa na prvo mesto postavlja grajenje korporativne identitete oziroma znamčenje.

Ob raziskovanju načrtovanja projektov za prihodnost me je zanimalo tudi, kako strokovnjaki gledajo na uporabo novih tehnologij. Izmed sedmih prednosti oziroma pomanjkljivosti so lahko anketiranci izbrali poljubno število odgovorov.

Graf 0.28: Prednosti ali pomanjkljivosti uporabe nove informacijske tehnologije.



Primerjava z Evropo

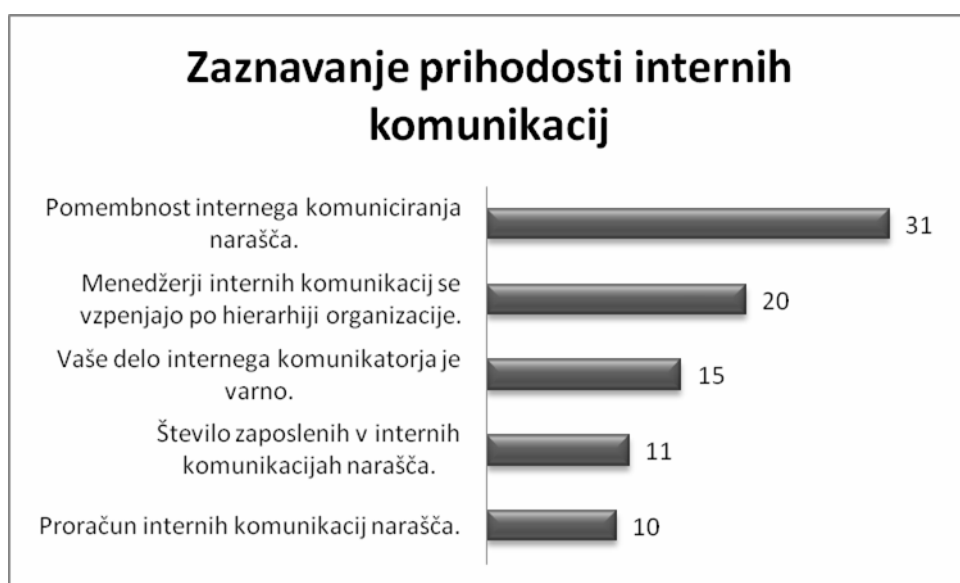
Slovenski strokovnjaki za komuniciranje so pozitivno naravnani do uporabe novih informacijskih tehnologij, saj med prve tri posledice uporabe novih informacijskih tehnologij navajajo samo prednosti, kot sta bolje in hitreje informirani zaposleni ter boljša komunikacijska učinkovitost. Evropski strokovnjaki so do novih informacijskih tehnologij nekoliko bolj kritični, saj poleg bolje in hitreje informiranih zaposlenih vidijo tudi njihovo preobremenjenost z informacijami.

Primerjava med sektorji

Med sektorji ni večjih razlik, v vseh sektorjih namreč menijo, da bodo nove informacijske tehnologije prinesle bolje in hitreje informirane zaposlene, v storitvenem sektorju se pojavlja skrb, da se bodo zaradi novih tehnologij zmanjšale človeške interakcije.

Na koncu me je zanimalo še, kako strokovnjaki za interno komuniciranje vidijo prihodnost internega komuniciranja. Izmed petih odgovorov so lahko označili poljubno število odgovorov.

Graf 0.29: Zaznavanje prihodnosti internih komunikacij.



Primerjava z Evropo

Večina anketiranih strokovnjaki v Sloveniji in tudi v drugih evropskih državah se strinja, da pomembnost internega komuniciranja narašča. Medtem ko je več kot polovica strokovnjakov iz drugih delov Evrope prepričana, da je njihovo delo internega komunikatorja varno, je takšnih v Sloveniji slaba polovica. Slovenci se namreč bolj strinjajo s trditvijo, da se bo položaj menedžerjev v internih komunikacijah izboljševal. Tako v Sloveniji kot tudi drugje pa se najmanj strinjajo s trditvijo, da proračun za interne komunikacije narašča.

Primerjava med sektorji

Rezultati glede na sektor se bistveno ne razlikujejo. Veliko večji odstotek tistih, ki menijo, da se menedžerji internih komunikacij vzpenjajo na organizacijski hierarhični lestvici, prihaja prav iz proizvodnega sektorja.

6 SKLEP

Raziskava je pokazala neskladje med mnenjem slovenskih strokovnjakov za interno komuniciranje in stanjem v praksi. Iz rezultatov raziskave je namreč razvidno, da slovenski strokovnjaki zelo visoko ocenjujejo kakovost internih komunikacij v Sloveniji. Iz primerjave s stanjem v Evropi pa so razvidne dejanske razmere, ki niso tako dobre.

Strokovnjaki za interno komuniciranje se pri svojem delu sicer posvečajo strategiji, marketingu in rasti organizacije, pozabljajo pa na potrošnike in svoje zaposlene ter njihovo izobraževanje. Organizacije se namreč še vedno premalo zavedajo svojega največjega kapitala, svojih zaposlenih. Interni komunikatorji v Sloveniji večinoma sledijo samo kratkoročnim ciljem komuniciranja, zato tudi največ časa porabijo za razvijanje in ažuriranje interneta, za izdajanje časopisa ter za posredovanje internih informacij, ki začasno informirajo zaposlene o dogajanjih in načrtih organizacije, ne omogočajo pa kakršnihkoli povratnih informacij. Interni komunikatorji pa se tudi strinjajo, da premalo časa vložijo prav v določanje komunikacijskih ciljev in strategij.

Premalo je organizacij, ki si zadajajo dolgoročne cilje, ki bi vplivali na komunikacijsko kulturo in na odnose z zaposlenimi. Zato je v večini organizacij to največja ovira pri učinkovitem komuniciranju. Poleg pomanjkanja komunikacijske kulture kot oviro za učinkovito komuniciranje strokovnjaki navajajo tudi pomanjkanje časa. Vzrok za to bi lahko našli v dejstvu, da imajo le redke organizacije zaposlene, ki se ukvarjajo izključno z internim komuniciranjem. Večina organizacij ima namreč oddelek za komuniciranje, kjer so povprečno zaposleni 2 do 3 delavci, ki morajo skrbeti tako za notranje kot tudi za zunanje javnosti.

Interni komunikatorji v Sloveniji prihajajo iz zgornjega ali srednjega menedžmenta in imajo visok položaj na hierarhični lestvici. Torej ni presenetljivo, da zaposleni v internih komunikacijah niso pretežno ženske kot je to praksa v Evropi, saj pri nas vodilne in visoke položaje v organizacijah še vedno zasedajo moški.

Po mnenju slovenskih internih komunikatorjev sta v slovenskih organizacijah vedenje in kultura organizacij na visokem nivoju. Tokovi komuniciranja še vedno potekajo od zgoraj navzdol, vendar vedno več organizacij poskuša uvesti križno komuniciranje, s katerim želijo pridobiti povratne informacije. Organizacijska kultura je v Sloveniji med zaposlenimi na istem nivoju zelo odprta, zato omogoča povratne informacije, medtem ko na prehajanju v višje nivoje te odprtosti ni več mogoče zaznati. Kljub temu da ni prave odprtosti med

nadrejenimi in podrejenimi, različni komunikacijski kanali vseeno omogočajo diskusijo o problematičnih tematikah.

Dejansko obstaja razlika med mnenjem komunikatorjev in realnostjo. Slovenski strokovnjaki za interno komuniciranje imajo o svojem posredovanju informacij in o splošnem komuniciranju zelo pozitivno mnenje. Večina jih meni, da so pri komuniciranju zelo učinkoviti, žal pa svojega dela več kot četrtnina organizacij sploh ne evalvira.

Kako nazadnjaški je v bistvu nivo internega komuniciranja v slovenskih organizacijah v primerjavi z Evropo, pokaže dejstvo, da strokovnjaki za interno komuniciranje še vedno menijo, da med najbolj učinkovita orodja internega komuniciranja spadajo dogodki, kot so božične in druge zabave, športni dogodki, obletnice in praznovanja ter sindikalni izleti. To kaže, da smo v Sloveniji še vedno v prvi fazi internega komuniciranja.

Medtem ko so si evropski strokovnjaki za prihodnost zadali predvsem povečanje dostopnosti intraneta, grajenje korporativne identitete in spremembo menedžmenta, se slovenski usmerjajo predvsem na implementacijo dvosmernega komunikacijskega procesa, kar kaže na to, da je trenutno interno komuniciranje v Sloveniji še dokaj zaprto in enosmerno.

V storitvenem sektorju že obstajajo organizacije, ki izvajajo dvosmerno interno komuniciranje in tudi znajo ceniti zaposlene in njihovo mnenje, medtem ko so ostali sektorji še zelo oddaljeni od tega.

Res pa je, da je danes možno opaziti zanimanje za ponovno vzpostavljanje sistema notranjih komunikacij. Vodstva podjetij instinktivno čutijo, da je nekaj narobe in da tradicionalni modeli informiranja zaposlenih ne zagotavljajo prepotrebnih vedenjskih sprememb. V času krize je vsa energija usmerjena v preživetje organizacij. Večje slovenske organizacije se v času krize soočajo s stankami zaposlenih tudi zato, ker v ključnih trenutkih zaposlenim niso dovolj jasno predstavili, kaj bo kriza povzročila v organizacijah. To bi se morda dalo doseči z dvosmernim simetričnim komuniciranjem.

Slovenskim organizacijam predlagam, da bi v prihodnje bolj celovito in dolgoročno postavljali in evalvirali komunikacijske cilje, ki bi bili usmerjeni k odprti komunikaciji. K temu bi lahko pripomogla primerna izobrazba oziroma šolanje vodilnih in dosledno upoštevanje zastavljenih in zapisanih ciljev. Cilji naj bodo tudi tesno povezani z vizijo, ki je na bolj jasen in zaposlenim razumljiv način napisana usmeritev organizacije. Cilje oziroma

usmeritve je treba redno v različnih kontekstih, dobesedno in preneseno ponavljati in upoštevati pri vseh dejavnostih organizacije. Zelo pomembno je tudi uvajanje odprte komunikacije s konstruktivnimi sestanki, saj šele ko bodo tudi zaposleni lahko učinkovito izražali svoje mnenje in imeli občutek, da soodločajo, bodo z organizacijo sodelovali. Postali bodo bolj motivirani in predstavljalni bodo ključno konkurenčno prednost organizacije. V slovenskih zaposlenih je treba ponovno vzbuditi tudi občutek ponosa in pripadnosti organizaciji. To pa lahko dosežemo tudi že z majhnimi gestami, kot so broška ali oznanitev posebnega dogodka ali dosežka, pozitivnimi sporočili v medijih ali s pozitivnim nagovorom uprave. Šele nato sledi interni časopis, intranet, božične in športne zabave, ki zaposlene obvešča in zabava le kratkoročno.

7 LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brandon, Michael C. 1997. *From the three Bs to the high Cs.: History of employee communication*. Dostopno prek: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-19537767.html> (14. april 2009).
- Cvirn, Janez in Andrej Studen. 2004. *Zgodovina 3*. Učbenik za zgodovino v 3. letniku izobraževanja. Ljubljana: DZS.
- Dewhurst, Sue in Victoria Mellor. 2008. *A definitive framework for internal communication*. Dostopno prek: <http://www.internalcommshub.com/open/strategy/casestudies/icframework09.shtml> (8. april 2009).
- Freeman, R.E.. 1984. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gruban, Brane. 1997a. *Interno organizacijsko komuniciranje*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje> (10. maj 2009).
- --- 1997b. *Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-komuniciranje> (10. maj 2009).
- --- 2002. *Nova menedžerska teorija ali teologija*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija> (10. maj 2009).
- --- 2007. *Nova paradigma v organizacijskem komuniciranju*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijsko-komuniciranje> (10. maj 2009).
- Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Reinhart and Winsrton.
- Grunig, James E. 1992. *Exellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Jančič, Zlatko. 1998. *Članki in drugi prispevki pri predmetu trženje in tržno komuniciranje*. Dopolnjeno gradivo za podiplomski študij tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, katedra za tržno komuniciranje.
- Kavčič, Bogdan. 1971. O čem pišejo glasila delavskih organizacij. *Teorija in praksa* 8 (2):284-294.
- Lutovac Lah, Jana. 2004. *Interno komuniciranje v času prevzemov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Murray, David. 2009. *A painting of a meaningful workplace*. Dostopno prek: http://writingboots.typepad.com/writing_boots/2009/04/index.html (14. april 2009).
- Rebolj, Dušan. 1971. Vsebina glasil delavskih organizacij. *Teorija in praksa* 8 (3): 452-463.
- Rudnik Trbovlje-Hrastnik. 2008. *40 let glasila Srečno*. Interno gradivo.
- Stanojevič, Miroslav. 2001. *Uspešna nedozorelost. Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Radovljica: Didakta.
- Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uršič, Duško. 1999. *Organizacija kot poslovno-organizacijski sistem. Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer> (20. april 2009).

8 PRILOGA

Priloga A: Anketni vprašalnik

Interno komuniciranje

1. Posel in strategija

1.1. Katerih je pet najpomembnejših poslovnih tematik dandanes?

Prosim, označite le 5 okenc.

- | | |
|---|--------------------------|
| Rast/okrevanje | <input type="checkbox"/> |
| Korporativno prestrukturiranje/globalna integracija/združitve in prevzemi | <input type="checkbox"/> |
| Dobiček/povratek investicij/izkoristek kapacitet | <input type="checkbox"/> |
| Konkurenca/konkurenčni pritisk | <input type="checkbox"/> |
| Kapital/denar/kredit/valute | <input type="checkbox"/> |
| Strategija/menedžment | <input type="checkbox"/> |
| Sprememba pobud | <input type="checkbox"/> |
| Sposobnosti/izobraževanja/talenti | <input type="checkbox"/> |
| Izdelčne inovacije | <input type="checkbox"/> |
| Operacionalna učinkovitost | <input type="checkbox"/> |
| Odnosi s potrošniki /podpora potrošnikom | <input type="checkbox"/> |
| Marketing/znamčenje/komunikacije | <input type="checkbox"/> |
| Tehnologija/IT/e-trgovina | <input type="checkbox"/> |
| Politika/regulacije | <input type="checkbox"/> |
| Korporativni nadzor | <input type="checkbox"/> |
| Zdravje in varnost | <input type="checkbox"/> |
| Drugo, | <input type="checkbox"/> |

1.2. Komuniciranje je ključnega pomena za uspeh. Kako po vašem mnenju vplivajo spodaj navedene vrste komunikacij na uspeh?

Prosim, označite samo eno okence v posamezni vrstici.

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti nimam mnenja	- / Strinjam se ne	Sploh se ne strinjam
Interno komuniciranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eksterno komuniciranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Za katera tri orodja internega komuniciranja porabite največ časa in za katera bi po vašem mnenju morali porabiti največ časa?

Prosim, označite samo tri okenca v posameznem stolpcu.

	Trenutno največ porabim za	Največ časa bi moral porabiti za
Podpiranje zgoraj naštetih poslovnih tematik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definiranje komunikacijskih ciljev in strategij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzpostavitev komunikacijskih struktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne informacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izdajanje časopisa, okrožnice, poročila ipd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razvijanje in ažuriranje intraneta/interneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija dogodkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priprave na krizno komuniciranje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpora drugim poslovnim tematikam (prosim, navedite specifično tematiko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

1.4. Ali delujete v skladu s cilji internega komuniciranja?

Prosim, označite le eno okence v posamezni vrstici.

	Da	Ne	Nimam mnenja
Kratkoročni cilji (eno leto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srednjeročni cilji (1 do 3 leta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dolgoročni cilji (3 leta in več)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5. Imate strategijo internega komuniciranja zasnovano na nivojih ...

Prosim, označite primerno okence.

	Da, za splošno poslovanje	Da, za primer krize	Ne
Organizacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oddelka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publikacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugih orodij komuniciranja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6. Kako dobro se vaša strategija internega komuniciranja sklada s poslovno strategijo vaše organizacije?

Prosim, označite najbolj primerno okence.

Zelo dobro	Dobro	Niti niti	- Slabo	Se sploh ne sklada	Strategiji nista skladni
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.7. Katere so največje ovire pri učinkovitem komuniciranju?

Prosim, označite le 5 okenc.

- Organizacijska struktura
- Pomanjkanje zavezanosti komuniciranju/komunikacijski kulturi
- Pomanjkanje komunikacijskih ciljev/strukture
- Pomanjkanje komunikacijskih veščin
- Pomanjkanje tehnologije/infrastrukture
- Pomanjkanje medijev za komuniciranje
- Pomanjkanje denarja
- Pomanjkanje časa
- Pomanjkanje evalvacije
- Jezik/žargon
- Drugo,

2. Vloge in viri

2.8. Kdo je odgovoren za interno komuniciranje?

Prosim, označite samo eno okence.

- Oddelek za interno komuniciranje
- Oddelek za eksterno komuniciranje
- Oddelek komuniciranja (integrirano interno in eksterno komuniciranje)
- Oddelek človeških virov
- Drugi, (prosim, napišite kateri)

2.9. Komunikacijski menedžer, odgovoren za interno komuniciranje, je del....

Prosim, označite le eno okence.

Upravnega odbora

Visokega menedžmenta

Srednega menedžmenta

Zaposlenih

Drugo, (prosim, specificirajte).....

2.10. Koliko ljudi v oddelku-ih komuniciranja skrbi za interno komuniciranje?

Prosim, označite le eno okence.

- | | |
|------------|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 do 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 do 6 | <input type="checkbox"/> |
| 7 do 9 | <input type="checkbox"/> |
| 10 do 20 | <input type="checkbox"/> |
| Več kot 20 | <input type="checkbox"/> |

2.11. Kolikšen odstotek moških/žensk skrbi za interno komuniciranje na posameznih nivojih:

Prosim, izpolnite zaokroženo na 10 %.

Menedžment: ...% moških ...% žensk

Zaposleni: ...% moških ...% žensk

Nimam mnenja

2.12. Katera (formalna) izobrazba je po vašem mnenju potrebna za delo internega komunikatorja?

Prosim, označite primerno.

	Poklic- no urjenje v...	Diplo- ma iz ...	Ni iz skladno
Novinarstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odnosi z javnostmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poslovne študije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo, (prosim, navedite)			

2.13. Za katere projekte uporabljate tudi zunanjo pomoč?

Prosim, označite samo eno okence v vsaki vrstici.

	Da	Ne	Ni skladno /nimam mnenja
Interni časopis/okrožnice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poslovna poročila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiskani mediji na splošno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spletna stran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kampanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odnosi z javnostmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo, (prosim, navedite)			

3. Vedenje in kultura

3.14. Kateri model komuniciranja je prevladujoč:

Prosim, označite le eno okence.

- Od zgoraj navzdol
- Od spodaj navzgor
- Križno, v vse smeri
- Drugo, (prosim, navedite)

3.15. Kako bi ocenili komunikacijsko kulturo med...

Prosim, označite le eno okence v vsaki vrstici.

	Zelo odprto/ zavezu- joče	Odprto/ zavezu- joče	Niti niti/ nimam mnenja	- / distanc irano	Zaprto / distanc irano	Zelo zaprto/ distanci rano
Nadrejenimi in zaposlenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zaposlenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Oddelki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.16.a. Ali formalni komunikacijski kanali v vaši organizaciji omogočajo razpravo o občutljivih temah?

Prosim, označite le eno okence.

Da	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>
Nimam mnenja	<input type="checkbox"/>

3.16.b. V primeru, da ne, kako to rešujete?

Prosim, navedite:

.....

3.17. Filozofija vaše organizacije je:

Prosim, označite le eno okence v vsaki vrstici.

	Da	Ne	Ni skladno
Napisana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izvajana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Učinkovita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.18. Kakšno vlogo ima neformalno komuniciranje v vaši organizaciji?

Prosim, označite le eno okence.

- | | |
|---|--------------------------|
| Zelo pomembno | <input type="checkbox"/> |
| Pomembno | <input type="checkbox"/> |
| Niti pomembno, niti nepomembno/nimam mnenja | <input type="checkbox"/> |
| Nepomembno | <input type="checkbox"/> |
| Zelo nepomembno | <input type="checkbox"/> |

4. Orodja in tematike

4.19. Kako učinkovita so komunikacijska orodja, ki jih trenutno uporabljate pri internem informiranju/komuniciranju?

Prosim, označite eno okence v vrstici.

	Zelo učinkovito	Učinkovito	Niti niti	- Neučinkovito	Zelo neučinkovito	Ni prikladno
Tiskana orodja						
Interni časopis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okrožnice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oglasne deske	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacije izvršnega/upravnega odbora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specifična letna poročila za zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronska orodja						
E-Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Video za zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TV za zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CD-ji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DVD-ji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dogodki

Konference/seminarji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obletnice/praznovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Božične ali podobne zabave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Športni dogodki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dnevi odprtih vrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sindikalni izleti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razstave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uvajalni seminarji za nove zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Neposredna komunikacija

Skupinske razlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiran pogovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentorji za nove zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformalno komuniciranje (tajno)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Drugo,

.....

4.20. Katera nova orodja internega komuniciranja nameravate vpeljati v naslednjih nekaj letih?

Prosim, navedite:

.....

4.21. Katere kanale najbolj pogosto uporabljate za sporočanje pomembnih/nujnih informacij?

Prosim, označite eno okence.

- | | |
|--|--------------------------|
| Iz oči v oči/osebni kanali | <input type="checkbox"/> |
| Elektronska pošta | <input type="checkbox"/> |
| Posnet telefonski pogovor/glasovno sporočilo | <input type="checkbox"/> |
| Intranet | <input type="checkbox"/> |
| Okrožnica | <input type="checkbox"/> |
| Fax | <input type="checkbox"/> |
| Tekstovno sporočilo na prenosnem telefonu | <input type="checkbox"/> |
| Drugo, (prosim, navedite) | |

5. Merjenje in evalvacija

5.22. Kako učinkovito komunicirate s ciljno javnostjo v določenem obdobju?

Prosim, označite le eno okence v vsaki vrstici.

	Zelo učinko vito	Učinko vito	Niti- niti/ni mam mnenja	Neučin kovito	Zelo neučin kovito
Med običajnim poslovanjem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V krizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.23. Kako pogosto evalvirate interno komuniciranje?

Prosim, označite le eno okence v vsaki vrstici.

	Vedno znova	Enkrat letno	Vsake 1-3 leta	Manj pogosto	Sploh ne evalvi- ramo
Komunikacijski medij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacijsko strategijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Splošno komunikacijsko stanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.24. Ali zastavljeni cilji služijo evalvaciji vašega uspeha komuniciranja?

Prosim, označite eno izmed okenc.

Da	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>
Nimam mnenja	<input type="checkbox"/>

6. Prihodnost

6.25. Katere specifične projekte internega komuniciranja načrtujete za prihodnost?

Prosim, označite najbolj primerno.

Grajenje/povečanje dostopnosti interneta	<input type="checkbox"/>
Povečanje dostopnosti do elektronske pošte	<input type="checkbox"/>
Implementacija dvosmernega komunikacijskega procesa	<input type="checkbox"/>
Uvajanje/izboljšanje evalvacije	<input type="checkbox"/>
Grajenje korporativne identitete/znamčenje	<input type="checkbox"/>
Uvajanje/povečanje dostopnosti novega medija	<input type="checkbox"/>
Drugo, (prosim, navedite)	

6.26. Katere pozitivne oziroma negativne učinke bo v prihodnosti imela uporaba novih informacijskih tehnologij v internih komunikacijah?

Prosim, označite odgovore, s katerimi se strinjate.

- Bolje informirani zaposleni
- Zmedeni zaposleni
- Hitreje informirani zaposleni
- Zmanjšanje človeških interakcij
- Informacijska preobremenitev
- Bolj učinkovito komuniciranje in delovni proces
- Zaznan vdor v zasebnost

Drugo, (prosim, podrobno navedite)

6.27. Kako zaznavate prihodnost internih komunikacij?

Prosim, označite le eno okence v vsaki vrstici.

	Močno se stri- njam	Se stri- njam	Niti niti	- Se stri- njam	ne Se močno ne stri- njam
Pomembnost internega komuniciranja narašča.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menedžerji internih komunikacij se vzpenjajo po hierarhiji organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proračun internih komunikacij narašča.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Število zaposlenih v internih komunikacijah narašča.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaše delo internega komunikatorja je varno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugo, (prosim, natančno navedite) _____					

Če imate kakršnekoli komentarje, prosim, zapišite spodaj.

.....
.....
.....
.....
.....

Splošne informacije

A. V katerem sektorju delate?

Prosim, označite le eno okence.

- Maloprodaja
- Proizvodnja
- Storitve
- Drugo, (prosim, navedite).....

B. Koliko je zaposlenih v vaši organizaciji?

Prosim, označite le eno okence.

- Manj kot 100
- 101 do 500
- 501 do 1,000
- 1,001 do 10,000
- Več kot 10,000

C. V koliko različnih državah deluje vaša organizacija?

Prosim, označite le eno okence.

- V 1
- V 2 do 3
- V 4 do 10
- V več kot 10

Najlepša hvala za sodelovanje.