

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejc Horvat

Interno komuniciranje v času združitve podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejc Horvat

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

Interno komuniciranje v času združitve podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Interno komuniciranje v času združitve podjetij

Interno komuniciranje je v današnjem zelo konkurenčnem poslovnem okolju nujno, če želijo organizacije na trgu pridobiti zeleno prednost. Na ta način lahko namreč ustvarijo dobre odnose s svojimi uslužbenci, kar jih pri delu še dodatno motivira. To še posebej drži v času velikih organizacijskih sprememb, kot je združitve podjetij, saj lahko takrat med zaposlenimi vladajo občutki negotovosti. Ta proces sem skušal v svoji diplomski nalogi podrobneje preučiti tudi sam. V začetku sem s pomočjo literature pregledal področje internega komuniciranja, v jedru pa skušal ugotoviti, katere so glavne komunikacijske aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo v času združitve in kakšne posledice dejansko prinašajo. S pomočjo raziskave primera združitve med podjetjema Si.mobil d. d. in Amis d. o. o. sem odkril, da lahko organizacije s pravočasnim in pogostim sporočanjem informacij, dvosmernim komuniciranjem in raziskovanjem ter odzivanjem na počutje zaposlenih odpravijo večino težav, ki jih prinaša združevanje. Z izvajanjem različnih aktivnosti lahko namreč ustvarijo razumevanje o nastalih spremembah in poskrbijo za nemoteno delovanje.

Ključne besede: interno komuniciranje, združitve podjetij, interno komuniciranje v času organizacijskih sprememb, zaposleni.

Internal communication during company mergers

In today's business environment it is necessary for organisations to practice internal communication in order to gain much needed advantage. This way they can build good relationships with their employees, which can further motivate them. This is especially true in times of big organisational change such as company mergers, because there can be a lot of uncertainty among the staff. This is the process that I tried to further examine in my thesis. In the beginning I studied the field of internal communication and later I tried to find out what are the main communication activities that companies use during mergers and the effects they bring. I researched the case of the merger of companies Si.mobil d.d. and Amis d.o.o. and established that organisations can eliminate most of the negative effects of mergers by providing timely and frequent information, using two-way communication and researching and taking into account the feelings of their employees. With the implementation of different activities they can create understanding about the incurred changes and provide undisturbed functioning of the work process.

Key words: internal communication, company mergers, internal communication during organisational change, employees.

KAZALO

1 UVOD	5
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA	6
2.1 INTERNO KOMUNICIRANJE	6
2.1.1 Pregled definicij internega komuniciranja	8
2.1.2 Cilji internega komuniciranja.....	9
2.2 ZDRUŽITVE PODJETIJ	11
2.3 INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU ZDRUŽITVE PODJETIJ	14
3 EMPIRIČNI DEL.....	19
3.1 CILJ RAZISKAVE	19
3.2 OPIS METODE.....	19
3.3 PREDSTAVITEV DRUŽBE SIMOBIL.....	20
3.4 PREDSTAVITEV DRUŽBE AMIS	21
3.5 PREDSTAVITEV ZDRUŽITVE.....	21
3.6 ANALIZA INTERVJUJA.....	21
3.7 PRIMERJAVA TEORIJE IN PRAKSE	27
4 SKLEP.....	28
5 LITERATURA.....	30
PRILOGA.....	33

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Komuniciranje z zaposlenimi v različnih fazah združevanja podjetij.....	17
---	----

1 UVOD

V današnjem, izjemno težkem poslovnem okolju je dobra komunikacija z deležniki za podjetja bistvenega pomena, saj si lahko na ta način na trgu pridobijo veliko konkurenčno prednost. Zaposleni so organizaciji najbližja javnost in večkrat se zgodi, da vodilni na njih preprosto pozabijo, saj se v preveliki meri posvečajo samo zunanjim deležnikom. Vendar pa so prav zaposleni tisti, ki morajo v končni fazi prispevati k doseganju ciljev organizacije in dobri odnosi z njimi so ključnega pomena za uspešno delovanje (Dolphin 2001). Dober odnos pa je lahko zgrajen le na temeljih dobrega komuniciranja.

V zadnjih desetletjih so v poslovnem svetu združitve postale vedno bolj priljubljen način širitve podjetij. Vendar pa raziskave kažejo, da je izjemno velik odstotek teh procesov neuspešen, zaradi česar v tem času produktivnost podjetij upade (Cartwright in Schoenberg 2006; Teerikangas in Very 2006; Nikandrou in Papalexandris 2007). Nekateri avtorji se zato strinjajo, da združevanje podjetij za vpletene že predstavlja neke vrste krizo, ki ji je treba nameniti veliko pozornosti, saj lahko prinese tudi marsikatero negativne posledice (Bevan in Bailey v Lesly 1998, 217; Verghese 2012). Ključno je, da se vodilni v tem času posvetijo tudi zaposlenim, saj težave večkrat nastanejo predvsem zaradi negotovosti, ki izhaja iz pomanjkanja informacij. To lahko pripelje do stresa, nezadovoljstva in zmanjšanja zaupanja do organizacije. Ravno zato je pomembno, da v času sprememb organizacija in njeni vodilni ohranjajo odprto komunikacijo z zaposlenimi in jim posredujejo vse potrebne informacije, saj lahko le na ta način združitve pripelje do pozitivnih rezultatov (Schweiger in Denisi 1991).

V diplomskem delu želim predstaviti pomembnost uspešnega komuniciranja z zaposlenimi. Osvetliti želim povezavo med uspešnim internim komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih ter s tem povezanim uspešnejšim poslovanjem podjetja. V jedru dela se bom posvetil predvsem internemu komuniciranju v času združitve dveh podjetij, saj so takrat zaposleni pod še večjim pritiskom in ključnega pomena je, da jim organizacija nudi zadostno podporo, ki v tem primeru prinaša vzajemne koristi. Zadovoljna in dobro informirana delovna sila namreč predstavlja ključ do uspeha podjetja, tudi v takšnih kriznih situacijah (Schweiger in Denisi 1991; Bhaskar in drugi 2012; Verghese 2012). Zato želim ugotoviti, katere so glavne komunikacijske aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo med združitvijo, da bi omilila negativne posledice, ki jih ta proces prinaša za zaposlene.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz pregleda teorije in pa raziskovalnega dela. V prvem delu želim pregledati relevantno literaturo, ki je že bila napisana v zvezi s to problematiko. Pregledal bom, kaj sploh vključuje disciplina internega komuniciranja in kako interno komuniciranje definirajo ključni avtorji, ki že vrsto let raziskujejo oziroma delujejo na tem področju. Sledi tudi krajši pregled ciljev uspešnega komuniciranja z internimi javnostmi. V nadaljevanju se bom osredotočil na združevanje podjetij in na kratko pregledal, katere so ključne lastnosti tega poslovnega procesa. Sledi še združitev obeh področij in pregled teorije, ki se dotika internega komuniciranja v času združitve podjetij. Raziskal bom, kje lahko prihaja do glavnih težav, ki jih imajo zaposleni takrat in katere so dobre prakse internega komuniciranja, ki lahko te težave odpravijo.

V raziskovalnem delu bom pod drobnogled vzel združitev slovenskih telekomunikacijskih podjetij Si.mobil d. d. in Amis d. o. o., ki poteka pod okriljem njunega skupnega lastnika Telekom Austria Group. V začetku bom na kratko opisal obe organizaciji in predstavil združitev, s katero sta se družbi srečali. Jedro raziskovalnega dela predstavlja analiza intervjujev, ki ju bom na podlagi pregledane literature opravil z internima komunikatorjema, ki sta odgovorna za komuniciranje z zaposlenimi med tem procesom. Ugotoviti želim, kako so se internega komuniciranja lotili v njihovi situaciji in ali je že možno preučiti pozitivne oziroma negativne posledice, ki jih ta prinaša. V zaključku bom svoje ugotovitve primerjal s pregledano literaturo in ocenil uspešnost, s katero so se procesa komuniciranja z zaposlenimi v času združitve lotili v raziskanih podjetjih.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 INTERNO KOMUNICIRANJE

»Uspeh organizacije je odvisen od veččin, znanja in predanosti njenih zaposlenih. Ključen faktor za doseganje motivacije in uspešnosti uslužbencev pa je danes, bolj kot kadarkoli prej, prav komuniciranje« (Bevan in Bailey v Lesly 1998, 207). Kljub temu pa podjetja večino časa in sredstev posvečajo predvsem komuniciranju s potrošniki oziroma z drugimi zunanjimi deležniki. Kot ugotavlja van Riel (v Dolphin 2001, 22–23), je »večina komunikacijskih ciljev, ki si jih zastavi organizacija, usmerjenih predvsem navzven, internim javnostim in komuniciranju z njimi pa je namenjeno občutno manj pozornosti kot pa bolj vidnim, zunanjim javnostim.«

Podobno ugotavljajo tudi mnogi drugi avtorji, ki menijo, da so komunikacijski strokovnjaki v podjetjih preveč osredotočeni na komuniciranje preko različnih množičnih medijev kot pa na razvoj učinkovitih internih komunikacijskih strategij (Jackson in D'Aprix v Dolphin 2001, 23).

Dobro interno komuniciranje lahko ustvari dobre odnose z zaposlenimi, kar lahko za podjetje predstavlja veliko konkurenčno prednost. »Praktiki in teoretiki, ki delujejo na tem področju tako ugotavljajo, da so uslužbenci bistvenega pomena oziroma jih označujejo celo za ambasadorje podjetja« (Dolphin 2005, 171). Kot ugotavljajo Cutlip in drugi (2006, 223), so »odnosi z zaposlenimi na vseh nivojih za organizacijo najpomembnejši odnosi.« Notranji deležniki predstavljajo ključno javnost, saj »imajo njihova stališča velik vpliv tudi na zaznavo podjetja s strani zunanjih javnosti« (Bevan in Bailey v Lesly 1998, 229). Tudi Jančič (1996, 81) se strinja, da »mora organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati ne le s svojimi zunanjimi potrošniki, pač pa tudi z notranjimi potrošniki, svojimi zaposlenimi.« V zadnjih letih je zaradi tega področje internega komuniciranja in ustvarjanja vzajemno koristnih odnosov z zaposlenimi začelo močno pridobivati na pomembnosti in mnoga podjetja že zaposlujejo svoje interne komunikatorje (Verghese 2012).

Namreč, kot ugotavlja Dolphin (2001, 23), »brez dobrega internega komuniciranja obstaja možnost, da bo med vodstvom in zaposlenimi prihajalo do pogostih nesporazumov – še posebej v večjih organizacijah.« Te sicer lahko delujejo tudi brez upoštevanja potreb uslužbencev, vendar pa je zadovoljna in dobro obveščena delovna sila z večjo verjetnostjo bolj motivirana in bolj učinkovita (Theaker 2004, 131). Prav tako lahko podjetja izgubijo mnogo potenciala, če ne posvečajo dovolj sredstev učinkovitemu, dvosmernemu komuniciranju z notranjimi deležniki (Cutlip in drugi 2006). Tudi mnogi drugi avtorji so našli dokaze, da obstaja povezava med dobrim internim komuniciranjem in uspehom organizacije (Tkalac Verčič in drugi 2012).

Interno komuniciranje lahko torej pomembno vpliva na poslovanje podjetja in na trgu pred tekmeci omogoči konkurenčno prednost. Vendar pa je lahko izvajanje dobrega internega komuniciranja zapleten proces in pomembno je, da za začetek pregledamo nekatere definicije, ki so jih različni strokovnjaki postavili skozi leta raziskav in pa glavne cilje, ki jih želijo vpleteni v podjetjih dosegati z izvajanjem učinkovitih komunikacijskih aktivnosti.

2.1.1 Pregled definicij internega komuniciranja

Eno izmed prvih definicij internega komuniciranja, ki so jo kasneje povzemali tudi mnogi drugi strokovnjaki na tem področju, sta leta 1989 postavila Frank in Brownell. Po njunem mnenju je interno komuniciranje »sklop komunikacijskih transakcij med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in različnih področjih specializacije, ki so namenjeni oblikovanju in preoblikovanju organizacije, izvajanju načrtov in usklajevanju dnevnih aktivnosti« (Frank in Brownell v Welch in Jackson 2007, 179). Vendar pa Welchova in Jackson (2007, 182) menita, da se ta definicija v resnici nanaša na organizacijsko komuniciranje.

Pomembno je, da v definicijo vključimo tudi deležniški pristop, ki ga prvi doda Scholes, ki pravi, da je interno komuniciranje »strokovno upravljanje interakcij med vsemi tistimi z interesom ali deležem v organizaciji (Scholes v Welch in Jackson 2007, 182). To predstavlja pomemben mejnik, saj poudarja strateški pristop in pomen interakcij, poleg tega pa se bolj osredotoča na udeležence v internem komuniciranju. Kljub temu pa tudi ta definicija ne zadošča, saj ne razlikuje med različnimi oblikami deleža v organizaciji, poleg tega pa je pri internemu komuniciranju ključnega pomena ustvarjanje dolgoročnih odnosov, ki pa jih avtor tukaj ne omenja (Welch in Jackson 2007).

Kalla (2005) to tematiko razišče iz multidisciplinarnega vidika in prepozna štiri glavna področja, skozi katera deluje interno komuniciranje. To so področja poslovnega, vodstvenega, korporativnega in organizacijskega komuniciranja. Poslovno komuniciranje se nanaša na komunikacijske sposobnosti vseh zaposlenih, vodstveno komuniciranje na razvoj komunikacijskih sposobnosti menedžerjev, korporativno komuniciranje na formalno korporativno komuniciranje, organizacijsko komuniciranje pa ponuja širši kontekst in na tem področju poudarja bolj filozofska in teoretična vprašanja (Kalla 2005). Koncept integriranih internih komunikacij pa povezuje in vključuje vsa štiri omenjena področja in je definiran kot »vso formalno in neformalno komuniciranje, ki poteka znotraj organizacije na vseh njenih nivojih« (Kalla 2005, 304).

Welcheva in Jackson (2007) s pomočjo vseh predhodnih definicij, ki po njunem mnenju ne ustrezajo v celoti, postavita svojo, ki sicer upošteva deležniški pristop, vendar pa odraža tudi zavedanje, da obstajajo različne vrste notranjih deležnikov.

»Zaposleni niso homogena skupina deležnikov, temveč mednje spadajo delavci na različnih nivojih, vodstvo in uprava, ki znotraj organizacije opravljajo različne funkcije, kot so proizvodnja, upravljanje in storitve« (Theaker 2004, 132). Izboljšana definicija internega komuniciranja bi torej bila »strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki znotraj organizacije skozi ... interno komuniciranje linijskih menedžerjev oziroma nadzornikov, interno komuniciranje delovnih skupin, projektno interno komuniciranje in interno korporativno komuniciranje« (Welch in Jackson 2007, 193). Medtem ko so ostale tri oblike komuniciranja precej specifične, pa je interno korporativno komuniciranje najpomembnejše, saj se osredotoča na vse zaposlene. Avtorja ga definirata kot »komuniciranje med strateškimi menedžerji in njihovimi notranjimi deležniki z namenom spodbujanja zavezanosti, dviganja občutka pripadnosti, zavedanja o spremembah okolja organizacije in razumevanja njenih ciljev« (Welch in Jackson 2007, 186).

Nekateri avtorji te aktivnosti razširijo v koncept, ki ga poimenujejo interni marketing. Ta na zaposlene gleda kot na »notranje potrošnike«, ki imajo svoje potrebe, želje in zahteve. Poudarjajo pomembnost ustvarjanja dobrih odnosov med zaposlovalcem in zaposlenimi, kar poveča njihovo zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost organizaciji (Jančič 1996; Ahmed in Rafiq 2002). Jančič (1996, 84) koncept internega marketinga definira kot »način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave«.

Kot lahko vidimo že iz mnogih definicij, je interno komuniciranje zapleten proces, ki vključuje mnogo različnih aktivnosti. Zato je pomembno, da vodilni v podjetjih razumejo, kateri so glavni cilji internega komuniciranja, saj jih lahko le na ta način uspešno in učinkovito dosegaajo.

2.1.2 Cilji internega komuniciranja

Argenti (1998, 201) našteje sedem glavnih ciljev dobrega internega komuniciranja. Ti so:

1. Izboljšati moralo in spodbujati dobre odnose med zaposlenimi in vodstvom.
2. Informirati zaposlene o spremembah v organizaciji.
3. Obveščati in pojasnjevati spremembe v plačah in zaslužkih ter drugih tipih nadomestil, kot je na primer sprememba pogojev obveznega zdravstvenega zavarovanja.
4. Izboljšati razumevanje zaposlenih do organizacije in njenih izdelkov ali storitev, etike, kulture ter zunanjega okolja.

5. Spremeniti in izboljšati odnos zaposlenih, da postanejo bolj produktivni, podjetniški in kakovostno naravnani.
6. Izboljšati razumevanje zaposlenih do zdravstvenih in družbenih težav in trendov, ki na njih vplivajo.
7. Spodbujati sodelovanje zaposlenih v aktivnostih lokalne skupnosti.

Verjetno najpomembnejši izmed vseh ciljev pa je ta, da morajo vodilni ustvariti občutek, da so zaposleni ključen del organizacije. To pa se lahko zgodi le, če menijo, da je to res in če je komuniciranje izpeljano na strokoven način (Argenti 1998, 201).

Cilje uspešnega internega komuniciranja podrobneje raziščeta tudi Asif in Sargeant (2000, 300), ki sta po obsežnem pregledu literature seznam strnila v šest točk:

1. Ustvariti poenoteno korporativno identiteto.
2. Spodbujati motivacijo in predanost zaposlenih.
3. Izboljšati razumevanje organizacijskih sprememb in s tem zmanjšati negotovost zaposlenih.
4. Zmanjšati možnosti za nesporazume ali konflikte med posameznimi oddelki znotraj organizacije.
5. Zagotavljati vsa potrebna orodja in informacije, ki zaposlenim omogočajo nemoteno delo.
6. Zagotoviti, da zaposleni na vseh nivojih organizacije razumejo potrebe svojih potrošnikov in s tem povečati kakovost storitev.

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

1. Prispevati k izboljšanim notranjim odnosom, ki privedejo do večje predanosti zaposlenih.
2. Ustvarjati občutke pripadnosti zaposlenih organizaciji.
3. Razvijati zavest o spremembah okolja organizacije.
4. Razvijati razumevanje zaposlenih o potrebi organizacijskih sprememb in prilagajanju tem spremembam.

Na predanost zaposlenih lahko gledamo kot na neke vrste zvestobo organizaciji, saj lahko z dobrim komuniciranjem omogočimo, da si zaposleni zares želijo delati v podjetju. Pripadnost organizaciji pomeni, da se lahko zaposleni z njo identificirajo, kar viša njihovo motivacijo in produktivnost. Ravno tako pomembno pa je, da organizacija sporoča vse potrebne informacije o spremembah, ki se dogajajo znotraj in zunaj nje in na ta način zaposlenim omogoči boljše razumevanje njihovih ciljev in strategije (Welch in Jackson 2007, 188–190).

Kljub mnogim različnim avtorjem, ki pišejo na temo ciljev internega komuniciranja, je med njimi precej velika stopnja skladnosti. Večkrat se pojavljajo cilji, kot so spodbujanje predanosti in pripadnosti, s čimer se veča zadovoljstvo zaposlenih in s tem produktivnost. Prav tako avtorji veliko pozornosti namenjajo dobri informiranosti zaposlenih, s čimer lahko delovni procesi v organizaciji potekajo nemoteno. Opazimo pa lahko, da je ključnega pomena tudi odlično komuniciranje v času organizacijskih sprememb. Ena izmed takih sprememb, ki ima lahko ogromen vpliv na delovanje podjetja, pa je združevanje z drugim podjetjem.

2.2 ZDRUŽITVE PODJETIJ

Proces združevanja podjetij je postal v današnjem poslovnem svetu nekaj povsem vsakdanjega, tako v Evropi kot tudi drugod po svetu (Cartwright in Schoenberg 2006; Teerikangas in Very 2006; Nikandrou in Papalexandris 2007; Vazirani 2015). Podjetja se ga poslužujejo iz več razlogov, večinoma v želji po rasti, večanju prihodkov in tržnega deleža (Nikandrou in Papalexandris 2007). Vendar pa lahko združitev, če ni izpeljana tako kot je treba, podjetjem prinese marsikatero težavo in ima celo nasprotni učinek od zelenega. Združevanje podjetij je torej izjemno kompleksno in od vpletenih zahteva veliko truda. Zato bom za začetek natančno pregledal terminologijo in definicije združevanja podjetij ter predstavil nekatere glavne lastnosti tega procesa.

»Dve ali več delniških družb se lahko združi s pripojitvijo ali spojitvijo. Pripojitev se opravi s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo delniško družbo (prevzemna družba). Spojitev se opravi z ustanovitvijo nove delniške družbe (prevzemna družba), na katero se prenese celotno premoženje družb, ki se spajajo (prevzete družbe)« (Zakon o gospodarskih družbah, 580. čl.). Pri pripojitvi torej eno podjetje pripoji drugo, to pa pri tem preneha obstajati oziroma v nekaterih primerih pod spremenjenimi pogoji posluje naprej, medtem ko pri spojitvi dve podjetji tvorita novo in pri tem nehata obstajati.

»Združevanje podjetij tako predstavlja proces kombiniranja sredstev, kulturnih vrednot in vodstvenih praks dveh različnih organizacij« (Javidan in drugi v Vazirani 2015, 3). V tem procesu želita dve različni podjetji z združitvijo dosežati skupne strateške cilje (Vazirani 2015, 3). V nadaljevanju bom zato natančneje predstavil nekatere motive in cilje za združevanje podjetij. Na tej točki je pomembno opozoriti, da je razlogov za združevanje ogromno. Podjetja te razloge včasih razkrijejo javno, včasih pa pravi motivi ostanejo skrivnost. Poleg tega je združevanje podjetij s samo enim razlogom redkost in večkrat se zgodi, da se v ozadju prepleta več različnih motivov (Nguyen in ostali 2012). Zato bom v nalogi predstavil samo nekaj glavnih in najbolj pogostih motivov, ki se pojavljajo v literaturi. Kot pravi Vazirani (2015, 6–7), so ti:

1. Nesposobnost vodstva

Nesposobnost in neučinkovitost vodstva predstavlja dober razlog za združevanje. Na ta način lahko delničarji podjetja, ki ima težave zaradi slabih odločitev menedžerjev, te disciplinirajo in omogočijo prenos vodstva na bolj sposobne ljudi v drugem podjetju.

2. Sinergija

Do združevanja podjetij zaradi sinergije prihaja predvsem zaradi mišljenja, da lahko dve organizaciji skupaj ustvarjata večjo vrednost za delničarje. Take združitve se po navadi zgodijo takrat, ko podjetji delujeta v isti panogi in jima ta proces omogoči boljše in lažje poslovanje.

3. Diverzifikacija

Diverzifikacija oziroma združitvev podjetij, ki ne delujeta v isti panogi, udeležencema omogoči bolj stabilen priliv zaslужka. Če imata dve podjetji nepovezan priliv dobička, obstaja manjša možnost, da bodo določeni dejavniki vplivali na njuno poslovanje. Včasih pa do združevanja z razlogom diverzifikacije pride tudi takrat, kadar si želi eno podjetje vstopiti na nov trg z večjim potencialom.

4. Težave v organizaciji

Do združevanja lahko pride tudi zaradi težav v podjetju oziroma neučinkovitosti. Zaradi slabega poslovanja namreč pade cena delnic in z vstopom drugega podjetja ter združitvijo se lahko te težave odpravi.

5. Davki

Motiv za združevanje podjetij je lahko tudi plačevanje manjših davkov. Po zakonodaji se lahko namreč določene davčne olajšave prenesejo iz enega podjetja na novonastalo oziroma združeno organizacijo.

6. Širitev na nove trge

Ker je organska rast podjetja lahko zelo počasna, poleg tega pa zahteva tudi veliko sredstev, do združitve prihaja tudi zaradi hitrejše širitve na nova tržišča. Združitve podjetja z drugim, ki deluje na drugem trgu, lahko omogoči hitrejšo rast.

7. Pridobivanje sredstev

Včasih imajo podjetja na voljo določena sredstva (npr. tehnološka), katerih cena je zelo visoka. Če taka podjetja slabše poslujejo oziroma je njihova vrednost na trgu majhna, lahko z združitvijo začnejo dosegati boljše rezultate, poleg tega pa taka združitve zaradi teh sredstev koristi tudi drugemu podjetju.

Kot vidimo, so združitve podjetij kompleksen poslovni proces, do katerega po navadi prihaja iz več različnih razlogov. Če je ta proces uspešen, imajo lahko vpletene organizacije od tega veliko koristi, vendar pa so tveganja pri izpeljavi visoka. Na uspeh oziroma neuspeh združitve lahko gledamo z vidika finančnih kazalcev ali pa z vidika doseganja različnih strateških ciljev (Vazirani 2012, 39–40). Več študij namreč kaže, da je z različnih razlogov velik del združitve neuspešen (Cartwright in Schoenberg 2006; Teerikangas in Very 2006; Nikandrou in Papalexandris 2007; Vazirani 2012). Nekatere izmed njih navede Vazirani (2012, 39–40), med njimi: pomanjkanje integracije, aroganca vodstva, slaba predstava o partnerski organizaciji in slabe odločitve vodstva oziroma pomanjkanje strateške usmeritve. Poleg teh pa je eden izmed glavnih razlogov za neuspeh tudi preveliko posvečanje pozornosti finančnim kazalcem in zanemarjanje človeškega faktorja (Vazirani 2012) oziroma pomanjkanje dobrega komuniciranja z zaposlenimi (Schweiger in Denisi 1991). Zato bom v nadaljevanju raziskal, kako se lahko tem težavam izognemo in kakšno mora biti interno komuniciranje v času združevanja podjetij.

2.3 INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU ZDRUŽITVE PODJETIJ

Zaposleni se lahko med procesom združevanja soočajo s spremembami na različnih področjih, kot so sodelavci, odgovornosti in zaposlitve, vodstvo, ugodnosti, socialne mreže ali pa celo s premestitvijo ali z izgubo službe (Fugate in drugi 2002, 905). Vodilni morajo razumeti in pričakovati te spremembe in ključnega pomena je, da svojim zaposlenim s primernim komuniciranjem čim bolj pomagajo (Habech in drugi 2000). Že iz prej omenjenih ciljev internega komuniciranja je namreč jasno razvidno, da je ustvarjanje razumevanja o spremembah, ki zadevajo podjetje, nujno za nemoteno delovanje. Če vodstvo namreč ni sposobno komuniciranja, se delavci srečujejo z občutki negotovosti in to lahko, še celo bolj kot same spremembe, za njih prinaša različne težave (Schweiger in Denisi 1991). Takšne razmere lahko med njimi pripeljejo do »povečanja stresa, občutkov tesnobe, slabše prisotnosti na delovnem mestu in zmanjšanja produktivnosti ter percepcije nadzora v službi« (Fugate in drugi 2002, 905–906). Poleg tega pa »negativne posledice združevanja s časom ne izginejo, temveč postanejo še bolj resne« (Schweiger in Denisi 1991, 127). Bevan in Bailey (v Lesly 1998, 217) združitve zato že označujeta kot neke vrste krizo, v kateri se lahko znajde podjetje in ki ima lahko velik vpliv na zaposlene. Interno komuniciranje je zato še toliko bolj pomembno ravno v času takšnih sprememb, saj lahko odlašanje privede do hudih posledic v prihodnosti. Vodilni se morajo zavedati, da tudi »nekomunikacija« oziroma pomanjkljiva komunikacija zaposlenim nekaj sporoča in v takem primeru je lahko negotovost med njimi še večja (Habech in drugi 2000, 123–124).

Habech in kolegi (2000, 126-129) ugotavljajo, da morajo vodilni razumeti potrebe svojih zaposlenih in na podlagi poznavanja občinstva in lastnega znanja ustvariti strateški komunikacijski načrt. Ta mora zajemati vse ključne zaposlene, ki jim je komuniciranje namenjeno, vsebovati pa mora kratkoročne, dolgoročne, vsebinske in medijske cilje. Kot pravijo, je pomembno, da se vodilni zavedajo, da obstajajo različni konteksti združitve in včasih morajo biti sporočila »popolnoma pravilna«, komuniciranje pa strokovno nadzorovano. V drugih primerih pa je bolj pomembno, da znajo vodilni s pozitivnimi sporočili pomagati pri zmanjševanju negotovosti. Ključnega pomena je tudi izbira pravih medijev, saj lahko zmedena mešanica sporočil skozi različne medije pripelje do neskladja in zmešnjave. V fazi implementacije tega načrta je treba zagotoviti sprotno spremljanje povratnih informacij, saj lahko na podlagi teh potem načrt ustrezno spreminjamo in izboljšujemo (Habech in drugi 2000, 127–128).

Kot so v svoji raziskavi ugotovili Bhaskar in kolegi (2012), je izjemnega pomena za uspešno izpeljavo združitve podjetij že proaktivno komuniciranje. V njej namreč predstavijo nekatere interne komunikacijske aktivnosti ob združevanju, s katerimi sta raziskovani podjetji uspešno prestali ta proces, poleg tega pa sta uspeli zmanjšati posledice negativnih učinkov, ki so jih občutili njihovi zaposleni. Tako so vodilni že pred izpeljavo združitve večkrat napovedali, da se ta utegne zgoditi, poleg tega pa vsem zaposlenim razložili tudi, zakaj bo do nje prišlo, kakšni so cilji, ki jih skušajo s tem doseči, in kakšne so pričakovane posledice, tako za podjetje kot za njih same. Ko je do združitve dejansko tudi prišlo, so zaposleni o njej izvedeli najmanj pol dneva pred tem, kot so novico objavili mediji. V nadaljevanju procesa so za komuniciranje skrbeli tako vodilni obeh združenih podjetij, ustanovili pa so tudi posebno skupino, ki je poleg njih skrbela za širjenje vseh potrebnih informacij po različnih oddelkih. Na ta način so zaposleni dovolj zgodaj izvedeli za vse različne spremembe, ki so se dogajale v tistem času in se na njih tudi ustrezno odzvali. Pripomogla je tudi dvosmerna komunikacija, saj so vodilni organizirali različne pogovore in sestanke, poleg tega pa izvajali tudi raznorazne raziskave, s pomočjo katerih so lahko izvedeli za vse pomisleke, skrbi in pričakovanja, ki so se pojavila med delovno silo. Za zaposlene so odprli celo poseben e-mail, na katerega so lahko ti potem pošiljali različna vprašanja s področij, kjer še niso dobili dovolj informacij. Te informacije so močno koristile tudi vodilnim, saj so se lahko z njihovo pomočjo že v samem začetku pripravili na različne težave, ki jih prinese združevanje podjetij (Bhaskar in drugi 2012, 414–415).

Vse izpeljane aktivnosti so prinesle ogromno pozitivnih posledic, saj so imeli zaposleni na voljo dovolj informacij, da so nemoteno nadaljevali s svojim delom, poleg tega pa podjetje ni občutilo padca produktivnosti ali poslabšanja odnosov s strankami. Novonastalo podjetje je takoj začelo poslovati z dobičkom, kar jim je omogočilo celo razširitev, več sredstev pa so lahko vložili nazaj v zaposlene (Bhaskar in drugi 2012, 417). Študija je namreč raziskala tudi dve drugi organizaciji, ki teh komunikacijskih aktivnosti pred in med procesom združevanja nista izvajali. V tem primeru so se morali zaposleni zanašati na informacije iz medijev, saj proces ni bil izveden transparentno. To je privedlo do množičnega odhoda talentiranih delavcev, ostali pa so zaradi pomanjkanja informacij še leto dni po izvedeni združitvi delovali v hudi negotovosti, kar je vplivalo tudi na poslovne rezultate (Bhaskar in drugi 2012, 413–414).

Študijo združevanja podjetij sta izvedla tudi Schweiger in Denisi (1991), ki sta podobno ugotovila, da morajo vodilni, če želijo omiliti posledice stresa in povečati zadovoljstvo svojih zaposlenih, ustrezno in realistično komunicirati vse informacije glede združitve, ki so za njih pomembne. Te ugotovitve sta utemeljila na modelu, ki sta ga poimenovala »realistični predogled združitve«, ki temelji na »realističnem predogledu zaposlitve«, ki se ga podjetja uspešno poslužujejo za informiranje novih zaposlenih. Primerjala sta komunikacijske aktivnosti dveh podružnic istega podjetja, ki se je znašlo v procesu združitve. Zaposleni obeh podružnic so za združitev izvedeli s pomočjo pisma, ki jim ga je poslal direktor. Po tem pa je v eni podružnici komuniciranje z zaposlenimi potekalo po načrtu, ki ga je predvideval model »realističnega predogleda združitve«, medtem ko je v drugi podružnici komuniciranje potekalo na način, kot bi ga podjetje izvedlo, če študije ne bi bilo.

V podružnici, kjer se je načrt izvajal, so zaposleni poleg pisma direktorja dobili še vse potrebne informacije o tem, kako bo združitev na njih vplivala, takoj, ko so bile te na voljo vodilnim. Glavni cilj načrta je bilo posredovanje pogostih, odkritih in točnih podatkov, poleg tega pa je bilo ključnega pomena, da so vodilni skrbeli za posredovanje odgovorov na vsa vprašanja, ki so se pojavila v tistem času. Veliko pozornosti so namenili izbiri medijev, skozi katere je potekalo komuniciranje, organizirali pa so tudi posebne sestanke med vodilnimi in zaposlenimi, s pomočjo katerih je bil pretok informacij še bolj dosleden. Za razliko od te podružnice so zaposleni v drugi poleg pisma direktorja izvajali samo nekatere sestanke o tekočih zaposlitvah, podobno, kot je to potekalo ob spremembah v podjetju v preteklosti. Ugotovili so, da komunikacijske aktivnosti, ki stremijo k pogostemu in točnemu informiranju zaposlenih, tem močno pomagajo pri zmanjševanju negotovosti in stresa, poleg tega pa v njihovih očeh raste tudi ugled in zaupanje v podjetje. »Realistični predogled združitve« je bil celo tako uspešen, da so morali na neki točki raziskavo prekiniti, saj so morali te aktivnosti zaradi slabih rezultatov začeti izvajati tudi v drugi podružnici (Schweiger in Denisi 1991, 118–119).

Iz pregledane literature je tako že mogoče izpeljati nekatere ključne točke, ki bi jih morali v podjetjih, ki se združujejo, upoštevati pri internem komuniciranju, če bi želeli omiliti negativne posledice, za katere je jasno, da se v tem času pojavijo. Velik vpliv ima že pravočasnost izvajanja komunikacijskih aktivnosti, saj je nujno, da zaposleni za združitev izvejo že pred začetkom izvajanja procesa oziroma vsaj preden za to izvejo iz medijev.

Pomembno je tudi, da zaposleni poznajo razloge za združitev, če je to mogoče, predvsem pa, da dobijo zadosti informacij o njihovi prihodnosti v novonastalem podjetju. Komuniciranje mora biti dovolj pogosto in ponujati ustrezne in pomembne podatke. Ogromno dobrih rezultatov prinaša tudi dvosmerno komuniciranje, saj lahko na ta način vodstvo izve vse skrbi, ki bi se lahko pojavile in se na njih odzove ob primernem času, ne pa takrat, ko skrbi med zaposlenimi že povzročajo težave, ki se lahko poznajo tudi na produktivnosti. Za to je ključna preišljena izbira medijev in integracija poslanih sporočil. Podatki, ki so posredovani zaposlenim, naj bodo tudi točni, čeprav obstajajo nekateri pomisleki, da je za njihovo zadovoljstvo dovolj že, da menijo, da jim podjetje posveča dovolj pozornosti (Schweiger in Denisi 1991, 130).

Davenportova in Barrow (2009) vse skupaj še razširita in proces združevanja podjetij razdelita na sedem različnih faz, ki se jim naj prilagaja tudi interno komuniciranje. Vse skupaj povzameta v spodnji tabeli:

Tabela 2.1: Komuniciranje z zaposlenimi v različnih fazah združevanja podjetij

Faza združitve	Komuniciranje z zaposlenimi	Poslušanje zaposlenih
Pred združitvijo	<ul style="list-style-type: none"> • Stanje podjetja in panoge, • opozorilni znaki, ki kažejo na potencialno združitev (namere podjetja). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenutni strahovi in govorice med delovno silo.
Pregledovanje ustreznosti združitve	<ul style="list-style-type: none"> • Po navadi ni potrebe (faza pomembna bolj za vodstvo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ni posebne potrebe.
Uradna napoved združitve	<ul style="list-style-type: none"> • Pravočasno komuniciranje, ki prehiti medije, • glavna sporočila naj bodo jasno izražena in konsistentna glede na druga sporočila za javnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenutni strahovi in govorice, • reakcije na napovedano združitev, • mnenja zaposlenih o partnerskem podjetju.
Med napovedjo in zaključkom združitve	<ul style="list-style-type: none"> • Zakaj lahko trenutno delimo le dane informacije, • časovnica in potek procesa, • strategija in struktura novega podjetja (če je to že mogoče napovedati). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenutni strahovi in govorice, • mnenja predstavnikov o predlaganem dogovoru.

Prvi dan združitve	<ul style="list-style-type: none"> • Glavna sporočila (spet in še vedno), • začetne odločitve in razlogi za združitev, • časovnica in potek procesa, • kako bodo zaposleni vključeni v združitev, • kakšen vpliv bo imela združitev na posameznike. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trenutni strahovi in govorice, • strahovi in skrbi posameznikov.
Prvih 100 dni združitve	<ul style="list-style-type: none"> • Enako kot prej le z več podrobnosti, • paziti na preobremenjenost z informacijami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poslušanje pomembnejših akterjev v novonastalem podjetju.
Grajenje novonastalega podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • Poslanstvo in vizija novonastalega podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poslušanje vpletenih v ustvarjanje novonastalega podjetja.

Vir: Davenport in Barrow (2009, 10).

V začetni fazi je naloga internega komunikatorja, da se sam zelo dobro seznanji z združitvijo in s strategijo podjetja, saj lahko le na ta način kasneje zagotovi, da bo imelo komuniciranje z zaposlenimi želeni učinek. Potrebno je tudi zagotoviti ustrezen pretok informacij med vodilnimi in zagotoviti, da komunikacijski kanali v podjetju nemoteno delujejo. V fazi skrbnega pregledovanja združitve mora še podrobneje spoznati komunikacijski proces in infrastrukturo v lastnem podjetju, poleg tega pa bolje spoznati kulturo in komunikacijske kapacitete partnerskega podjetja. V naslednjih fazah je nujno, da zaposlenim na vsakem koraku jasno razložimo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo. Ker je verjetno, da bo na tej točki že prisotno tudi komuniciranje z zunanjim deležnikom, je nujna tudi integracija vseh poslanih sporočil. Na tej točki je pomembna tudi dvosmerna komunikacija, saj mora interni komunikator skozi celoten proces tudi poslušati zaposlene in se odzivati na njihove težave. Ključnega pomena je, da se delovna sila zaveda, kakšna sta namen in vizija združitve in da jim novonastalo podjetje posveča veliko pozornosti (Davenport in Barrow 2009).

3 EMPIRIČNI DEL

Po kritičnem pregledu relevantne literature, ki je bila napisana na temo internega komuniciranja, sem ugotovil, kaj v teoriji predstavlja uspešno komuniciranje z zaposlenimi, predvsem v času združitve podjetij in kateri so glavni cilji ter glavne aktivnosti, ki naj jih podjetja takrat izvajajo. V empiričnem delu pa bom skušal na podlagi praktičnega primera tako situacijo iz prve roke spoznati tudi sam. Raziskavo sem zato osredotočil na združitev slovenskih podjetij Si.mobil d. d. in Amis d. o. o., ki sta z združevanjem, pod okriljem njunega skupnega lastnika Telekom Austria Group, začeli avgusta leta 2015.

3.1 CILJ RAZISKAVE

Cilj empiričnega dela diplomske naloge je torej podrobneje spoznati, kako v praksi poteka proces internega komuniciranja v času združevanja dveh podjetij. Ugotoviti želim, ali interno komuniciranje v izbranih podjetjih poteka v skladu z ugotovitvami iz teorije oziroma s pomočjo raziskave znanje še razširiti in spoznati komunikacijske aktivnosti, ki v teoriji niso bile opisane. Če želim ta cilj doseči, moram spoznati čim več različnih komunikacijskih aktivnosti, ki jih lahko strokovnjaki v podjetju izvajajo, da bi preprečili negativne posledice, s katerimi se lahko zaposleni srečujejo med združevanjem podjetij. Po končani raziskavi bom podrobno analizirane ugotovitve tudi primerjal s pregledano literaturo in s pridobljenim znanjem skušal oceniti uspešnost procesa internega komuniciranja v času združevanja raziskovanih podjetij.

3.2 OPIS METODE

Glede na zastavljene cilje sem se odločil, da v mojem primeru za empirični del diplomske naloge najbolj ustreza kvalitativna raziskovalna metoda. To predstavlja »raziskavo, pri kateri sestavljajo osnovno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano na besedni način, brez uporabe merskih postopkov, ki dajejo števila in brez operacij nad števili« (Mesec 1998, 26). Natančneje, uporabil sem metodo globinskega, delno strukturiranega intervjuja. »Pri tej obliki spraševanja, ki jo imenujemo tudi odprti intervju, ne uporabljamo vnaprej do potankosti pripravljenega vprašalnika, ampak zgolj vodilo ali predlogo za intervju, to je seznam okvirnih tem, ne podrobnih vprašanj« (Mesec 1998, 80). Za to metodo sem se odločil, ker menim, da

lahko sogovornikovi odgovori spodbudijo številna nova vprašanja, ki mi bodo omogočila še bolj podrobno spoznati celoten proces internega komuniciranja v času združitve podjetij.

Posebnost mojega intervjuja je ta, da sem ga opravil z obema internima komunikatorjema v istem času, saj je celoten proces združevanja potekal že pred nekaj časa, zato sta se lahko v pogovoru medsebojno dopolnjevala in mi omogočila še boljši vpogled v celotno dogajanje.

Intervju sem opravil 1. julija na sedežu podjetja Si.mobil s Tamaro Barič, specialistko za interno komuniciranje, ki je bila pri Si.mobilu zaposlena do aprila letošnjega leta in Rokom Zagruševcem, ki je pri Si.mobilu zaposlen kot vodja korporativnih odnosov. Oba sta aktivno sodelovala pri združitvi Si.mobila in Amisa ter v tistem času skrbela za interno komuniciranje. Izpostaviti je treba tudi, da pri Amisu pred združitvijo internega komunikatorja niso imeli, zato je bilo treba celoten proces voditi z njihove strani. Celoten intervju je potekal približno eno uro in se je z dovoljenjem obeh prisotnih tudi snemal. Prepis pogovora lahko najdete v prilogi A.

3.3 PREDSTAVITEV DRUŽBE SI.MOBIL

Družba Si.mobil je bila ustanovljena leta 1997 s strani konzorcija slovenskih podjetij in švedskega telekomunikacijskega podjetja Talia. 25. marca leta 1999 je Si.mobil komercialno vstopil na trg kot drugi slovenski mobilni operater. Sprva so začeli le z dvema telefonskima centralama, vendar so nato hitro napredovali v sodobnega telefonskega operaterja z več kot 90-odstotno pokritostjo po celi Sloveniji, prav tako pa so uporabnikom začeli ponujati dostop do širokopasovnega interneta. Kasneje so predstavili še široko paleto drugih telekomunikacijskih storitev. Število uporabnikov je hitro naraščalo, k rasti storitev in uporabnikov pa je močno prispevalo tudi kasnejše partnerstvo z globalno družbo Vodafone, ki je Si.mobilu pomagala v obliki investicij in s prenosom znanja. Ob koncu leta 2013 so tako imeli že nekaj manj kot 680.000 uporabnikov in 418 zaposlenih. Si.mobil je z odličnim poslovanjem pridobil tudi mnogo nagrad, tako na poslovnem področju kot tudi z dobrim tržnim komuniciranjem (Si.mobil). Telekom Austria je z nakupom Si.mobila začela leta 2001, ko je podružnica Mobilkom Austria nakupila 75-odstotni delež v družbi. Proces se je zaključil leta 2005 z nakupom še preostalega 25-odstotnega deleža (Telekom Austria Buys Rest of Slovenia Unit).

3.4 PREDSTAVITEV DRUŽBE AMIS

Družba Amis d. o. o. je bila kot internetni ponudnik ustanovljena v Mariboru leta 1995 pod imenom Medianet s strani podjetnika Aleša Železnika. Leta 1996 sta podjetji Medianet in ABM začeli sodelovati pod imenom AMIS.NET, kasneje pa so se jim pridružila tudi druga slovenska podjetja. Blagovna znamka AMIS je bila ustanovljena novembra leta 2001 (Šmid 2008). AMIS je tako postal ponudnik širokopasovnega interneta, kabelske televizije in fiksne telefonije ter je imel ob koncu leta 2014 že 86.000 uporabnikov v Sloveniji in na Hrvaškem. Telekom Austria je z nakupom začela leta 2015 in si celoten delež pridobila junija istega leta (Telekom Austria Buys Amis in Slovenia and Croatia).

3.5 PREDSTAVITEV ZDRUŽITVE

Celoten proces združevanja Si.mobila in Amisa se je začel junija leta 2015, ko je podjetje Telekom Austria Group zaključilo s procesom nakupa Amisa. Takrat so ključni ljudje že vedeli, da bo do združitve prišlo in začeli so s pripravami na celoten proces. Konec avgusta je potem sledila tudi uradna najava, v kateri o združitvi izvedeli tudi vsi ostali zaposleni. Takrat so se začele izvajati tudi različne aktivnosti, usmerjene v povezavo obeh podjetij, med drugim tudi proces internega komuniciranja. Pravno in finančno sta se podjetji združili aprila letošnjega leta, vendar pa veliko aktivnosti v tej smeri kljub temu še vedno poteka.

3.6 ANALIZA INTERVJUJA

Prva pomembnejša ugotovitev, ki je skladna s predelano literaturo in ki sem jo opazil po opravljenem intervjuju z internima komunikatorjema, ki sta sodelovala pri procesu združevanja Si.mobila in Amisa, je, da sta se oba strinjala, da je združitev za vse vpletene zelo stresna situacija, saj med zaposlenimi prihaja do določene stopnje negotovosti. Sogovornica je v intervjuju posebej izpostavila, da se mora interni komunikator take situacije dobro zavedati. Tudi drugi sogovornik je dodal, da »ne glede na to, ali je to sprememba na boljše ali na slabše, ti moraš vedeti, da je človeška narava naravnana tako, da si navajen delati v nekem okolju. Takoj, ko moraš početi drugače, še posebej, če si to delal že nekih deset ali petnajst let, je potem za tebe stresno« (Barič in Zagruševcem 2016). V času združevanja podjetij namreč prihaja do mnogih sprememb, predvsem v načinu dela, kar se je v raziskovanem primeru še bolj izrazito pokazalo, saj se je Si.mobil praktično v istem času združeval tudi s srbskim Vip mobile.

Zaposleni so se tako morali soočiti s povezovanjem dela na več različnih lokacijah in so se zato srečevali z združevanjem funkcij in oddelkov, saj so oddelki na različnih lokacijah sedaj dobili istega direktorja. Prav tako so morali nekateri zaposleni mnogo več potovati, saj so se morali iz Maribora sedaj tudi večkrat tedensko voziti v Ljubljano, kjer se nahaja sedež podjetja, drugi pa so morali dnevno sodelovati s pomočjo video konferenčnih klicev. Poleg tega je bilo treba poenotiti tudi različne računalniške programe, ki so jih zaposleni uporabljali za delo. Razlike so bile lahko zelo majhne, kot je na primer ta, da so si zaposleni pri Si.mobilu v sistemu beležili ure, ko so bili v službi, medtem ko zaposleni pri Amisu tega niso počeli, do ogromnih razlik v samem procesu dela oziroma v organizacijski kulturi. To lahko za interne komunikatorje predstavlja ogromen izziv, še posebej v začetnem delu združitve, saj so lahko zaposleni v tem času precej zmedeni glede svojih nalog ali pa glede tega, kdo je sedaj njihov nadrejeni in komu je potrebno poročati. Zagruševcem v intervjuju pravi, da je to »tako, kot da bi od enkrat približno dvesto ljudi na novo zaposlil in jih je potrebno vse naučiti, pa še na drugi lokaciji« (Barič in Zagruševcem 2016).

Prav zaradi take situacije, kjer lahko pomanjkanje informacij hitro pripelje do težav med zaposlenimi in s tem do upada produktivnosti, je naslednja ugotovitev, ki jo je treba izpostaviti in ki je bila prav tako večkrat omenjena skozi celoten intervju, da je treba v času združevanja z zaposlenimi komunicirati na vsakem koraku. Ključnega pomena je, da ti dobijo dovolj informacij za nemoteno delo, poleg tega pa je pomembno, da se zavedajo, da jim vodstvo namenja dovolj pozornosti in da znajo njihov doprinos k podjetju ceniti.

Skladnost s predelano literaturo lahko opazimo že pri prvem koraku, ki so se ga lotili pri Si.mobilu. Glede združitve je bil namreč najprej seznanjen le ožji krog ljudi. Ti so potem, čeprav so to morali narediti precej na hitro, pripravili natančen načrt vseh komunikacijskih aktivnosti. To mi v intervjuju lepo opiše tudi sogovornik:

... mi smo imeli od avgusta, ko je bila pravna najava, potem v začetku septembra zelo kratek čas, kjer smo morali imeti plane in aktivnosti narejene zelo podrobno. Kaj bomo vse komunicirali in predvsem s kom? Tukaj je pomembna komunikacija z Amisovimi zaposlenimi, da postajajo del družbe Si.mobil in pa interna, naša, torej Si.mobilova javnost, da dobimo neki nov segment, novo podjetje, ki se k nam pripaja. Tako da smo imeli narejen zelo jasen načrt (Barič in Zagruševcem 2016).

Podobno kot v že omenjeni raziskavi, ki so jo na to temo opravili Bhaskar in kolegi (2012), je nato vodstvo določilo, da se ustanovi posebno projektno ekipo, ki jo sestavljajo štiri skupine, ki so, vsaka na svojem področju (tehnika, komercialni del, organizacija in komunikacija ter finančni in pravni del), skrbela za izvajanje aktivnosti in pripravljanje nadaljnjih načrtov.

Prva večja aktivnost v sklopu združitve Si.mobila in Amisa, ki je bila namenjena vsem zaposlenim, je bil tako imenovan »kick-off« oziroma prireditev, na kateri se je celotni ekipi predstavilo vodstvo obeh, takrat že združenih podjetij. Ključna je bila tudi predstavitev nadaljnje strategije, saj so lahko takrat zaposleni že izvedeli naslednje dejavnosti in pričakovanja. Tak korak je izpostavljen tudi v literaturi, saj je pomembno, da se vsi zavedajo, kakšni so bili razlogi za združitev in kaj jih čaka v prihodnosti. Po tem, ko so zaposleni izvedeli vse ključne informacije, se je na odru pojavil še Dejan Zavec, s katerim so opravili krajši pogovor, kasneje pa organizirali še druženje med njim in zaposlenimi. Zavec je pred tem uspešno sodeloval z Amisom, sedaj pa so sodelovanje obnovili tudi pri Si.mobilu. To je bila pomembna simbolna gesta, ki je nakazovala željo po povezovanju in iskanju najboljšega iz obeh združenih podjetij. Prav tako se je vodstvo novim zaposlenim predstavilo na sedežu Amisa v Mariboru, kjer so jim še bolj podrobno razložili novo organizacijsko strukturo in podali dodatne informacije o združitvi, kar ponovno izraža pozitiven odnos, saj so vodilni sami prišli na njihovo lokacijo, namesto da bi se morali zaposleni za tak sestanek voziti v Ljubljano. Kasneje so sledile povezave med različnimi oddelki in različni »team building« programi, s katerimi so se zaposleni med seboj hitreje spoznali, prav tako pa taki programi omogočajo lažje nadaljnje sodelovanje. Pri Si.mobilu so pripravili tudi več različnih predstavitvenih videov, s katerimi so novim sodelavcem prikazali način dela. Za tiste zaposlene, ki so prihajali iz Maribora in so službo začeli obiskovati v Ljubljani, so pripravili tudi uvajalni dan in jim osebno razkazali vse, kar so morali vedeti, saj so na ta način ti lahko postali nekakšni ambasadorji ostalim sodelavcem. V prvih mesecih so trikrat tedensko organizirali tudi avtobusne prevoze iz Maribora v Ljubljano in obratno, da so omogočili lažji prevoz tistim, ki so ga v tem času potrebovali. Organizirali so tudi sestanke na daljavo s pomočjo video konferenčne opreme, vsem novim sodelavcem pa so omogočili tudi dostop do Si.mobilovega intraneta in pa Facebook skupine Si.mobil – interno, kjer so lahko bolj ali manj uradno komunicirali glede različnih aktivnosti.

Kar lahko razberemo iz zgoraj omenjenih komunikacijskih aktivnosti, ki so bile v prvih tednih združitve izjemno pomembne in kar sta večkrat v intervjuju poudarila tudi interna komunikatorja, je predvsem poudarek, ki ga je treba v taki situaciji dati na osebno komunikacijo. Intervjuvanka je v pogovoru izpostavila, da moraš čim bolj komunicirati in »seveda to ne pomeni samo maili, pisno komuniciranje in tako dalje, ampak predvsem tudi osebni stik, zaradi tega, da imajo zaposleni občutek, da lahko tudi osebno kaj vprašajo« (Barič in Zagruševcem 2016).

V začetku je bil namreč velik del aktivnosti osredotočen k osebnim srečanjem, tako med vodstvom in zaposlenimi kot tudi med tistimi, ki so pred združitvijo delali pri Amisu in tistimi, ki so delali pri Si.mobilu. Na ta način so lahko vsi dobivali dovolj informacij glede usmeritve in ciljev podjetja ter njihovih nalog, prav tako pa so izboljševali medsebojne odnose in sodelovanje, kar je pripomoglo pri krepitvi organizacijske kulture in prenosu znanja med zaposlenimi. O pomembnosti osebnega stika lahko sklepamo tudi zato, ker je to eden izmed redkih delov celotnega procesa internega komuniciranja, ki sta ga sogovornika izpostavila kot takega, ki bi ga bilo treba še bolj okrepiti. Dejala sta namreč, da bi prisotnost vodstva in internih komunikatorjev na lokacijah, kjer Si.mobil deluje, verjetno lahko še olajšala celoten proces.

Osebno komuniciranje pa je pomembno tudi z drugega vidika. Omogoča namreč dvosmerno komuniciranje, kjer lahko vodje oziroma interni komunikatorji od zaposlenih takoj dobijo tudi povraten odziv oziroma njihova vprašanja, kar pripomore k hitrejšemu odpravljanju morebitnih zapletov. Kot je omenila sogovornica v intervjuju, že Si.mobilova kultura spodbuja zaposlene k odkritemu komuniciranju vseh težav, pomislekov ali pa predlogov, kar je pripomoglo tudi v kontekstu združevanja. Ker pa so se zavedali, da je bila situacija v tem času vseeno precej zapletena, so takrat omogočili tudi anonimno podajanje vprašanj, na katera so potem transparentno odgovarjali. Kot pove sogovornica:

Navadno Si.mobilova kultura ne bi podpirala možnosti anonimnih vprašanj. Zakaj? Zaradi tega, ker je eden od pomembnejših delov naše kulture to, da smo sposobni dati odkrito povratno informacijo. In tudi odkrito komunicirati, zakaj mislimo, da nekaj ni v redu. Ampak, v dani situaciji smo potem ugotovili, da so anonimna vprašanja tista, ki bodo pomagala razrešiti morebitne nejasnosti. To smo omogočili. (Barič in Zagruševcem 2016).

Dodatno so jim v smeri odpravljanja težav med zaposlenimi pomagale tudi raziskave, kar je še ena izmed dejavnosti, ki so pomembno izpostavljene tudi v predelani literaturi. Kot je že bilo omenjeno v teoretičnem delu, je namreč izjemno pomembno, da se odgovorni med združevanjem zavedajo, kakšna klima vlada med delovno silo, saj lahko na ta način sproti prilagajajo izvajanje komunikacijskih aktivnosti. Tako je sogovornik v intervjuju omenil, da so poleg letne raziskave zaposlenih, ki jo izvajajo na ravni celotne Telekom Austria Group, v tem času izvedli še dve dodatni raziskavi novembra leta 2015 in aprila leta 2016, s pomočjo katerih so preverjali zadovoljstvo in uspešnost izvajanih komunikacijskih aktivnosti. V teh raziskavah so bili zaposleni še vedno ločeni na tiste, ki so bili v Si.mobilu zaposleni že prej in tiste, ki so tja prišli z Amisa, kar jim je še olajšalo razumevanje takratne situacije.

Naslednja ugotovitev, ki se posredno sicer pojavlja tudi v teoriji in ki lahko po mojem mnenju ravno tako močno vpliva na uspeh združitve, pa je vključenost vodstva podjetja v celoten proces internega komuniciranja. Kot sta izpostavila oba intervjuvanca, je namreč izjemno pomemben stik z vodilnimi, saj morajo biti oni tisti, ki so seznanjeni s potekom celotnega procesa in biti glavni steber tudi za interno komuniciranje. Kot pravi sogovornica so vodilni »prvi, ki morajo vedeti, kaj vse se dogaja interno« (Barič in Zagruševcem 2016). Omeni tudi, da je pomemben predvsem stik, ki ga imajo zaposleni z vodstvom, saj lahko šele tako občutijo dovolj svobode, da je lahko govora o dvosmernem komuniciranju. Pri Si.mobilu so se v času združitve tudi tega dela držali precej dosledno, saj so vodilni, kolikor je bilo to mogoče, osebno komunicirali z zaposlenimi, poleg tega pa so bili vključeni tudi v širši kontekst komuniciranja. Tedensko so namreč sestankovali z internimi komunikatorji, kjer so potem skupaj določali aktivnosti za bližnjo prihodnost.

Iz intervjuja pa je bilo mogoče razbrati tudi določene aktivnosti, ki v literaturi niso bile posebej izpostavljene. Ugotovil sem namreč, da so med združevanjem pri Si.mobilu poleg uradnega internega komuniciranja veliko časa namenili tudi bolj neuradnim aktivnostim. Tako so na primer za zaposlene ob različnih priložnostih za uslužbence organizirali zabave ali pa športne aktivnosti, jim omogočili druženje v kavarni v Si.mobilovi stavbi, na Facebooku uslužbence združili v skupini Si.mobil – interno, kjer so se lahko zaposleni med seboj pogovarjali o različnih stvareh, ki niso bile povezane z delom ali pa jih ob posebnih priložnostih nagradili z malenkostmi, kot so na primer razne slaščice.

Ravno tako pomemben kot vse omenjene komunikacijske aktivnosti, ki so jih pri Si.mobilu izvajali v tem času, pa se mi je zdel način, na katerega so se lotili združitve. Kljub temu, da je uradno šlo za pripojitev Amisa k Si.mobilu, pa so s komunikacijskega vidika vsi vpleteni vedno govorili le o združevanju. Tako je bil njihov glavni cilj povezovanje obeh podjetij in iskanje najboljšega iz obeh svetov. To se lepo vidi tudi skozi celoten intervju, saj oba sogovornika večkrat omenita, da v sklopu združevanja tudi med zaposlenimi niso delali nikakršnih razlik, saj je bil njihov cilj poenotiti delovanje vseh na način, ki bo prinesel največ uspeha.

Čeprav literatura takih aktivnosti posebej ne omenja, pa se mi zdi ključno, da podjetje zaposlenim poleg informacij, potrebnih za delo, nudi tudi določene druge ugodnosti. Na ta način lahko, še posebej v takih časih, kot je združevanje, ustvarijo in ohranijo dobre odnose z uslužbenci in tako med njimi povečajo zadovoljstvo. Kot sta omenila sogovornika, lahko le tako od zaposlenih dobiš nekaj več od povprečnega, saj si ti dejansko želijo biti zaposleni v izbranem podjetju. Tudi zato so vsem Amisovim uslužbencem takoj omogočili vse ugodnosti, katerih so bili deležni zaposleni pri Si.mobilu. Tako so na primer tudi ti sedaj dnevno dobivali sveže sadje ali pa bili vključeni v skupino za športne aktivnosti. Poleg tega so zaposleni pri Si.mobilu sedaj dobili ugodnosti na področju televizije, interneta in fiksne telefonije, bivši uslužbenci Amisa pa so jih občutili na področju mobilne telefonije.

Za zaključek svoje analize opravljenega intervjuja pa bi rad posebej izpostavil še eno pomembno ugotovitev. Kot sta poudarila že Schweiger in Denisi (1991, 127), je mogoče, da negativne posledice, ki jih zaposleni občutijo v času združevanja podjetja, sčasoma ne izginejo, ampak postanejo še hujše. Tega se zavedajo tudi v Si.mobilu, saj sta interna komunikatorja omenila, da se sedaj v podjetju verjetno nahajajo na najbolj ključni točki. Kot omeni sogovornik, je kulturo v podjetju izjemno težko spremeniti, saj ta del traja zelo dolgo časa. Poudari tudi, da ta kultura nikoli ne bo več enaka Si.mobilovi ali pa Amisovi, temveč bo postala nekaj novega. Zato je trenutno še težko točneje ocenjevati uspešnost izvajanih aktivnosti oziroma dejanski vpliv, ki ga interno komuniciranje prinaša na zadovoljstvo zaposlenih. Kljub temu pa lahko izpostavimo nekatere pozitivne posledice, saj so uspeli v tem času pri Si.mobilu v dovoljšnji meri informirati uslužbence in poenotiti delovne procese. Jasno je torej, da je treba nadaljevati z internimi komunikacijskimi aktivnostmi, poleg tega pa tudi v prihodnosti med zaposlenimi izvajati raziskave in se odzivati na njihove skrbi in pričakovanja. Le tako bodo lahko gradili na novi kulturi in med uslužbenci še okrepili občutke pripadnosti podjetju.

3.7 PRIMERJAVA TEORIJE IN PRAKSE

Po pregledani literaturi in analizi opravljenega intervjuja lahko ugotovimo, da so aktivnosti, ki so jih v sklopu združevanja izvajali pri Si.mobilu, v veliki meri skladne s tistimi, ki so opisane v teoriji oziroma jih v nekaterih pogledih celo presegajo. Tako lahko opazimo, da je glavni cilj internega komuniciranja v času takšnih organizacijskih sprememb predvsem informiranje uslužbencev in ustvarjanje razumevanja o teh spremembah ter grajenje na novi organizacijski kulturi oziroma spodbujanje pripadnosti podjetju in s tem tudi večanje zadovoljstva. Interni komunikatorji se namreč zavedajo, da je taka situacija za zaposlene stresna in se trudijo, da bi težave v največji meri odpravili. Kot so priporočali Habeck in kolegi (2000, 126–129), so tudi pri Si.mobilu interni komunikatorji takoj po oznanitvi združitve pripravili natančen načrt komunikacijskih aktivnosti. Podobno, kot omenjata Davenportova in Barrow (2009, 33–43), je jasno, da so tudi v tem primeru odgovorni dobro spoznali Amisovo organizacijsko kulturo in komunikacijske kapacitete ter se na dane pogoje ustrezno odzvali. Skladno s pripravljenim načrtom so potem veliko sredstev posvetili internemu komuniciranju in se trudili, da so zaposleni na vsakem koraku dobili dovolj informacij. Opazimo lahko tudi, da je veliko truda posvečenega dvosmerni komunikaciji, saj je veliko časa namenjenega poslušanju zaposlenih, odgovarjanju na njihova vprašanja, poleg tega pa tudi različnim raziskavam, ki merijo njihovo zadovoljstvo in prilagajanje interno komunikacijskih dejavnosti.

Prav tako je v predelani literaturi (Schweiger in Denisi 1991; Bhaskar in drugi 2012) večkrat omenjeno, da mora v procesu internega komuniciranja sodelovati tudi vodstvo podjetja, kar sta v raziskanem primeru sogovornika večkrat potrdila. Celoten proces pa je bil tukaj še malce nadgrajen, saj so v veliki meri skrbeli tudi za bolj neuraden stik med zaposlenimi, poleg tega pa skozi celotno združitev niso delali nikakršnih razlike med zaposlenimi in vse skupaj izpeljali v duhu povezovanja.

4 SKLEP

Še preden sem se lotil izdelave svoje diplomske naloge, sem se zavedal, da je interno komuniciranje, vsaj v večjih organizacijah, izjemno pomembno in nujno potrebno. Pregled literature na to temo je moje razmišljanje še bolj okrepil, saj sem ugotovil, da ima lahko prav dobro komuniciranje z zaposlenimi velik vpliv na poslovanje podjetja. Kljub temu pa teoretiki ugotavljajo, da je večino časa in sredstev še vedno namenjenih samo komuniciranju z zunanjimi deležniki, medtem ko se na notranje v večini primerov pozablja. Zato je pomembno, da vodilni v organizacijah razumejo, katere so pozitivne posledice, ki jih lahko prinese učinkovito interno komuniciranje. Tako so nekateri izmed najbolj pomembnih ciljev, ki jih podjetja skušajo doseči s takšnimi aktivnostmi, predvsem informiranje zaposlenih, spodbujanje predanosti in pripadnosti ter njihovo motiviranje. Vse to pa vodi v ustvarjanje dobrih odnosov med podjetjem in uslužbenci, kar prinaša vzajemne koristi.

Ugotovil sem, da je interno komuniciranje še bolj pomembno v času velikih organizacijskih sprememb, kot je združevanje podjetij, strategija, ki je v zadnjih letih v poslovnem svetu postala zelo priljubljen način širitve podjetja. Do teh sicer prihaja iz različnih razlogov, od negativnih, kot so težave v organizaciji, do bolj pozitivnih, kot je na primer pridobivanje novih sredstev ali pa vstopanje na nove trge. Potrebno pa je razumeti, da je to zapleten proces, ki lahko prinaša različne težave, med drugim tudi za zaposlene, ki se zaradi sprememb večkrat znajdejo pod stresom. Odpravljanje takih težav pa je možno, če podjetja s pomočjo internih komunikatorjev, pa tudi s strani vodstva, uslužbencem pravočasno in dovolj pogosto sporočajo vse potrebne informacije, skrbijo za dvosmerno komuniciranje in raziskujejo oziroma razumejo počutje zaposlenih in se nanj ustrezno odzivajo.

S pomočjo intervjuja, ki sem ga opravil s Tamaro Barič in Rokom Zagruševcem, internima komunikatorjema, ki sta sodelovala pri združevanju Si.mobila in Amisa, sem uspel raziskovane procese spoznati tudi z bolj praktičnega vidika. Odkril sem, da so aktivnosti, ki so jih izvajali v raziskovanem primeru precej skladne s tistimi, ki so bile opisane v literaturi. Kljub temu pa sem uspel priti tudi do nekaterih novih ugotovitev. Tako se mi zdi pomemben poudarek, ki sta ga sogovornika izpostavila, medosebna komunikacija, saj lahko tako uslužbenci takoj zastavijo dodatna vprašanja in podajo povratne odzive. Poleg tega se mi zdi ključno tudi, da organizacija skrbi za bolj neuradno komuniciranje, saj na ta način še okrepijo odnose z zaposlenimi. Tudi izpeljava združitve v duhu povezovanja in enako obravnavanje vseh uslužbencev sta verjetno olajšala celoten proces.

S pridobljenim znanjem lahko zato ocenim, da se je Si.mobil ustrezno lotil internega komuniciranja v času združevanja z Amisom, čeprav je težko v tem trenutku z gotovostjo pokazati natančne rezultate. S pomočjo raziskave mi namreč ni uspelo povsem točno ugotoviti, ali so izpeljane aktivnosti dejansko vplivale na zadovoljstvo zaposlenih, saj je od združitve poteklo še premalo časa, zaradi česar med zaposlenimi še niso izvedli dovolj raziskav. Kljub temu pa že lahko opazimo pozitivne posledice, ki so jih prinesle izpeljane komunikacijske aktivnosti, saj so uspeli v tem času uskladiti delovne procese in zagotoviti nemoteno delo.

Kot sta na koncu omenila sogovornika, bo treba torej z izvajanjem različnih aktivnosti nadaljevati tudi v prihodnosti, kar me je v zaključku naloge pripeljalo do ugotovitve, da mora biti interno komuniciranje neprekinjen proces, kjer podjetje dovolj sredstev namenja ustvarjanju dobrih odnosov z uslužbenci, saj lahko le na ta način dejansko občutijo pozitivne posledice.

5 LITERATURA

- Ahmed, K. Pervaiz in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Argenti, A. Paul. 1998. Strategic Employee Communications. *Human Resource Management* 37 (3&4): 199–206.
- Asif, Saadia in Adrian Sargeant. 2000. Modelling Internal Communications in the Financial Services Sector. *European Journal of Marketing* 34 (3/4): 299–317.
- Barič, Tamara in Rok Zagruševcem. 2016. *Intervju z avtorjem*. Ljubljana, 1. julij.
- Bhaskar, A. Uday, Kanika T. Bhal in Bijaya Mishra. 2012. Strategic HR Integration and Proactive Communication During M&A: A Study of Indian Bank Mergers. *Global Business Review* 13 (3): 407–419.
- Cartwright, Susan in Richard Schoenberg. 2006. Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management* 17: 1–5.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 2006. *Effective Public Relations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dolphin, R. Richard. 2001. *The Fundamentals of Corporate Communications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications* 11 (3): 171–190.
- Fugate, Mel, Angelo J. Kinicki in Christine L. Scheck. 2002. Coping with an Organizational Merger Over Four Stages. *Personnel Psychology* 55 (4): 905–928.
- Habeck, M. Max, Fritz Kröger in Michael R. Träm. 2000. *Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni Marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kalla, Hanna. 2005. Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 302–314.

- Lesly, Philip. 1998. *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. Lincolnwood: Contemporary Books.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Nguyen, Hien Thu, Kenneth Yung in Qian Sun. 2012. Motives for Mergers and Acquisitions: Ex-Post Market Evidence from the US. *Journal of Business Finance & Accounting* 39 (9): 1357–1375.
- Nikandrou, Irene in Nancy Papalexandris. 2007. The Impact of M&A Experience on Strategic HRM Practices and Organisational Effectiveness: Evidence from Greek Firms. *Human Resource Management Journal* 17 (2): 155–177.
- Schweiger, David M. in Angelo S. Denisi. 1991. Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal* 34 (1): 110–135.
- Si.mobil*. Dostopno prek: <https://www.simobil.si/predstavitev/zgodovina> (3. avgust 2016).
- Šmid, Matej. 2008. Dosje AMIS – Vzpon in padec. *Monitor*, 17. november. Dostopno prek: <http://www.monitor.si/clanek/dosje-amis-vzpon-in-padec/123368/> (3. avgust 2016).
- Teerikangas, Satu in Philippe Very. 2006. The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management* 17: 31–48.
- Telekom Austria Buys Amis in Slovenia and Croatia*. Dostopno prek: <https://www.telegeography.com/products/commsupdate/articles/2015/06/09/telekom-austria-buys-amis-in-slovenia-and-croatia/> (3. avgust 2016).
- Telekom Austria Buys Rest of Slovenia Unit*. Dostopno prek: <https://www.neweurope.eu/article/telekom-austria-buys-rest-slovenia-unit/> (3. avgust 2016).
- Theaker, Alison. 2004. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.
- Tkalac Verčič, Ana, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2012. Internal Communication: Definition, Parameters and the Future. *Public Relations Review* 38 (2): 223–230.

Vazirani, Nitin. 2012. Mergers and Acquisitions Performance Evaluation – A Literature Review. *SIES Journal of Management* 8 (2): 37–42.

--- 2015. A Literature Review on Mergers and Acquisitions Waves and Theories. *SIES Journal of Management* 11 (1): 3–9.

Verghese, K. Anis. 2012. *Internal Communications: Insights, Practices and Models*. California: SAGE.

Welch, Mary in Paul Jackson. 2007. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198.

Zakon o Gospodarskih Družbah (ZGD – 1). Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (28. april 2016).

PRILOGA (PREPIS INTERVJUJA)

Izpraševalec: Nejc Horvat

Intervjuvanca: Tamara Barič, specialistka za interno komuniciranje in Rok Zagruševcem, vodja korporativnih odnosov

Tema: Interno komuniciranje v času združitve Simobila in Amisa

Nejc: Za začetek vaju prosim, da se predstavita in mi povesta vajini funkciji v podjetju, potem pa bomo nadaljevali.

Tamara: V redu, se pravi, jaz sem Tamara Barič, do aprila sem bila specialistka za interno komuniciranje na Si.mobilu, pol leta sem delala tudi kot specialistka za interno komuniciranje na srbskem Vip mobilu in od aprila dalje sem pri lastnikih na Dunaju na Telekom Austrii.

Rok: Sem Rok Zagruševcem, zdaj delam kot vodja korporativnih odnosov.

Nejc: V redu, super, zdaj prvo vprašanje je, če mi lahko samo na kratko malo več povesta o sami združitvi med Si.mobilom in Amisom, nekaj podrobnosti sicer že poznam, pa me zanima še iz vajine strani.

Tamara: V redu, zdaj jaz bi začela najprej s tem, kar si tudi danes videl, praznujemo v bistvu prvo leto od združevanja srbskega Vip mobila in slovenskega Si.mobila, ampak aktivnosti pa so se začele že kdaj... v Q1, Q2. S prvim majem lani smo imeli potem uradno združitev dveh podjetij. Vodja oziroma predsednik uprave je postal slovenski menedžer Dejan Turk. Tako da, še preden se je začela, oziroma še preden je bila najava, da se bosta Si.mobil in Amis združila, smo mi eno rundo že odtekli. Tukaj smo potem povezali funkcije, oddelke, veliko oddelkov na primer, ki delajo tako v Sloveniji kot v Srbiji, so dobili istega menedžerja ali pa direktorja. In s tem je potem sledila tudi malo sprememba v načinu, kako mi delamo. Je bistveno več potovanj, bistveno več video konferenc, bistveno več komuniciranja. In to je tudi situacija, kjer najprej začneš opazati, da se hitro lahko zgodi pomanjkanje informacij, če ne skrbiš za ustrezno komuniciranje. Potem smo nekako sredi poletja že vedeli, da bomo verjetno se združili z Amisom, uradna najava pa mislim, da je bila...

Rok: Konec avgusta.

Tamara: Konec avgusta ja, se spomnim, ker sem bila ravno na dopustu.

Rok: Konec avgusta je Telekom Austria, naš lastnik, najavil, da je uspešno zaključil postopek o nakupu Amisa.

Tamara: V redu, zdaj, kaj se je v bistvu dogajalo v sami najavi. Mi smo, kar se tiče komunikacije, to ni bil velik problem, verjetno zato, ker smo izkušena ekipa in smo se lepo pripravili. Bolj je bilo kompleksno potem se pripravljati na to, kaj pride po tem. Ena od glavnih, prvih dejavnosti je bila potem definitivno »kickoff« z Dejanom Zavcem, ali ne?

Rok: Tako ja. No še ena stvar pred tem, mi smo imeli od avgusta, ko je bila pravna najava, potem v začetku septembra zelo kratek čas, kjer smo morali imeti plane in aktivnosti narejene zelo podrobno. Kaj bomo vse komunicirali in predvsem s kom? Tukaj je pomembna komunikacija z Amisovimi zaposlenimi, da postajajo del družbe Si.mobil in pa interna, naša, torej Si.mobilova javnost, da dobimo neki nov segment, novo podjetje, ki se k nam pripaja. Tako da smo imeli narejen zelo jasen načrt.

Nejc: Se pravi, da ste za združitev najprej izvedeli vi, pred vsemi zaposlenimi?

Rok: Tako je, vedno smo imeli interno organiziranega vodjo projekta, potem pa smo bili razdeljeni v štiri različne ekipe: ena je bila za tehniko, ena za komercialni del, ena je bila za...

Tamara: Organizacijo...

Rok: Tako je, ja, organizacijo in komunikacijo in pa finančni ter pravni del. In te štiri ekipe so bile zadolžene za to, da so pripravljale plane in vse komunicirale.

Tamara: Točno.

Rok: Tako da, mi smo bili kot ekipa že od samega začetka vpleteni, da smo vse te stvari pripravili.

Tamara: Kar se tiče same najave, najprej je ožji krog ljudi vedel, da bomo komunicirali s koncem avgusta, tako kot po navadi v bistvu tudi mora biti. Seveda taka informacija gre zelo hitro naprej, to ni nekaj, kar lahko skrivaš, ampak v bistvu tudi ni nekaj, kar bi hotel skrivati. Mislim, da je bilo najbolj pomembno v začetni fazi to, da smo res poskrbeli za to, da nismo delali nobenih razlik med Si.mobilom in Amisom, za kar jaz osebno mislim, da tako mora biti.

Kar se tiče, od ugodnosti, do komunikacije, od naših pravic in dolžnosti, od dneva ena smo delali na temu, da poenotimo in da iščemo najboljše od najboljšega. Se pravi, če imamo na primer kot ugodnost tukaj... zdaj bom rekla, »team buildinge« ali pa sadje, da se potem to prenese tudi na sodelavce, ki so bili takrat še uradno del Amisa, pa smo vedeli, da bodo od danes že uradno del Si.mobila. Še nekaj je zelo pomembno za interno komuniciranje. Namreč ti se točno zavedaš, da je taka situacija za zaposlene precej stresna, ker je veliko neke negotovosti. Če vzameš v bistvu v obzir, koliko je v preteklosti tudi Si.mobil prejemal nagrad, priznanj, resnično smo odlično delali... in taka situacija potem predstavlja velik izziv za celotno PR ekipo. In tudi zaradi tega, ker smo v bistvu hoteli potrditi, da si zaslužimo neko priznanje, da smo dober delodajalec, smo že toliko bolj gradili na tem. Mislim, da v prvi vrsti jaz in Rok iz PR ekipe sva skupaj precej delala na »orgnaziational« in »cultural streamu«, zato, da smo poskušali najti najboljše iz najboljšega.

Nejc: Velja. Zdaj sta že v začetku odgovorila na precej vprašanj. Se pravi v bistvu ste dogajanje že v začetku doživljali bolj kot združitev dveh enakovrednih podjetij, ali...?

Tamara: Ja, nismo hoteli delati... in tudi ne bi bilo prav, da bi delali kakršnekoli razlike med zaposlenimi. Še posebej zaradi tega, ker smo vedeli, da bomo povezovali oddelke. Mislim tudi, da bi bilo zelo napačno sporočilo, če bi se šli spuščati v tehnične podrobnosti.

Rok: Ne, v tem primeru se je treba zavedati, del znanja, ki smo ga pridobili, tega dela Si.mobil ni imel. Se pravi fiksni del, internet, televizija in pa fiksna telefonija... ta del znanja smo mi potrebovali. Zaradi tega tudi uradno govorimo o pripojitvi Amisa k Si.mobilu. Ampak mi smo s komunikacijskega vidika vedno govorili, da je to združitev. Mi smo vedno govorili, da iz obeh svetov, iz obeh kultur, bomo vzeli najboljše, kar je tudi prej Tamara že omenila. Mi smo takoj v začetku septembra, mi pravimo temu »kickoff«, povabili vse zaposlene v Mons, kjer se jim je tudi celotno vodstvo predstavilo in obrazložilo ključne korake za naprej. Kar je druga stvar, je Amis tudi zelo močno sponzorsko sodeloval z Dejanom Zavcem in mi smo na primer kot skritega gosta, za katerega zaposleni niso vedeli, povabili njega...

Tamara: Na srečanje zaposlenih, kar je še zdaj, meni osebno grede kar malo »kocine pokonci«, ko se spomnim na to, ker je bil to eden izmed boljših trenutkov, ki smo jih delali. Trenutek, ko smo mi šli najprej z vodstvom gor, predstavili strategijo, najprej šli čez uradni del, da so ljudje vedeli, trenutno smo na tej točki, pred nami so naslednji koraki, kaj lahko pričakujejo. Mi smo res zelo odkrito vse komunicirali. In potem, pred koncem, preden smo šli ven na piknik, sledi glasba, ta »Titanium«, kjer je Dejan Zavec tudi v videospotu.

Potem pa Dejan pride notri z Igorjem E. Bergantom in začneta intervju, debato. In to je bila v bistvu... mi smo iskali neke vrste povezavo na to, kako iti čez težke čase, čez vse izzive, kako najti motivacijo. Dejan Zavec je odlična oseba, zelo topel človek, prisrčen in priljubljen seveda, poleg tega pa je Amis z njim tako dobro sodeloval, da ni bilo nobenega razloga, da ga ne bi povabili še v novo zgodbo.

Rok: In to je tudi simbolni pokazatelj, ko se vidi, mi vas ne prevzemamo, smo skupaj in delamo najboljše iz obeh svetov. To je ena taka stvar, ki je bila opazna tudi že na simbolni ravni komunikacije. Treba je o takih malenkostih potem razmišljati in sestaviti neko smiselno celoto.

Nejc: Super. Zdaj pa, kakšen vpliv je imela združitev na zaposlene oziroma s kakšnimi spremembami so se morali soočiti? Kaj so bile te glavne stvari?

Tamara: Sprememb je ogromno.

Rok: Ja, pogledj, ena je na primer čisto pri načinu dela. Proces dela. Na primer, Si.mobilova in Amisova kultura sta si zelo različne. Pri Si.mobil kulturi je zelo veliko »bottom up« dela. Se pravi, menedžerji, direktorji, zelo veliko... oni ne dajo nalog. Velikokrat so tisti eksperti zaposleni, ki pridejo z izboljšavami in predlogi. Amisova kultura je zelo hierarhična, »top down«. Se pravi, direktor, šef je prišel in rekel, kaj moraš narediti in oni so tiste naloge naredili. To je eden izmed glavnih izzivov še zdaj... skoraj po enem letu, no počasi bo eno leto, se še vedno z njim soočamo in moramo vedeti, da so to neke navade ljudi, kako delajo. To je ena stvar. Potem druga je čisto tehnične narave, uporabljamo namreč različne sisteme. Mi pri nas uporabljamo program SAP, pri Amisu ga niso uporabljali. Potem je to čisto drugo, uporabljamo nek drug DMS program, uporabljamo neke druge sisteme. Mi imamo uro v katero se beležimo. Čisto vsakodnevna narava dela je potem razvidno drugačna. V smislu, mi smo morali te zaposlene... predstavljaj si, to je tako, kot da bi od enkrat približno dvesto ljudi na novo zaposlil in jih je potrebno vse naučiti, pa še na drugi lokaciji. Mi smo zdaj na treh lokacijah, če pogledamo. Mi smo tukaj, potem imamo še klicni center in zdaj še poslovno enoto v Mariboru, tako da je treba še o tem razmišljati.

Tamara: Začneš v bistvu z malenkostmi, kot na primer to, da se Si.mobilovci štempljajo, bivši Amisovci pa se niso štempljali, ne beleži se delovni čas. Način, kako daš ti prošnjo za dopust, potem, kako poskušaš novo idejo spraviti v življenje.

V Si.mobilu obstajajo, oziroma obstaja en portal, preko katerega se enostavno dajejo predlogi in jih precej lažje zaposleni sam pripelje do realizacije. V Amisu je bilo vseeno več neke hierarhije. To niso stvari, ki jih lahko ti spremeniš v pol leta. Je pa še en zelo, zelo pomemben vidik tukaj. Tukaj sploh ne gre samo za izziv Si.mobila in Amisa, gre še za to, še posebej, ko je Rok začel govoriti o sistemih. Predstavljaš si, mi imamo znotraj Telekoma Austrie osem držav. A veš koliko je to podjetij? V Makedoniji smo samo lani, oziroma letos, uradno letos, povezovali tri podjetja v eno. Samo v Makedoniji. To je toliko enih sistemov. V Bolgariji smo kupili ne vem koliko manjših kabelskih operaterjev. In to, da greš ti vse to povezovati, to ni samo želja, da bi se Si.mobil in Amis poenotila, ampak je tudi želja, da se na ravni Telekoma Austrie vse seveda čim bolj poenoti. »One to many« je en tak zelo priljubljen pregovor. Se pravi, če imamo en dober produkt oziroma eno dobro storitev na enem trgu, ga želimo aplicirati seveda tudi na drugih trgih. Tako da je precej kompleksen izziv in mislim, da moraš začeti enostavno, korak za korakom. Ker, če hočeš vse čez noč spremeniti, ne bo šlo. Tudi tukaj je človeški faktor izjemno pomemben. Ljudje so na trenutke lahko zmedeni, nimajo jasne predstave, kaj je zdaj njihova naloga. Potem, da ne vedo, dokler ni na primer obdobje, ko je bila najavljena združitev in ko je bila pravno oziroma uradno potrjena, komu poročati. Mislim, to so bili pač te dnevni izzivi. Seveda uradno je že bilo, na papirju, ampak...

Rok: V praksi...

Tamara: V realnem življenju pa ne veš ali moraš zdaj poročati na dve strani, ali delaš do združitve enako kot si zdaj, ali kaj. To so bili te izzivi, ki jih opaziš potem v praksi.

Nejc: Torej ste opazili, da so se kot posledica združitve med zaposlenimi začele pojavljati določene težave?

Rok: Mislim, stres vsekakor, saj je vsaka sprememba stresna. Ne glede na to, ali je to sprememba na boljše ali na slabše, ti moraš vedeti, da je človeška narava naravnana tako, da si navajen delati v nekem okolju. Takoj, ko moraš početi drugače, še posebej, če si to delal že nekih deset ali petnajst let, je potem za tebe stresno. Moraš že imeti...

Tamara: Tudi menjava službe je stres. Jaz sem recimo pred časom brala eno raziskavo, da je menjava službe med petimi najbolj stresnimi dejavniki v življenju. Združitev dveh podjetij se občuti kot menjava službe, to je dejstvo. Tega ne moraš spremeniti. Jaz bi bila zelo skeptična, če bi mi eno podjetje reklo, da je uspelo v času združitve preprečiti kakršenkoli stres ali slabo voljo ali karkoli negativnega.

Jaz mislim, da je najboljšo, da si tukaj realen, da si postaviš cilje in poskušaš to čim bolj realizirati. Eden od glavnih ciljev, na katerega lahko ti kot interni komunikator dejansko vplivaš je, da se zavežeš k transparentnosti. Osebnost sem tudi mnenja, da še posebej v času združevanja moraš slediti temu načelu, da ne mora biti preveč komuniciranja. Čim bolj moraš komunicirati. Ampak seveda to ne pomeni samo maili, pisno komuniciranje in tako dalje, ampak predvsem tudi osebni stik, zaradi tega, da imajo zaposleni občutek, da lahko tudi osebno kaj vprašajo. Da lahko izpostavijo to, kar jim povzroča težave in da imajo stik tudi z vodstvom. Ali pa s kadrovske službo.

Nejc: Torej, začetna aktivnost je bil »kickoff«, to je bila prva stvar?

Tamara: Ja, za vse zaposlene naenkrat.

Nejc: Za vse zaposlene, točno. Kaj pa so bile potem nekatere glavne aktivnosti, ki se jih v sklopu združevanja izvajali?

Tamara: Ja, bom jaz začela naštevati, pa boš ti potem dodal?

Rok: Ja, bom se še spomnil.

Tamara: Dobro, se pravi, tam kjer je bilo možno, smo začeli organizirati oziroma so se oddelki sami povezali in organizirali »team buildinge«, zaradi tega, da so se boljše spoznali. Video konferenčni sestanki, zaradi tega, ker, če delajo eni zaposleni v Mariboru, eni pa v Ljubljani, nimaš vedno možnosti potovati. Tako da smo jih poskušali povezovati čim bolj preko video konferenčnih klicev.

Rok: Tako da smo mi eno našo video konferenčno orepmo takoj odnesli na poslovno enoto v Maribor in smo jo takoj tja predstavili.

Tamara: Ja, to. Potem smo jim omogočili dostop, vsem Amisovcem, do Si.mobilovega intraneta, tako da so lahko takoj videlo vse ugodnosti in vse kar imamo, kar v bistvu ponuja Si.mobil. Naredili smo veliko predstavitvenih videov, zaradi tega, da smo jim predstavili delovne ure, delovni čas, navade, kam iti na dobro kosilo v bližini, ko ste v BTC-ju in tako dalje. Za... koliko jih je bilo? Za okoli 20 Amisovcev, ki so prišli delati sem v Ljubljano takoj, smo pripravili usti moment uvajalni dan, predstavitveni video in poseben pozdravni nagovor za ta prvi dan. Res smo skušali vse čim bolj personalizirati.

Rok: Smo jih tudi osebno peljali po prostoru, jim razkazali kje so, predstavili ostalim sodelavcem. S toplino smo jih hoteli povezati z našo, torej Si.mobilovo kulturo, kot družina. Za njih smo res še dodatno naredili vse, da so bili oni potem naši ambasadorji vsem ostalim, da vedo, kam prihajajo.

Tamara: No, tukaj lahko omenim še en poseben oziroma pomemben kanal internega komuniciranja. In sicer, ne samo, da smo mi na primer razne maile in obvestila in sestanke sklicevali na Si.mobilu in Amisu, ampak smo jih tudi vključili v skupino, ki je že obstajala na Facebooku, torej skupina, ki se imenuje Si.mobil – interno. In ta odlično funkcionira, lahko ti tudi mogoče Rok malo pokaže profil, da boš imel občutek. Predvsem, bolj je nek tak, osebni nivo. Tukaj ne gre za neko res uradno interno komuniciranje, ampak za to, da lahko res vsak zaposleni pošlje fotografijo iz piknika na primer, ali pa kaj podobnega.

Rok: To so recimo samo od danes. Zaposleni, ko so prišli na zabavo. Potem predsednik, ko je imel govor. Tukaj so te s poslovne enote Maribor, ko smo jim poslali torto, ker niso uspeli priti sem, in so objavili fotografijo. Tukaj imaš na primer... nekdo je nekoga nekaj obvestil in te prosi, da mu pokažeš. Tukaj smo na primer zbirali ekipo za nogomet in potem vse te stvari objavljamo tukaj gor.

Tamara: Potem, ko smo imeli recimo srečanje vodstva, smo organizirali video konferenčni prenos na relaciji Beograd – Ljubljana – Maribor. Kaj je bila tista prilika, ko smo imeli... v Ljubljano smo prinesli Trojanske krofe...

Rok: Ja, to je bilo...

Tamara: V Maribor smo pa prinesli... kaj smo že prinesli? Smo poslali torte iz tam, kjer ponavadi mi naročamo. Obrnili smo logiko. Majhne geste, ampak...

Rok: Pa logotip od Amisa je bil na primer na krofu, iz sladkorja.

Tamara: Ja, ja.

Rok: Ampak, kaj pa je bila že točno priložnost...?

Tamara: Ali je bil pust? Ne spomnim se trenutno, v glavnem eden od dogodkov. Kaj smo imeli še potem na ravni srečanj vodstva?

Rok: Mi smo organizirali, ne vem... Na primer...

Tamara: Dobro, na primer skupna novoletna zabava.

Rok: Tako, novoletna zabava. Prej, ko smo na primer najavili novo organizacijsko strukturo smo, ker je večina vseh zaposlenih Amisa iz Maribor, naredili tako, da so uprava in vodstvo prišli tja in jim tam pojasnili in predstavili novo organizacijsko strukturo. Se pravi ni tako, da bi mi njih vozili sem, ampak smo vodstvo peljali tja. Potem smo...

Tamara: Avtobusni prevozi. To, da smo organizirali na relaciji, takoj, ko smo vedeli, da bo treba bistveno bolj sodelovati, ne samo seveda preko mailov in interneta in Skype klicev in podobno, ampak osebno. Smo organizirali dva do trikrat tedensko avtobusne prevoze iz Maribora v Ljubljano in nazaj. Tako da so lahko zaposleni že normalno štartali, ni se jim bilo treba ukvarjati s prevozi.

Rok: Ne vem, to je malo morje nekih aktivnosti na dnevni ravni. Drugo, kar smo tudi naredili, kar je zelo pomembno, smo takoj na začetku omogočili zaposlenim z Amisa na Si.mobilu ugodnosti za klicanje preko telefonov.

Tamara: Ja.

Rok: Drugo, so imeli tudi naši zaposleni na Si.mobilu, ugodnosti za fiksno telefonijo na Amisu. To so vse te malenkosti, da ima vsak na koncu potem res nekaj od tega. To je zelo pomembno, zakaj? Da naši en od drugega storitve...

Tamara: Koristijo. V bistvu tudi potem vem, kje je naprej prostor za izboljšave, kaj lahko popravimo in seveda, zaposleni morajo biti prvi promotorji tvojih izdelkov. Zaradi tega je tudi pomembno, da enostavno omogočiš storitve po bolj ugodni ceni ali pa brezplačno, če se le da. PR na Si.mobilu je vedno težil k temu, da smo poskušali vse, kar je možno, priskrbeti zaposlenim. Od tega, da, če se sprehodiš po stavbi, boš videl sadje, ki ga imamo. Spodaj je sladoledni avtomat, da si lahko, če imaš krizo, vzameš sladoled tam. Gor je terasa, kava, napitki, ročni nogomet. Ali razumeš, take stvari so, ki enostavno... To ni nekaj ogromnega, so pa majhna dejanja, ki na dolgi rok res lahko veliko pomenijo, še posebej seveda, če se zaposleni tega zavedajo, znajo ceniti in če znaš to ustrezno komunicirati. Da vzbudiš ta občutek, tukaj smo, poslušamo, vidimo česa vam primanjkuje. Če vidimo, da zaposleni radi gledajo tekme evropskega nogometnega prvenstva, bomo organizirali prenos. Ni treba skrbeti, lahko boste šli gor na teraso sedeti in gledati tekme. Pomembno je, da poslušáš ljudi, da identificiraš, kaj jim manjka in potem poskušaš dano situacijo enostavno izboljšati.

Nejc: Super. Zanima me, ali je bila komunikacija dvosmerna, ste poslušali pripombe zaposlenih in jih upoštevali?

Tamara: Ja, Rok je že prej omenjal to hierarhijo in s tem je tudi povezano, da je kultura malenkost drugačna. Jaz bom rekla na primer, bom govorila na osebnem primeru. Nikoli nisem imela problema s tem, da sem kritično izrazila mnenje, še posebej, če sem mislila, da nekaj ni v redu. Seveda, nismo vsi zaposleni enaki. Ne počutijo se vsi zaposleni dovolj udobno... dovolj v redu, da bi izrazili tudi bolj negativno mnenje. Zaradi tega smo na primer omogočili anonimno izražanje mnenj. Postavili smo anonimne škatle, torej škatle za anonimna vprašanja, kamor so zaposleni lahko odvrgli listke. Mi smo pa za vse potem transparentno komunicirali odgovore. Objavili smo jih na internetu, nič nismo skrivali, enostavno smo rekli, da razumemo, da je situacija težka. Navadno Si.mobilova kultura ne bi podpirala možnosti anonimnih vprašanj. Zakaj? Zaradi tega, ker je eden od pomembnejših delov naše kulture to, da smo sposobni dajati odkrito povratno informacijo. In tudi odkrito komunicirati, zakaj mislimo, da nekaj ni v redu. Ampak, v dani situaciji smo potem ugotovili, da so anonimna vprašanja tista, ki bodo pomagala razrešiti morebitne nejasnosti. To smo omogočili. Na Amisu smo dobili nekaj vprašanj, na Si.mobili mislim, da ne.

Rok: Ne, mislim, da je bilo eno vprašanje.

Tamara: Ja, točno tako. In potem, ko smo videlo, da enostavno ni take potrebe, smo po določenem času to ukinili. Če bi identificirali, da je zdaj potreba, bi potem to spet vzpostavili. Dvosmerna komunikacija... tukaj je predvsem pomembno... recimo Facebook je lahko ena taka platforma, ki ti zelo spodbuja dvosmerno komuniciranje. Še ena stvar pa je na primer pomembna, na tedenski ravni mi pošiljamo oziroma imamo tedenski »newsletter« za vse zaposlene. In to je vsebina, za katero je seveda idealno, da jo kreirajo vsi. Tako srbska ekipa, kot tudi slovenska ekipa. In sploh ne ločujemo med Si.mobilom, Amisom, Vip mobile-om, ni razlike. Tukaj je pomembno, da poskušaš čim bolj angažirati ljudi, da jih vprašaš za mnenje, vprašaš za nasvete. Katere lokale bi priporočil, da jih obiščeš, ko greš v Maribor. Katere restavracije, ko greš v Beograd in tako dalje. Spet malenkosti, ki niso povezane z delom in to je tudi zelo pomembno, da ne govorimo samo o službenih zadevah, ampak, da znamo biti tudi... da znamo skrbeti za dobre odnose.

Nejc: V redu, pa ste poleg tega izvajali tudi kakšne raziskave med zaposlenimi?

Tamara: Ja, boš ti?

Rok: Ja. Prvo merjenje smo imelo novembra, v začetku novembra, kjer smo merili klimo zadovoljstva med zaposlenimi in ločevali, da smo videli, kakšna je na splošno klima Si.mobilovih in zdaj bivših Amisovih zaposlenih. In to merjenje smo mi potem dejansko ponovili vletonšjem letu aprila. Da smo po pol leta videli, ali so stvari, ki smo jih komunicirali uspešne. To je zelo dobra podlaga za aktivnosti, da vemo kje smo delali dobro, kje so bile mogoče kakšne napake, kje lahko kaj dodamo. Mi imamo tako ali tako na ravni grupe enkrat letno merjenje zadovoljstva, tako da je to že v naši krvi. Da tudi na podlagi tega vidimo, ali imamo zares konkretne rezultate. Drugo pa pride sproti. Tudi hodnik ti da velikokrat celo največ informacij, ker je res taka kultura in tudi nam zaposleni dosti zaupajo in te informacije pri nas tudi ostanejo, ne izkoriščamo tega. Zato nam marsikdo veliko pove. Zaposleni nam že s tem veliko omogočijo. Oziroma drugače pa tudi merimo, ker brez tega zelo težko delaš naprej in težko veš, katere aktivnosti moraš popraviti.

Nejc: Zdaj pa me zanima, kako je potekala komunikacija med vami in vodstvom v tem času? Ali so tudi oni sodelovali pri internem komuniciranju?

Tamara: Vodstvo je vedno vključeno v komuniciranje.

Rok: Ja.

Tamara: In tudi v bistvu so prvi, ki morajo vedeti, kaj vse se dogaja interno. In vse zadeve, ki se dogajajo interno, ki se komunicirajo, vedno preverjamo tudi z vodstvom. Tako da gre tukaj že za precej močno sodelovanje. Je že nekaj, kar je vzpostavljeno. Tukaj nismo odkrivali tople vode.

Rok: Točno. Edina stvar, ki je bila, je to, da smo mi imeli oziroma še vedno imamo, na tedenski ravni, vsak ponedeljek zjutraj, skupni sestanek, kjer je vedno znova tudi predsednik uprave in gremo čez odprte stvari in kaj so naslednje aktivnosti. Aktivnosti v naslednjih tednih ali pa večji, glavni mejniki. Tako da je predsednik uprave vedno seznanjen s tem in tudi močno vpleten. Je pa tudi on tisti, ki je nosilec glavnih komunikacij. Na primer danes, ko imamo dogodek, je imel prej neka nagovor. Je samo zaradi tega prišel sem iz Srbije, iz Beograda.

Tamara: To je tudi pomembno... niso vsi vodje taki, to je treba biti odkrit. Ker to je bilo tako, da je imel Dejan danes pozdravni nagovor in potem odletel naprej na naslednji sestanek. Ampak vseeno, kljub njegovemu ritmu in številnim obveznostim je našel čas za to, da je prišel pozdraviti zaposlene, kar je zelo, zelo pomembno.

Ker, če zaposleni nimajo stika z vodstvom, potem ne občutijo dovolj svobode, da lahko sploh govorimo o dvosmerni komunikaciji. Mi imamo to srečo, da je naše vodstvo vseeno dovolj dojemljivo, da posluša zaposlene.

Nejc: Zdaj pa me zanima, ali se vama zdi, da so te aktivnosti dejansko izboljšale celoten proces združitve? Ali se pozna sprememba, recimo pri Amisu, če je pri vas taka kultura že bila?

Tamara: To je ena stvar, ki jo potem tudi identificiraš s tem merjenjem. Ampak v takem obdobju, kot je bilo zdaj, po pol leta, je težko reči. Mislim, da bi ti odgovorili podkrepljeno z dokazi, bi potrebovali še eno merjenje pol leta kasneje, ali pa eno leto kasneje. Ampak ja...

Rok: Ja, pogledj, vsekakor se razlika vidi. Če ne bi komunicirali ničesar, potem danes ne bi bili tam, kjer smo. Ne bi morali na primer s ponudbo na trg. Tudi procesi dela, ki jih imamo, ne bi bili poenoteni. Sisteme, ki smo jih prevzeli, ki so bili postavljeni, tega ne bi bilo brez komunikacije. Če ti nekdo ne pove, kdo je tvoj nov šef, ti ne pove, kakšen je način, drug proces dela, drugi kanali, ali pa katere so tvoje nove dolžnosti in obveznosti, če tukaj ne bi bilo komunikacije, bi danes delovali še vedno isto kot prej, samo da bi bili uradno skupina. Izboljšanj pa ne bi bilo nikakor nobenih. To je ena stvar, ki je vidna trenutno in mislim, da tudi zaposleni to čutijo in vidijo.

Tamara: Mogoče lahko podjetje dejansko celo preživi, tudi, če ne dela nič na aktivnostih, na katerih smo mi delali. Ampak na dolgi rok pa ne moraš napredovati, če ne delaš na nekem res ustreznem združevanju. Ni možnosti, ker ne boš dobil novih idej od zaposlenih, ne boš dobil dodatnega truda, ostal boš v povprečju in slej kot prej se lahko začneš ukvarjati s tem, ali tvoji zaposleni sploh še želijo biti del ekipe. To je zelo direktno povedano, tako da, definitivno ni človeka na tem planetu, ki bi me prepričal, da se ne splača vlagati v to. Jaz mislim, da še posebej v PR-ju moraš vedno investirati. Narediti dodaten korak k temu, da poskušaš narediti nekaj več za zaposlene.

Nejc: Opazil sem, da je to nekakšen neprekinjen proces internega komuniciranja, aktivnosti verjetno še vedno potekajo, ampak me zanima, če pogledata nazaj, ali bi kaj spremenila oziroma dodala?

Tamara: Če bi imeli na voljo vse možnosti, bi še bolj okrepila ta osebni stik, več prisotnosti vodstva med ljudmi.

Rok: Ja, predvsem na lokaciji.

Tamara: Tako v Srbiji, kot tudi v Sloveniji.

Rok: Tudi na lokaciji v Mariboru, ja.

Tamara: To ja, definitivno...

Rok: Mislim ja, osebni stik je najbolj pomembna stvar. Druga pa, mislim, da se mi trenutno nahajamo v najbolj kritični fazi. Do te faze, kjer smo sedaj, se pravi približno eno leto od pravne združitve podjetja, v večini primerov multinacionalke, ki imajo PR oddelke in oddelke z notranjim komuniciranjem, speljejo bolj ali manj v redu. Najbolj kritičen problem pa prihaja sedaj. Ker, ko ti prideš in rečeš, sedaj smo se pa pravno združili, vse delamo skupaj, takrat se zelo veliko pozabi. Kot je že Tamara rekla, kultura, načini dela, to so stvari, ki trajajo zelo dolgo časa in sedaj smo v tej fazi, ko moramo z aktivnostmi nadaljevati in vedno delati tako, da se bo počasi kultura spremenila. Ker, kultura nikoli ne bo več skupna Si.mobili ali Amisu, ampak bo neka mešanica vsega.

Tamara: Ja, nekaj novega.

Rok: Nekaj novega, ja. In ta del moramo mi sedaj skupaj zgraditi in na to ne smemo pozabiti. Zato smo mi sedaj na najbolj kritični točki, saj ne smemo pozabiti komunicirati in pripravljati novih stvari. Tako da, za nazaj, ja, verjetno so kakšne malenkosti, ampak generalno gledano večjih napak ni bilo.

Tamara: Res smo se potrudili in delali vse tako, kot je treba in tudi na zelo osebnem nivoju. Ena od takih zadev, ki smo jo ugotovili tekom procesa je, koliko časa moraš dejansko posvečati temu, da se ne fokusiraš toliko na to, kakšna je bila včasih Si.mobilova kultura, kakšna je bila včasih Amisova kultura, ampak to, kaj je tisto, kar nas povezuje. Da gradiš in iščeš skupne lastnosti. Ne da se fokusiraš na to, kar je bilo včasih.

Nejc: V redu, to je bilo več ali manj vse, kar sem imel pripravljenih vprašanj, zato me zanima, ali je slučajno še kaj pomembnega, kar bi dodala za konec, če še nismo omenili?

Tamara: Ne, mislim, da smo vse pokrili, ker smo se tudi kar nekaj časa pogovarjali. Ko boš imel narejen prepis, ga pošlji in če bo še kaj takega bova dopolnila.

Rok: Ja.

Nejc: Super, ni problema. Hvala vama še enkrat za vse.