

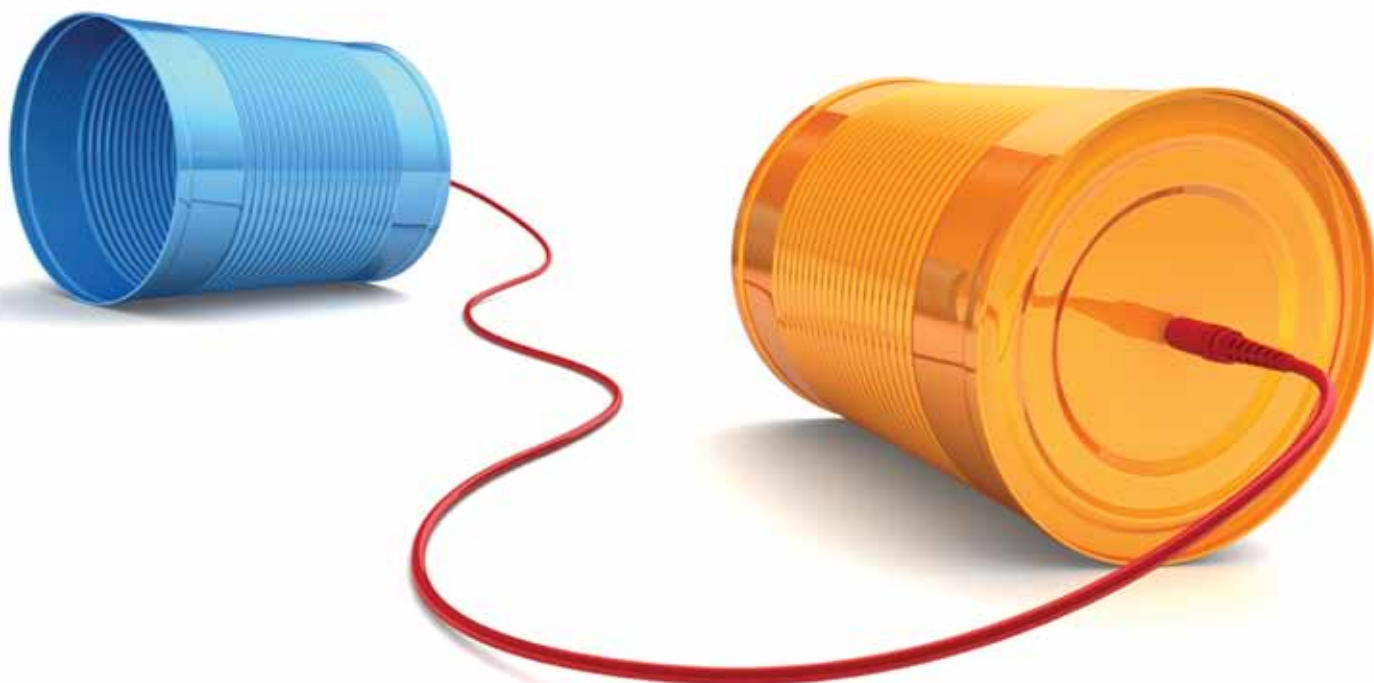
# INTERNO KOMUNICIRANJE

PRIROČNIK S PRIMERI  
DOBRIH PRAKS

[WWW.GZDBK.SI](http://WWW.GZDBK.SI)

**INTERNO KOMUNICIRANJE  
MORA BITI PODJETJU  
PISANO NA KOŽO**

**PREIZKUS KAKOVOSTI  
ODNOSOV V VAŠEM  
PODJETJU**





## KAZALO

<b>UVODNIK</b>	3
<b>INTERNO KOMUNICIRANJE: LEPILO USPEŠNIH PODJETIJ</b>	4
<b>BOŠTJAN GABERC: VEDNO JE TREBA BITI ODPRT ZA NOVE IDEJE!</b>	7
<b>IZBRANE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA MORAJU BITI PODJETJU PISANE NA KOŽO</b>	8
<b>JANA LUTOVAC LAH: ZAPOSLENI SO GLASNIK BLAGOVNE ZNAMKE PODJETJA</b>	10
<b>TEORIJA PREPRIČUJE, PRAKSA DOKAZUJE</b>	12
<b>PODJETNOMETER ODNOSOV</b>	14

ZBIRKA ZNANJA 01

**INTERNO KOMUNICIRANJE, PRIROČNIK S PRIMERI DOBRIH PRAKS**

Izdajatelj: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, Novi trg 11, 8000 Novo mesto

Zasnova in uredništvo: Mediade, d. o. o.

Uredniški odbor:

Franci Bratkovič, Edita Krajnovič, Polona Pibernik

Avtorji:

Jože Colarič (uvodnik), Stanka Ritonja (stran 4), Maruša Bertoncelj, Vesna Petkovšek, Polona Pibernik

Fotografije:

Arhiv GZDBK, Borut Peterlin, Boštjan Pucelj, Werner Jaeger, Andrej Bartelj, iStockphoto in osebni arhivi

Posebna zahvala gre Nataliji Postružnik, Elviri Medved in Slovenskemu društvu za odnose z javnostmi.

Oblikovanje in grafična priprava:

Solos, d. o. o.

Lektura: Nina Štampohar

Tisk: Solos, d. o. o.

Naklada: 500 izvodov

Avtorske pravice © po delih in v celoti Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2009, Novo mesto in avtorji. Fotokopiranje in razmnoževanje po delih ali v celoti je prepovedano. Vse pravice pridržane.

Novo mesto, marec 2010

# INTERNO KOMUNICIRANJE – NUJEN POGOJ ODLIČNOSTI



**PRED VAMI JE PRVI PRIROČNIK ZBIRKE GOSPODARSKE ZBORNICE DOLENJSKE IN BELE KRAJINE, S KATERIM ŽELIMO PRISPEVATI K POSPEŠEVANJU RAZVOJA PODJETIJ, IZMENJAVI DOBRIH POSLOVNIH PRAKS IN ZNANJA.**

Danes se večina podjetij zaveda, da so v globalnem poslovnem okolju pglavitni ključ za uspeh zaposleni. Lepilo, ki odlična podjetja in njihove člane drži skupaj, pa je prav gotovo notranje komuniciranje. Le podjetja, ki znajo motivirati in navdušiti svoje zaposlene, so pripravljena na doseganje zastavljenih ciljev ter usmerjena v razvoj in prihodnost. V številnih slovenskih podjetjih interno komuniciranje že vrsto let deluje v praksi, marsikje – predvsem v manjših organizacijah – pa je še bolj ali manj v povojih. Prav zato smo se tokrat v priročniku osredotočili na komunikacijo z zaposlenimi.

V zaposlenih se skriva ogromen potencial in uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od tega, koliko znamo in zmoremo komunicirati med sabo. Podjetja namreč ne opredeljujejo le panoga, velikost in dosežki, temveč tudi kultura znotraj organizacije. Ta je v prvi vrsti pogojena s človeškimi viri. Energija, ki krmili in pospešuje – lahko pa seveda tudi zavira – delovanje podjetja, je skupna filozofija podjetja in posameznikov v njej. Ta energija pa je možna le, če je splet vrednot, prepričan in izkušen skupen vsem sodelavcem.

Komuniciranje poveča prispevek zaposlenih k uresničevanju ciljev preprosto zato, ker na ta način

mного bolje razumejo, kaj zanje ti cilji pomenijo. Obenem zagotavlja tudi močnejšo podporo poslanstvu in viziji podjetja. To zaposlene usmerja tako k dobrim delovnim rezultatom kot tudi k pripravljenosti posredovati dobre informacije o podjetju v stikih s prijatelji, z znanci in drugimi. Zadovoljni zaposleni so najboljši ambasadorji dobrega imena podjetja. Ustvarjajo pomemben delež zaznav o podjetju, njihovim mnenjem in stališčem zunanje javnosti pripisujejo velik pomen.

Če želimo, da bo temu res tako, morajo biti sodelavci motivirani, ustvarjalni, produktivni, učinkoviti, lojalni in ponosni na podjetje. Za to ne zadostuje komuniciranje, ki se začne in konča z jutranjim klepetom in s tradicionalno novoletno zabavo. To je naloga, ki zahteva mnogo več. Če se je lotimo pravilno in strokovno, poveča konkurenčnost, s tem tudi uspeh in razvoj podjetja.

V priročniku so zbrane vsebine, ki ponujajo veliko orodij in dobrih poslovnih praks za izboljšanje interne komunikacije.

Znanje daje najboljše rezultate, če ga izmenjujemo, in poslanstvo Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine je brez dvoma prav to: izmenjati dobre prakse in tako prispevati k rasti podjetij v regiji. Zato bomo temu priročniku v prihodnje pridružili nove vsebine, pomembne za naš skupni razvoj.

Jože Colarič  
predsednik Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine

# INTERNO KOMUNICIRANJE: LEPILO USPEŠNIH PODJETIJ

**ZA INTERNO KOMUNICIRANJE NI TREBA ZAPOSLETI NOVEGA ČLOVEKA, SAJ V MAJHNIH PODJETJIH TO FUNKCIJO NAJBOLJ UČINKOVITO OPRAVLJA VODSTV.**

Uspešno poslovanje z dobičkom, rast dodane vrednosti, višja kakovost izdelkov in storitev, zadovoljstvo kupcev izdelkov, nadaljnji razvoj podjetja ...

Zveni znano? Seveda! Našteli smo nekaj ključnih ciljev, ki jih zasleduje večina podjetij. A vse to lahko še vedno ostanejo zgolj želje v glavah vodstva ali na papirju, če s cilji niso seznanjeni vsi zaposleni in, še bolj pomembno, če ti poslanstva, vizije, strategije in ciljev ne razumejo.

**Zaposleni morajo biti motivirani; čutiti morajo pripadnost podjetju; razumeti morajo, kako lahko s svojim znanjem, sposobnostmi, z ustvarjalnostjo in delom prispevajo k rezultatom podjetja.**

To pa še vedno ni dovolj. Zaposleni morajo biti namreč tudi motivirani; čutiti morajo pripadnost podjetju; razumeti morajo, kako lahko s svojim znanjem, sposobnostmi, z ustvarjalnostjo in delom prispevajo k rezultatom podjetja. Idealno je, če lahko v vsem tem početju prepoznajo tudi možnosti za uresničevanje svojih lastnih vizij in ciljev. To predvsem pomeni, da

se v delovnem okolju dobro počutijo, da zaupajo vodstvu, da imajo možnost izobraževanja, napredovanja in osebnega napredka in da prejemajo svojemu prispevku primerno plačilo.

Levji delež zaslug, da se v podjetju vse to res zgodi, ima ustrezno interno komuniciranje.

**„Sliši se lepo, a v praksi je vse drugače!“**

Kaj res? Toda saj vendar že *komuniciramo!* Vprašanje je le – *kako*. Nekomunicirati pravzaprav sploh ni mogoče. Tudi ko se, na primer, nekdo zavije v molk, s tem nekaj sporoča, in kdo se še ni srečal s kuhanjem mule, če podamo samo najbolj vsakdanji primer?

## DO USPEHA LE Z ODPRTO KOMUNIKACIJO

Zadovoljstvo zaposlenih s podjetjem, v katerem delajo, je najboljši dokaz, da interno komuniciranje pomembno prispeva k učinkovitosti podjetja.

Interno komuniciranje v Krki je res dialog med vodstvom in zaposlenimi. Poteka dvosmerno, med različnimi hierarhičnimi ravni, kulturami in generacijami, vzpostavljeno je tako vertikalno kot horizontalno. Dobro se namreč zavedamo, da je komuniciranje pot do zadovoljevanja potreb in želja posameznika ter obenem pot za doseganja ciljev podjetja. Brez dialoga ni dobrega vodenja in uspešnega delovanja timov. Odprt pogovor o nalogah in obveznostih, težavah, s katerimi se srečujemo, pa tudi o željah in potrebah je podlaga za dobro skupinsko delo in doseganje skupnih ciljev. Pri tem je treba posebej izpostaviti komunikacijo predsednika uprave, ki se kljub velikemu številu zaposlenih udeleži vseh zborov delavcev, vseh sestankov sveta delavcev in vseh Krkinih dogodkov. Zaposlenim na vprašanja,

pobude, pritožbe in pohvale odgovarja po e-pošti. Njegova vrata so za sodelavce vedno odprta. Ker pa osebni stik zaradi velikosti podjetja ni vedno možen, ga nadomeščamo z drugimi formalnimi oblikami pretoka informacij, kot so mesečni interni časopis, tedenski bilten, informacijski zasloni in oglasne table, elektronsko obveščanje, interne spletne strani (intranet), predali za koristne predloge ... Medsebojne vezi krepimo tudi z neformalnimi srečanji – na Krkinem športnem dnevu in pikniku, poimenovanem Krkin dan, Krkinem dnevu priznanj ob praznovanju jubilejev in najboljših sodelavcev in vodij, srečanju inovatorjev, srečanju z upokojenci, otvoritvah, obletnicah, dnevih odprtih vrat za zaposlene in njihove svojce ter drugih internih dogodkih. Vse to prispeva k uspešnim odnosom s sodelavci in tudi poslovnimi partnerji, saj smo zaposleni prvi ustvarjalci podobe o svojem podjetju v javnosti.

**Elvira Medved**, vodja službe za odnose z javnostmi v Krki



„Tudi velika podjetja ohranjajo dobre prakse malih. Z željo, da bi se z delom krkašev seznanili njihovi domači, v Krki organiziramo dan odprtih vrat za sodelavce in njihove družine ter jim pokažemo, kje, kaj in kako delamo. Tako zaposlenim približamo delo njihovih sodelavcev (s čimer prispevamo k boljši komunikaciji in razumevanju posameznih delovnih procesov), njihovim družinskim članom pa njihovo delo in delovanje podjetja.“

**Pravočasne, točne, jasne in razumljive informacije omogočajo pravilne odločitve ter učinkovito sodelovanje zaposlenih pri uresničevanju ciljev. Sprotno preverjanje, če so bile informacije pravilno razumljene, je nujno.**

Obstajata torej samo upravljano in neupravljano (interno) komuniciranje ali bolje – dobro upravljano in slabo upravljano. To ne pomeni, da je treba za interno komuniciranje zaposliti novega človeka, saj v majhnih podjetjih to funkcijo najbolj učinkovito opravlja vodstvo samo.

Zavedati se je treba, da vsakič, ko se pojavi nova informacija, ta zaživi svoje življenje. Širi, preoblikuje in prenaša se po številnih različnih kanalih, kjer le najde prosto pot. Če pot ni upravljana – če ni ‘dobro osvetljena’ –, lahko novica spotoma dobi takšne in drugačne primesi. Tako nastajajo govornice, oblikujejo se izmišljeni scenariji ..., vse to pa v podjetje vnaša negotovost in škodi učinkovitosti, lahko pa tudi ugledu podjetja.

Na vprašanje, kako komunicirati, obstaja mnogo odgovorov. Naslednji ključni vidiki vam utegnejo pomagati izbrati za vas in vaše podjetje najprimernejše načine, pristope in orodja.

– *Vključitev vseh zaposlenih v oblikovanje ciljev in strategije za doseganje ciljev.* Sledenje nečemu ni isto kot soustvarjanje. Zaposleni, ki sodelujejo pri oblikovanju ciljev, bodo na svojih delovnih mestih zagotovo nastopali z večjo odgovornostjo, s predanostjo in z zavzetostjo – saj gre vendar tudi za njihovo stvar. Tudi občutek, da vam zaupajo, poraja večjo zavzetost, inovativnost in predanost skupni viziji in ciljem.

**Govornice, ki nastanejo zaradi slabo upravljanega internega komuniciranja, v podjetje vnašajo negotovost in škodijo učinkovitosti, lahko pa tudi ugledu podjetja. Dve tretjini vtisa o podjetju se ustvari na podlagi tega, kaj o podjetju mislijo in govorijo zaposleni.**

– *Skrb za zaupanje.* Zaupanje ustvarjamo z zgleodom, s svojimi besedami in z ravnanjem. Za to je potrebno sprotno in dosledno odkrito komuniciranje, bodisi o poslovnih odločitvah vodstva, dosežkih na posameznih področjih delovanja ali pa o težavah, spremembah in aktualnih dogodkih v podjetju ter v neposrednem poslovnem okolju. Pravočasne, točne, jasne, razumljive in stvarne informacije omogočajo pravilne odločitve ter učinkovito sodelovanje pri uresničevanju ciljev. Sprotno preverjanje, če so bile informacije pravilno razumljene, je zato nujno. Tako neposredno kažemo, da je vključenost zaposlenih pomembna in da jim res zaupamo, ter seveda tudi, da oni lahko zaupajo nam.

– *Zbiranje povratnih informacij.* To, da vodstvo od zaposlenih dobi povratne informacije bodisi v obliki pobud in idej bodisi kritik, je vsaj tako dragoceno kot posredovanje vseh pomembnih informacij zaposlenim. Poleg neprecenljive vrednosti za proizvodnjo oziroma razvoj rešitev (pomislimo na ves čas in sredstva, ki nam jih lahko prihrani!), je izmenjava informacij

## POUDAREK MORA BITI NA DOBRI INFORMACIJI, ORODJE NI POMEMBNO.



**Jožica Dornič**, v. d. direktorice, Dolenjski list, 24 zaposlenih

Kot časopisna hiša imamo veliko stikov s podjetji in opažam, da se podjetja z odgovori ne izmikajo le medijem, pač pa tudi zaposlenim. Verjeli ali ne, marsikateri bralec nas spremlja, ker upa, da bo lahko v našem časopisu prebral kakšno informacijo o svojem podjetju. To je za tako podjetje izredno slabo.

Vodje so seveda različni, veliko je odvisno od osebnosti in značaja. Ampak dobro se je zavedati, da poslovna znanja in veščine ne zadoščajo za uspešno vodenje podjetja. Vsaj tako pomembne so tudi komunikacijske sposobnosti, in čeprav se jih je morda teže priučiti, se tudi to da. Jaz sem se odločila, da bo moja komunikacija odprta, poštena in pregledna. Tako navzven kot navznoter. Tako želim vzpostaviti zaupanje in predvsem motivirati, navduševati zaposlene za nove projekte in spremembe, ki so neizbežne. V človeški naravi je, da bi najraje videli, da

bi vse potekalo, tako kot smo navajeni, a v poslu to preprosto ni mogoče. Zato novosti začnem uvajati najprej s tistimi, ki so do sprememb manj odklonilni, ki se hitreje navdušijo, in ko se začnejo kazati prvi rezultati, postopoma vključujem tudi druge. Na tak način smo izpeljali že marsikakšen uspešen projekt. Brez prisile.

Zelo pomembno je, da ljudem daješ povratne informacije, kako so nekaj naredili, kaj je bilo v redu in kaj bi lahko v prihodnje izboljšali. Najslabše je, če zaposleni informacije izvedo iz govorice. Zato vse novosti predstavim na redni tedenski uredniški seji, na kateri se o vsem lahko odprto pogovorimo.

Interno komuniciranje še zdaleč ni preprosto, ni vedno lahko, je pa za podjetje izjemno pomembno, saj ni boljše reklame, kot je zadovoljen zaposleni, pozitivno pa vpliva tudi na rezultate.

znotraj podjetja največja spodbuda k večjemu vložku zaposlenih v delo, večji produktivnosti in razvoju podjetja. Ste vedeli, da se kar več kot dve tretjini vtisa o podjetju ustvari na podlagi tega, kaj o podjetju mislijo in govorijo zaposleni?

- *Stalno spremljanje učinkov in vlaganje v razvoj komuniciranja.* Tudi za to ne potrebujemo dragih raziskav. Zadostuje že, če smo pozorni, odprti za dobre ideje in pozitivno naravnani. Učimo se lahko iz lastnih izkušenj in primerov dobrih praks drugih. Veliko idej so podjetja okoli nas že preizkusila. Ob priložnosti se tudi o tej temi pogovorite s kolegi. Na podlagi rezultatov takega naravnega laboratorija in poznavanja lastnega podjetja lahko hitro začutimo,

### **KOMUNIKACIJA JE KOT KLADIVO – MOČNO ORODJE, KI GA LAHKO UPORABLJA VSAK**

Da je interno komuniciranje vsestransko močno orodje vodij pri vodenju podjetja, potrjujejo tudi številne raziskave tako v svetu kot pri nas. Eden od zgornjih slovenskih pokazateljev je denimo izbor Primus, v okviru katerega Slovensko društvo za odnose z javnostmi vsako leto izbere in nagradi menedžerko ali menedžerja za komunikacijsko odličnost. To je najvišje priznanje vodjem organizacij, ki se sicer profesionalno ne ukvarjajo s komunikacijsko stroko, a izkazujejo izjemno odličnost v komuniciranju.

Nagrajenci torej niso strokovnjaki s področja komuniciranja. Gre preprosto za vodje podjetij oziroma organizacij, ki veliko in uspešno vlagajo v dobro komunikacijo, in sicer tako interno kot eksterno, in ki v tej veščini pokažejo nadpovprečno odličnost oziroma učinkovitost.

Prav skozi izbor Primus se je pokazalo, da imajo podjetja, ki so v vodenje in upravljanje vključila interno komuniciranje, opazno več uspeha pri iskanju rešitev iz težkega položaja v času finančno-gospodarske krize. Ali če posplošimo, so bolj pripravljena na delovanje v spremenljivem okolju, ki je in ostaja naša stalnica.

kateri prijem, katera praksa ali orodje interne komunikacije bi delovali tudi v našem podjetju.

### **Začnemo lahko takoj**

Orodij interne komunikacije je mnogo. Pravzaprav vedno več: od biltenov, oglasnih desk, internih glasil do elektronskih sporočil, intraneta ter sodobnih spletnih družbenih medijev – tako zveni kratek opis njihove zgodovine. Velika sprememba od začetkov do danes se kaže tudi v tem, kolikšno strokovno znanje zdaj pravzaprav zahteva komuniciranje, kako celovite odločitve so vključene v to in kakšno je potrebno strateško ozadje.

Ko podjetje raste, se v interni komunikaciji podjetja poleg vodstva vse bolj povečuje tudi vloga strokovnjakov za odnose z javnostmi, kadrovske službe in marketinga. Napredna podjetja te funkcije zavestno povezujejo v usklajeno in učinkovito interno komunikacijo. A to je že pogled naprej. Kot rečeno, prvi in najpomembnejši interni komunikator podjetja je njegov direktor. Tega se zavedajo tudi veliki. Prvi mož Simobila Dejan Turk, na primer, vsakega novega vodjo prvih nekaj dni

jemlje povsod s seboj. Zato, pravi, da se naleze Simobilove kulture komuniciranja in se otrese morebitne zadržanosti.

Razlogov za neupravljanje komunikacije z zaposlenimi torej ni. Ekonomske in gospodarske okoliščine, količina sredstev, pomanjkanje časa ali velikost podjetja ... so le priročni izgovori. Komuniciranje je vselej kapital, ki se obrestuje v mnogih učinkih. Zakaj ga ne bi unovčili?

Vsebin za komuniciranje nikoli ne zmanjka in, kot rečeno, posredujemo in izmenjujemo jih lahko na mnogo načinov – odvisno od zmožnosti in namena. Tiskani in elektronski mediji informacije vzdržujejo dlje časa in dosežejo več ljudi. Različni spletni kanali omogočajo tudi sprotno povratno informacijo. Še vedno pa je najmočnejša, najučinkovitejša – v manjših podjetjih pa za nameček tudi precej lahko izvedljiva – prav neposredna osebna komunikacija.

In – začnemo lahko takoj, z nekaj koraki do prvega sodelavca. Zagotovo lahko z njim izmenjamo nekaj misli o aktualnem projektu, ga lahko za kaj pohvalimo ali celo povabimo na kavo. Presenečeni bomo ...

### **INTERNO KOMUNICIRANJE JE PODCENJENO**



**Goce Tasev**, direktor, Tabakum Export – Import, 22 zaposlenih

Glavna prednost internega komuniciranja je zagotovo v tem, da vsi zaposleni dobro poznajo temeljno strategijo podjetja ter da so ta in druge informacije posredovane vsem na enaki ravni. Prav iz osebnih razgovorov z

zaposlenimi sem izvedel, da se bolje počutijo, odkar več komuniciramo, saj lažje razumejo načrte podjetja in jih posledično tudi lažje vključujejo v svoje delo.

Spodbujamo povratne informacije. Ko je le možno, se z vsakim zaposlenim pogovorim tudi v bolj sproščenem vzdušju, saj opažam, da tako lažje podajo pripombe in ideje. Imamo nekaj takih, ki so precej podjetni in inovativni in ki dajejo zanimive pobude. Nekatere so izvedljive, druge ne, ampak o vsem se pogovorimo, in če je idejo možno uresničiti, gre v izvedbo. To je zelo dragoceno, saj tisti, ki je v stiku s strankami, najbolje ve, kakšne so njihove potrebe in želje. Seveda pa se poveča tudi pripadnost podjetju, če znaš prisluhniti zaposlenim, in ko ti vidijo, da lahko s svojimi idejami prispevajo k ciljem podjetja in vplivajo na procese dela.

# VEDNO JE TREBA BITI ODPRT ZA NOVE IDEJE!

**VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V RAZPRAVE ZAHTEVA VEČ VLAGANJA VODILNIH V GRAJENJE MEDSEBOJNEGA RAZUMEVANJA IN ODPRTOST DO DRUGAČNIH MNENJ, JE PREPRIČAN BOŠTJAN GABERC. POVEDAL NAM JE, KAKO SE TEGA LOTEVAJO V MIKROGRAFIJI.**



Podjetje **Mikrografija**, dolensko-posavska gazela 2009, je tako kot mnoga druga začelo iz nič in z veliko tveganja. Podjetje, ki se ukvarja z arhiviranjem dokumentacij podjetij s pomočjo informacijskih sistemov, je **Boštjan Gaberc** ustanovil leta 1992. Danes ima to mednarodno uveljavljeno podjetje že skoraj 50 redno zaposlenih. Zadnji štirje so to postali celo v letu recesije!

**Ko podjetje podvoji število zaposlenih, postane drugo podjetje, pravijo izkušeni poslovneži. Se izjava potrди tudi na primeru dinamično rastoče Mikrografije?**

Z rastjo zaposlenih se predvsem spreminja način vodenja, odgovornost se decentralizira, preglednost nad poslovanjem je slabša. Na začetku je bilo lažje peljati poslovanje k načrtanim ciljem, saj je bilo za to treba motivirati manj sodelavcev. A tudi cilji so bili takrat precej nižji. Zdaj je zgodba zahtevnejša, v podjetju imamo več enot,

več vodij v različnih državah, ki prenašajo vizijo, vrednote in cilje na vse zaposlene, jaz pa takega, neposrednega stika z vsemi zaposlenimi, kot bi si ga želel, žal ne morem več vzdrževati.

**Pohvala je enostaven in poceni motivator.**

**Če bi morali oceniti vpliv dobrih odnosov v kolektivu na uspešnost podjetja, kakšno težo bi pripisali skrbi za dobre odnose?**

Dobri odnosi so dolgoročno nujni za uspeh, kratkoročno pa so tudi konflikti nujni, saj s pravilnim pristopom predstavljajo gibalo napredka. Vključevanje vseh zaposlenih v razprave pri nas celo spodbujamo, tako nastanejo različne ideje, razvijejo se različna mnenja. Pri nas tudi zato vlagamo veliko časa in sredstev v različna neformalna druženja.

**Raziskovanje dejavnikov uspeha podjetij, ki v tržni borbi prehitvevajo svoje tekmece, kaže na velik pomen prenosa vizije na zaposlene. Kako vi vključujete sodelavce v sooblikovanje ali uresničevanje vizije?**

Že od nekdaj velja, da je med bolj učinkovitimi metodami vodenja prav vodenje z zgledom; tega uporabljam tudi jaz. Vendar je pri našem številu zaposlenih to manj učinkovito, precej časa bi porabil, da bi moja dejanja opazili vsi, še več, da bi jih celo začeli posnemati. Zato smo vzpostavili trdno organizacijsko strukturo in s tem „direktorjevo roko“ podaljšali: vizijo, cilje in strategijo na rednih kolegijih ter ob ostalih priložnostih prenašam na vodje.

Posebo vlogo pri grajenju pripadnosti in usmerjanju zaposlenih k skupnemu cilju pa ima redni, letni dan Mikrografije, na katerem skupaj zgradimo načrt za prihodnost.

**Strokovnjaki vedno bolj opozarjajo, da v slovenski kulturi primanjkuje sposobnosti pohvale, ki je močan motivator. Kako pogosto kot direktor pohvalite svoje sodelavce?**

Žal nam hiter tempo življenja in stresno okolje ne dovoljujeta, da bi se večkrat ustavili in pogledali bilanco uspehov posameznih zaposlenih. To je izgubljena priložnost, saj je pohvala enostaven in poceni motivator. Morda je, vsaj v našem poslu, razlog za to narava projektov, saj naši zaposleni delajo na njih po več mesecev, tudi let. Naše oči so usmerjene najprej v njihov uspešen zaključek, vmesne uspehe pa žal enostavno prezremo.

Kot vodja se tega vse bolj zavedam in skušam zaposlene motivirati tudi med projektom. Popolnoma se strinjam, potrditev dobrega dela bi moralo biti na splošno več. Z eno pohvalo dosežemo dolgoročne učinke, medtem ko finančne nagrade pomenijo bolj ali manj kratkoročna zadovoljstva.

**Kakšen je vaš nasvet za „milijon evrov“, vezan na komuniciranje s sodelavci?**

Predvsem je pomembno odkrito in pravočasno komuniciranje, saj edino tako lahko dosežemo najvišje zaupanje s sodelavci. Moj nasvet izhaja iz ene izmed vrednot našega podjetja, in sicer: „Vedno bodi odprt za sprejemanje različnih mnenj in idej.“

# IZBRANE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA MORAJO BITI PODJETJU PISANE NA KOŽO

**ČEPRAV MALA PODJETJA POSEGAJO PO MANJŠI PALETI ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA, JE PRAV, DA JIH VSAJ V GROBEM POZNAJO. JUTRI BO NAŠE PODJETJE VEČJE, ODNOSI ZAPLETENEJŠI IN LAŽE BOMO IZBRALI NOV PRIMEREN PRISTOP H KOMUNICIRANJU Z ZAPOSLENIMI ALI MED NJIMI.**

Zagotovo se vam je že kdaj zgodilo, da ste ob poslušanju ali branju primerov iz prakse velikih podjetij, kakšne organizacijske prijeme uporabljajo in katere poslovne funkcije vpeljujejo, pomislili: „Že dobro, to si lahko privoščijo veliki, za nas pa to preprosto ne pride v poštev, za kaj takega smo premajhni, ne splača se nam.“

V resnici ni s takim razmišljanjem nič narobe. Celó zelo na mestu je, le znati moramo ločevati med orodji, ki za podjetje postanejo smiselna šele z njegovo rastjo in večanjem števila zaposlenih, ter s tistimi pristopi, ki lahko v prilagojeni obliki bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja. Interno komuniciranje zagotovo sodi med zadnje.

**Mala podjetja so idealno okolje za razvoj učinkovitega osebnega komuniciranja**

Slovenska raziskava o uporabi instrumentov internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji<sup>1</sup> je tako intuitivno razmišljanje potrdila. Interno komuniciranje v velikih podjetjih se razlikuje od komunikacije v malih podjetjih. Razlike nastopajo tako pri pogostosti uporabe kot pri uporabljenih

orodjih internega komuniciranja. Velika in mala podjetja različno vrednotijo cilje internega komuniciranja. Do razlik prihaja, ker se posamezna orodja internega komuniciranja razlikujejo glede na učinkovitost v večjih ali manjših skupinah, delno pa tudi zaradi narave poslovanja. Na splošno v malih podjetjih uporabljajo manjšo paleto orodij internega komuniciranja.

Poglejmo podrobneje. V malih podjetjih najpogosteje (dnevno) uporabljajo elektronsko pošto, sledita ji internet in obhodi direktorja. Kolegiji in sestanki se izvajajo tedensko, na mesečni ravni se jima pridružijo še družabna srečanja, včasih pa tudi interne konference. V malih podjetjih nesporno prevladuje osebno komuniciranje, ki je v manjših skupinah zagotovo najbolj učinkovito. Uporabo intraneta, video konferenc pa tudi internih časopisov, biltenov in nabiralnikov predlogov redkeje zasledimo.

Prav zaradi svoje majhnosti imajo mala podjetja pred velikimi naravno prednost. Govorimo o osebni komunikaciji, in sicer tako vodstva do zaposlenih kot zaposlenih med sabo, ki je v majhnih kolektivih veliko enostavnejša, lažje jo je sistematizirati in lažje upravljati. Če se spomnimo, da sodi osebna komunikacija tudi med najučinkovitejše oblike internega komuniciranja, ki poleg vsega nič ne stane, je na mestu, da se vprašamo, v kolikšni meri to močno orodje izkoriščamo v našem podjetju.

**Orodja internega komuniciranja na kratko**

Z naraščanjem števila zaposlenih se podjetje začne spreminjati. Način vodenja

## KATERA ORODJA SODIJO V INTERNO KOMUNICIRANJE

1. interni časopis, bilten, e-novice,
2. priročniki, navodila za zaposlene,
3. letna poročila, finančna poročila za zaposlene,
4. interne konference, izobraževanja,
5. oglasna deska,
6. nabiralnik predlogov zaposlenih,
7. notranje ankete o zadovoljstvu,
8. obhodi direktorja med zaposlenimi,
9. dan odprtih vrat za zaposlene, njihove družine in upokojece,
10. sestanki, kolegiji, viharjenje možganov (brainstorming),
11. osebna srečanja „iz oči v oči“,
12. odprta telefonska linija,
13. elektronska pošta,
14. internet, intranet,
15. interni radio, interna TV,
16. video konference,
17. družabna (neformalna) srečanja,
18. spletna družbena orodja,
19. zbori delavcev.

in prijemi, ki so odlično delovali v skupini petih, desetih ali dvajsetih ljudi, lahko delno ali v celoti odpovedo, ko ta naraste na petdeset ali več zaposlenih. Takrat moramo razmisliti o uvedbi novih orodij internega komuniciranja, tudi tistih, ki v majhnih skupinah niso bila potrebna. Prav je, da jih poznamo, da se bomo prav odločili.

<sup>1,2</sup> Dr. Damijan Mumel, izr. prof., Andreja Buneto, Tina Virt: *Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji, Organizacija, letnik 39, številka 6, junij 2006.*

Članica upravnega odbora mednarodnega združenja internih komunikatorjev FEIEA Vesna Petkovšek pojasnjuje uporabo nekaterih med njimi.

„V velikih podjetjih so običajno prisotna in še vedno pomembna oblika komuniciranja z zaposlenimi interne revije, časopisi in/ali bilteni, redkeje v podjetjih srečamo interni radio ali televizijo. Seveda se v sodobnem, v informacijsko tehnologijo usmerjenem svetu organizacije vse bolj usmerjajo v elektronske medije, predvsem intranet in e-glasila. Ta imajo precej prednosti pred klasičnim tiskom, predvsem v hitrosti posredovanja informacij in možnostih dvosmerne komunikacije – zaposleni se lahko odzovejo na posredovane informacije, lahko predlagajo, komentirajo, soustvarjajo vsebine in medij, ustvarja se dialog. Vendar je treba biti pri tem pozoren, ali smo z elektronskimi mediji dosegli vse zaposlene.

### POMEMBNOST CILJEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA V MALIH PODJETJIH<sup>2</sup>

V malih podjetjih pripisujejo največjo težo ciljem, ki poudarjajo predvsem finančni rezultat. Šele zatem sledijo tisti, ki spodbujajo pripadnost in motiviranost zaposlenih, njihovo izobraževanje in dobre odnose:

1. ustvarjanje dobička,
2. večanje poslovne odličnosti,
3. večanje konkurenčne prednosti,
4. večanje sposobnosti prilagajanja spremembam,
5. povečanje produktivnosti zaposlenih,
6. izboljšanje organizacijske kulture,
7. večanje pripadnosti zaposlenih,
8. informiranje, izobraževanje zaposlenih,
9. motiviranje zaposlenih,
10. uveljavitev timskega dela,
11. dobri odnosi zaposleni – vodstvo,
12. da zaposleni poznajo vizije in cilje podjetja,
13. zagotavljanje socialnega miru,
14. navdušenje zaposlenih.

### KDAJ UČINKOVITO KOMUNICIRAMO?

- Kadar vemo, kaj želimo doseči s sporočilom.
- Kadar se na komuniciranje pripravimo vnaprej.
- Kadar sporočilo prilagodimo sogovornikom, ki jim je namenjeno.
- Kadar tako verbalno (z besedami) kot tudi neverbalno (z mimiko, gestami, glasom) izražamo isto sporočilo.
- Poslušamo, kaj imajo sogovorniki povedati, in s tem preverjamo, ali se razumemo.

Če del zaposlenih nima možnosti elektronskega komuniciranja, je zanje treba poskrbeti z drugimi oblikami. Poleg že navedenih tiskanih medijev so tu še hitrejša orodja – objava obvestil na oglasnih deskah, okrožnice, pismo direktorja. Če želimo omogočiti dvosmernost, če nas torej zanimajo tudi mnenje, skrbi, vprašanja, pobude, ki se pojavljajo med zaposlenimi, lahko podjetje postavi nabiralnike, v katere lahko zaposleni anonimno ali z imenom in priimkom prispevajo svoje ideje in vprašanja. Poznamo še odprte telefonske linije, e-pošto, forume, ki vsi omogočajo, da lahko sledimo mnenju in pomislekom zaposlenih, seveda vse z namenom, da se nanje lahko primerno odzovemo.

Dvosmerne poti komuniciranja v organizacijah in podjetjih zahtevajo našo dodatno angažiranost in pripravljenost, da se odzovemo, odgovorimo na izzive zaposlenih, kar pomeni, da se jih je treba lotiti premišljeno. Resnično ne smejo biti same sebi namen, saj bi s tem povzročili več škode kot koristi v smislu dobre komunikacije in gradnje odkritih odnosov.

Seveda velja, da je pred vsemi kanali in mediji, ki jih ustvarjamo za izboljšanje komunikacije in odnosov v podjetjih, pomembnejša osebna komunikacija. Ko podjetje raste, je zelo pomembno, da svojo komunikacijsko vlogo dobro odigrajo menedžerji na vmesnih ravneh. Ti so tisti, ki so v neposrednem stiku z zaposlenimi in ki jim zaposleni morajo zaupati. Poskrbeti moramo, da menedžerji dobro poznajo

strategijo, cilje, filozofijo podjetja, in to usmeritev posredujejo naprej do vseh zaposlenih. Obenem so prav srednji menedžerji tisti, ki izzive iz različnih področij prenašajo do najvišjega vodstva.

Med osebnimi oblikami notranjega komuniciranja so poleg formalnih, kot so različni sestanki, jutranji ali dnevni brifingi, konference, koordinacije ipd., ki jih poznajo vse organizacije, saj so osnovni sestavni del njihovega delovanja, zelo dobrodošle tudi manj formalne ali neformalne oblike druženja. Skupne jutranje kave, skupno prebiranje časopisov, praznovanja, obletnice, dogodki in različne zabave, športne in kulturne prireditve, kakor tudi druženja izven delovnega časa v okviru interesnih skupin ali društev podjetja zaposlene združujejo, ustvarjajo pripadnost in krepijo skupnega duha.

**V internem komuniciranju malih podjetjih prevladuje osebno komuniciranje, ki je v manjših skupinah najbolj učinkovito. Uporabo intraneta, video konferenc pa tudi internih časopisov, biltenov in nabiralnikov predlogov redkeje zasledimo.**

Če vrata direktorja niso odprta nenehno, je smiselno uvesti dneve odprtih vrat pri vodilnem. Zaposleni k svojim nadrejenim namreč ne prihajajo zgolj s problemi, pač pa velikokrat tudi z uporabnimi predlogi in informacijami. Seveda velja omeniti, da je prisotnost direktorja med zaposlenimi zelo dobrodošla, zato je dobro, da se, če že prej ni imel te navade, od časa do časa sprehodi po oddelkih.

Oblik in načinov, kako se približati zaposlenim in kako vzpostaviti čim bolj pristne in ustvarjalne odnose z njimi, je še ogromno, vedno pa velja, da se je pri iskanju najprimernejših oblik treba prilagoditi strukturi zaposlenih, kulturi in organizaciji podjetja,“ zaključila Vesna Petkovšek.

# ZAPOSLENI SO GLASNIK BLAGOVNE ZNAMKE PODJETJA

**ALI JE INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJIH POVEZANO Z VELIKIMI STROŠKI IN KAKO NAJ SE TEGA ZALOGAJA LOTIJO MALA PODJETJA? POVPRÁŠALI SMO JANO LUTOVAC LAH, PREKALJENO POZNAVALKO ODNOSOV Z JAVNOSTMI.**



**Jana Lutovac Lah**, vodja službe za odnose z javnostmi v podjetju **Trimo**, je v času študija sociologije kadrovskega menedžmenta izkušnje najprej nabirala kot novinarka. Potem se je kot predstavnica za odnose z javnostmi zaposlila v podjetju Mercator in magistrirala iz internega komuniciranja v času prevzemov. V komunikacijski agenciji Pristop je svetovala več slovenskim podjetjem, bila e tudi svetovalka za odnose z javnostmi pokojnega predsednika države Janeza Drnovška. Do nedavnega je vodila Sekcijo internih komunikatorjev Slovenskega društva za odnose z javnostmi.

**Ali obstajajo opozorilni znaki, da vodstvo podjetja zanemarja komuniciranje?**

Eden od opozorilnih znakov so gotovo govornice, ko zaposleni na podlagi sporočil (verbalnih in neverbalnih) ustvarjajo in širijo zgodbe. Te so lahko resnične, polresnične ali pa sploh niso resnične. Predvsem zadnje med zaposlenimi po nepotrebnem širijo negotovost in strah. Dodatno škodo takšne zgodbe povzročijo, če se govornice razširijo izven podjetja. V širšem okolju je namreč neformalne komunikacije mnogo težje nadzorovati in usmerjati.

**Izkustveno pravilo pravi, da dve tretjini ugleda podjetja naredijo zadovoljni zaposleni, eno tretjino pa lahko ustvarimo z orodji odnosov z javnostmi. Ali po vaših izkušnjah omenjena trditev drži?**

Zadovoljni zaposleni zagotovo zelo pomembno vplivajo na ugled podjetja. Oni so, pa to ni floskula, prvi glasnik blagovne znamke podjetja. Zaposleni so tudi pogosto vir informacij medijem, kupcem in ostalim deležnikom. In ne samo zaposleni. V mislih moramo imeti tudi upokoјence, nekdanje zaposlene. Tudi kandidate za zaposlitev ... Več skupin vključujem v odnose z zaposlenimi.

**Ali v podjetju obstajajo obdobja ali okoliščine, ko se potreba po komuniciranju s sodelavci v podjetju še posebej poveča ali zmanjša?**

Potreba po komuniciranju z zaposlenimi se gotovo najbolj poveča v obdobju negotovosti (kot je denimo gospodarska kriza)

ali v obdobju velikih sprememb (recimo, ko pride do sprememb v vodstvu, ko je napovedana reorganizacija ali kapitalsko povezovanje družbe ...). Takrat se zaposleni predvsem sprašujejo, kako bodo te spremembe vplivale nanje. Prav v takšnih okoliščinah je potreba po odprti in redni komunikaciji še toliko bolj izrazita. Če ne vemo odgovora na njihovo vprašanje, to povemo, vendar jim ga takoj, ko je znan, tudi sporočimo.

**Po rezultatih različnih raziskav interno komuniciranje zelo močno vpliva na vrednost podjetja.**

**Kaj bi svetovali direktorju manjšega podjetja, ki se sooča z zmanjšanim povpraševanjem, odpuščanjem in nezadovoljnimi zaposlenimi, ki se je torej v težavah zavedel pomena internega komuniciranja?**

V prvi vrsti bi mu svetovala odprto komunikacijo z vsemi sodelavci – ne samo s tistimi, od katerih se zaradi poslovnih razlogov morda poslavlja. Tisti, ki ostajajo, se namreč zaradi odhajajočih sodelavcev sprašujejo, kaj bo z njimi, kdaj bodo oni na vrsti ... In če z odhajajočimi neustrezno ravnamo, si tisti, ki ostajajo, ustvarijo sliko: „Aha, tako bo enkrat tudi z mano.“

Predlagala bi tudi, da se potruđi, da bi odhajajoči sodelavci lahko dostojanstveno zapustili organizacijo in da se jim po možnosti svetuje pri nadaljnjih korakih. Da se jim, recimo, pomaga pri iskanju nove zaposlitve, bodisi s priporočili bodisi s pomočjo pri pripravi življenjepisa, skratka, da se jim stoji ob strani.

## NAJBOLJŠI PRODAJALCI V TRIMU SO GAZELE

V Trimu ob koncu leta razglasijo najboljše trimovce, na začetku leta pa tudi najboljše prodajalce glede na najhitreje rastoči trg, najboljši trg po prodaji novih proizvodov in najboljšega prodajalca na tržni mreži. Zadnje imenujejo gazele. Vsa priznanja interno komunicirajo sodelavcem prek različnih orodij, recimo korporativne revije Trimotim, na dogodku za trimovce jim podelijo javno priznanje in prav tako tudi nagradijo, najpogosteje z vikend paketom v tujini ali izobraževanjem na prestižnih šolah. Tudi to je tudi del Trimove korporativne kulture – znani na glas pohvaliti in se veseliti uspehov drugih.

**Ali je interno komuniciranje v podjetju povezano z velikimi stroški? Kako naj se tega zalogaja lotijo podjetja, ki si v tem trenutku ne morejo privoščiti večjih investicij, vseeno pa želijo storiti korak naprej na področju internega komuniciranja?**

Veliko najpomembnejših oblik internega komuniciranja ne prinaša prav visokih stroškov. V mislih imam predvsem osebne oblike komunikacije (denimo redni oddelčni sestanki), uvedla bi križno in „face to face“ komuniciranje, ki je med zaposlenimi najbolj priljubljeno in jih v večini tudi najbolj pogrešajo. Poleg tega že nove tehnologije (recimo intranet, elektronski bilteni) v veliki meri prinašajo prihranke pri dosedanjem tiskanju internih časopisov, revij in biltenov. Najbolj učinkovite stvari so zelo preproste. Ne morete si misliti, koliko zaposlenim pomeni osebna komunikaciji z vodji, ki v resnici nič ne stane. Na to prepogosto pozabimo.

**Kako bi opisali vodjo, direktorja ali podjetnico, ki dobro komunicira s sodelavci?**

V prvi vrsti dobro komunicira tisti, ki zna poslušati, zna slišati in se na to tudi pravilno odzvati. Dober komunikator je tisti, ki mu zaposleni zaupajo. To pomeni, da komunicira jasno, tako da ga tisti, s katerimi komunicira, razumejo. Pogosto

namreč menedžerji pravijo: „Saj sem jim povedal!“ Takrat se postavi vprašanje: „Pa so te razumeli tako, kot si si žele?“

Nadalje je pomembno, da komunicira in informira ob pravem času, skozi ustrezne kanale in na ustrezen način. Če banaliziram – ko moraš nekoga odpustiti, mu tega, jasno, ne boš sporočil po telefonu, elektronski pošti ali s sms sporočilom. Lastnost dobrega komunikatorja je namreč tudi osnovna mera empatije in temu primerno prilagajanje komunikacije.

Sicer je interno komuniciranje, ki po rezultatih različnih raziskav zelo močno vpliva tudi na vrednost podjetja, del strateške odločitve vodstva podjetja ter poslanstva vsakega vodje. V organizacijah, v katerih vodje razumejo in izvajajo komuniciranje kot neločljiv del vodenja, vodje vsakodnevno uspešno uravnatežajo svojo pozornost do nalog s pozornostjo do ljudi. Nasprotno pa so v podjetjih, v katerih to spoznanje še ni dozorelo, vodje mehansko usmerjeni samo v izvajanje nalog, komunikacije pa omejujejo zgolj na svoje nadrejene. Takšno ravnanje zagotovo ne vodi k zaupanju med člani organizacije in ne prispeva k uspehu podjetja.

**Podjetja, v katerih vladajo dobri odnosi, so na trgu bolj uspešna in imajo več inovacij. To modrost so v lanskem letu nedvoumno pokazali tudi rezultati raziskave Zlata nit, izbor zaposlovalca leta. Kaj je po vaših**

**izkušnjah značilno za podjetja, da to povezavo razumejo?**

Verjamem, da najvišje vodstvo in vse ravni vodij v organizaciji z lastnim slogom vodenja pomembno vplivajo ne le na počutje in medsebojne odnose v organizaciji, ampak tudi na individualno uspešnost posameznikov ter skupno poslovno uspešnost gospodarske družbe. Kjer je najvišje vodstvo odprto, dostopno in z lastnim zgledom spodbuja ostale ravni vodij k odprti komunikaciji s sodelavci, se to odraža v večjem medsebojnem zaupanju vseh zaposlenih pa tudi v višji ravni sprejemanja tveganj pri inovativnih poslovnih odločitvah in sprejemljivosti napak.

**Kako v podjetjih, kjer ste delovali, poimenujejo sodelavce? Po raziskavah namreč že poimenovanje vpliva na vedenje posameznikov in skupin ljudi.**

V literaturi, pa tudi če pogledate zakone, se praviloma uporablja izraz „delavec“. Meni osebno ta oznaka že od nekdaj ni blizu. Veliko bolj mi je všeč „zaposleni“ ali „sodelavec“.

To vprašanje še zdaleč ni banalno. Vsaka organizacija bi se morala načrtno odločiti, katero poimenovanje bo uporabila in zakaj. Denimo, pri nas v Trimu zelo radi uporabljajo kar naziv trimovci. Ker želimo s tem zelo jasno spodbujati našo medsebojno povezanost znotraj podjetja.

## TRIMO NAGRAJUJE NAJBOLJ NORE IDEJE SVOJIH ZAPOSLENIH



Nore nagrade za nore ideje. Maja Mujdrica, nagrajenka Trimovega internega natečaja Nora ideja 2007 na poletu v breztežnostnem stanju.

Projekt Nora ideja nagraduje, kot že ime pove, najbolj nore ideje trimovcev. Je pomemben del Trimove kulture inovativnosti in skoraj lastna blagovna znamka. Gre za več kot nagrado, ki je tudi 'nora'. Lani, denimo, so izbrance nagradili s tečajem tridnevnega preživetja v naravi. Gre za življenjsko filozofijo, osebni pristop, skoraj družbeno gibanje, ki podpira odprtost mišljenja, sproščen in drugačen način razmišljanja, spodbuja nekonvencionalen in neomejujoč pogled na življenje, v katerem je vse možno in nič nemogoče.

# TEORIJA PREPRIČUJE, PRAKSA DOKAZUJE

## KAKO INTERNO KOMUNICIRAJO NEKATERA USPEŠNA PODJETJA V REGIJI – IN PREDVSEM, ZAKAJ

**Andrej Baškovič, direktor, Treves, d. o. o., tovarna notranje opreme za vozila, Trebnje, 55 zaposlenih:**

„Poleg letnih razgovorov redno merimo zadovoljstvo zaposlenih in smo ponosni na dobre rezultate. Vodje izmen se tedensko sestajajo s svojimi izmenskimi ekipami, direktor in vodje oddelkov pa se usedomo vsak dan. Vodje izmen se prav tako dobijo vsako jutro na kratkem, 5-minutnem sestanku.“

Od orodij internega komuniciranja poleg osebnega stika uvajamo interni plakat, da vzpostavimo vizualni menedžment, pri katerem zbiramo in prikazujemo različne podatke (uspešnost poslovanja, splošni finančni kazalci v industriji) ... Začeli smo uporabljati sistem predlogov, na info točki pa potem pokažemo, koliko smo pri tem uspešni. Info točko s strokovnimi informacijami imamo tudi na proizvodni liniji.

Interna komunikacija se nam zdi pomembna že zaradi tehnološke zahtevnosti proizvodnje. Operativno delo namreč hitro odrazi nezadovoljstvo zaposlenih, saj se rezultati pri delu poslabšajo.“

**Robert Bobič, direktor, Bobicom, d. o. o., špageterija in picerija, Novo mesto, 8 zaposlenih:**

„Brez internega komuniciranja ne bi bili uspešni. Smo precej majhni in delujemo tako, da zadeve rešujemo dnevno. Menim, da je najbolj pomembno to, da so ljudje pravi, da so pripravljeni na vsak izziv in da priskočijo, ko je treba nekaj premakniti. Tako je lažje doseči odgovornost in samostojnost, obenem pa vsak ve, da



se lahko vsak trenutek obrne tudi name. Neformalno se družimo bolj poredko. Ves teden smo namreč skupaj, od ponedeljka do sobote, zato spodbujamo, da ostanejo nedelje tisti čas, ki si ga vsak zaposleni vzame zase. Si pa seveda kdaj omislimo kak skupinski športni dan, ko gremo na kak izlet. Za motivacijo skrbimo sproti – skupaj spijemo kavo, se pošalimo in si tako dvignemo energijo, ko je utrujenost, posebno decembra, precej velika. Včasih šteje že, če rečeš kakšno dobro besedo, ali ko kdo od zaposlenih prinese doma narejeno pecivo, da se vsi skupaj pocrkljamo.“

**Tatjana Adlešič, direktorica, Špica, d. o. o., računovodski servis, Metlika, 7 zaposlenih:**

„Pri nas od orodij prisegamo na osebni stik. Celo vezi med nami in strankami so vse bolj osebne, saj opažamo, da imajo ljudje vse manj časa za branje elektronskih ali navadnih pisem. Skozi osebno komunikacijo najhitreje dobiš povratno informacijo. Tudi delo poteka hitreje.“

Zakaj interna komunikacija? Vsak problem se takoj oziroma hitreje reši, delo poteka bolj tekoče, ohranjajo se dobri odnosi. Ni tekmovalnosti, ker smo vsi pomembni. Menim, da je ključna za vzdrževanje zdravega okolja.“

**Gorazd Kambič, direktor, Kambič, d. o. o., laboratorijska oprema, Semič, 22 zaposlenih:**

„Pri nas so sistematizirana tedenska srečanja med predstavniki vodstva in četrletna srečanja z vsemi zaposlenimi. Imamo tudi redne letne razgovore, oglasno tablo s sporočili, s terenskimi delavci pa precej komuniciramo tudi po telefonu. Večinoma še vedno komuniciramo „na štiri oči“, saj je časovno to še najučinkoviteje in najbolj zanesljiv način.“

Z interna komunikacijo se vsekakor splača ukvarjati, saj le dobro obveščen delavec lahko opravi delo v skladu s pričakovanji.“

**Biserka Magovac Čokeša, direktorica, NBM Kovinska galanterija, s. p., Metlika, 13 zaposlenih:**



„V manjših podjetjih, kakršno smo mi, je neposredni stik lažji, pomeni večjo učinkovitost, skrajšanje sprejemanja odločitev, manj posredovanja. Pri tem smo dosegli največ: dodana vrednost na zaposlenega pred krizo je bila 45 000 evrov. Delamo kot družina, in to je možno ravno zato, ker nas je malo. Vse poznam, tudi njihove družine, skupaj proslavljamo, se tudi drugače neformalno srečujemo in gojimo pristen, neposreden stik. Pred dvema letoma smo

imeli odprtje novih proizvodnih prostorov in na proslavi sem posebej izpostavila zaposlene in njihov prispevek k skupnemu uspehu. Pa ne zato, ker bi morala, ampak ker tako res čutim! Oni se trudijo in mi jim to vračamo. Zaupanje je zelo veliko.

In prav zaradi zaupanja prisegam na kakovostno interno komunikacijo. Zaupanje je namreč kot hiša iz kart ...“

**Bojan Črtalič, direktor, FerroČrtalič, d. o. o., specializirani stroji in linije za industrijsko peskanje, 14 zaposlenih:**



„Interna komunikacija je osnova vsakega dela. Kako naj podjetje dela brez tega? Izjemno vpliva že na počutje. Če se komunicira na primerni ravni in dovolj pogosto, se ljudje čutijo potrebne, zaželeni. Mi pri tem izdatno uporabljamo nove in hitrejše možnosti informiranja, ki jih omogoča sodobna tehnologija.

Vsako jutro začnemo s skupno kavo. Pogovarjamo se o različnih temah, padejo pa tudi konkretne ideje in predlogi. S tem raste zaupanje v timu. Imamo seveda še obvezne tedenske kolegije vodstva, pred kolegijem po potrebi še sestanek direktorja z vodji oddelkov. Že vpeljane načrte redno posodabljam in jih vsake 3 mesece popravljamo, če je treba. Pri tem sodelujejo vsi oddelki. Vodje oddelkov imajo prav tako vsak teden sestanke z zaposlenimi, ko se pogovarjajo, kaj vse je treba narediti, krešejo se ideje in zbirajo inovativni predlogi. To zelo spodbujamo. Skupaj praznujemo tudi rojstne dni. Kadar ga imam jaz, priredim zabavo za celotno podjetje.“

**Sonja Jakovljević, vodja korporativnih komunikacij, INFOTEHNA Skupina, d. o. o., Novo mesto, 48 zaposlenih:**



„Menim, da je ena bistvenih in težjih nalog internega komuniciranja usklajevanje ciljev znotraj podjetja: ubrano lahko namreč delujemo le tedaj, ko vsi stremimo k istim končnim točkam. Dobro informirani ljudje so obenem bolj pripadni, saj se ne čutijo le kot del celote, ampak kot njeni dejavni tvorci; to se odraža tudi v gospodarskih kazalcih.

INFOTEHNA Skupina deluje na dveh lokacijah, v Novem mestu in Zagrebu, zaradi česar preskakujemo kar visoko komunikacijsko oviro. Visok odziv nam omogoča več komunikacijskih orodij; poleg rednih sestankov oddelkov se, denimo, 6-krat na leto družimo tudi na ravni celotnega podjetja. Na teh delovnih srečanjih vseh sodelavk in sodelavcev med seboj izmenjujemo aktualne informacije, se izobražujemo, debatiramo. Tovrstna srečanja predstavljajo priložnost za odprt dialog, redno pa jih združujemo tudi z neformalnimi oblikami druženja – te so daleč najpomembnejše orodje internega komuniciranja v INFOTEHNA Skupini. Če naštejemo še druga: intranet je oglasno desko nadomestil že dolgo tega, to pa danes uporabljamo za neformalna obvestila – na njej je najti vabila na športne in kulturne dogodke (imamo svoje športno in kulturno društvo), kakšno šalo ipd. Izvajamo tudi redne in obsežne letne ankete o organizacijski klimi, v okviru katerih sodelujemo v projektu Zlata nit. Velja omeniti, da sodelavk in sodelavcev ne oviramo pri morebitnih željah o

kroženju med delovnimi mesti ali oddelki, saj izkušnje kažejo, da postajajo njihova obzorja s tem širša – bolj so odprti, fleksibilni in bolje razumejo delovanje drugih. Imamo elektronski dokument za zbiranje idej – vanj lahko piše vsak, kolegij direktorjev pa predloge obravnava na tedenskem sestanku; avtorje tistih, ki jih uresničimo, finančno nagradimo.

Kot visokotehnološko podjetje uporabljamo kar nekaj novih telekomunikacijskih tehnologij, a jaz menim, da ne more osebne stika nadomestiti prav nobena.“

**Franc Lavrič, direktor, Loging montažni objekti, d. o. o., nominiranec za dolenjsko-posavsko gazelo 2009, 21 zaposlenih:**



„Prisegam na neposredno, odprto komunikacijo. Do mene ima vsak dostop. Vse zaposlene poznam osebno, komunikacija oteka tako horizontalno kot vertikalno. Vodstvo se redno srečuje na kolegijih, ostalo pa komuniciramo sproti in po potrebi. Veliko sem med zaposlenimi in na splošno nimamo posebne hierarhije. Enkrat na leto organiziram direktorjev dan, ko gremo skupaj smučat. Imamo tudi srečanja ob rojstnih dnevih. Vsaj enkrat na leto organiziramo piknik s slovensko-bošnjaško-makedonskimi igrami, ker prihajamo iz teh treh držav. Prek takšnih neformalnih srečanj dobijo zaposleni še močnejši občutek, da so del skupne zgodbe. Tudi če se pojavijo kakšni osebni problemi, skušamo pomagati – včasih z dodatnim dnevom dopusta ali kako drugače ... Vse to je pomembno in tudi rezultati podjetja so posledično boljši.“

# PODJETNOMETER ODNOSOV

## PONUJAMO VAM KRATEK TEST, ORODJE, KI VAM BO POMAGALO OSVETLITI ODNOSE V VAŠEM PODJETJU.

Dobro ozračje v organizaciji prispeva od 20 do 30 odstotkov k uspešnosti podjetja. SiOK, raziskava organizacijske klime v slovenskih podjetjih, potrjuje, da so zadovoljnejši tisti zaposleni, ki v podjetju zaslužijo manj od povprečja, vendar se v podjetju dobro počutijo. Dobri odnosi so torej ključ do uspeha, v odnose pa je potrebno vlagati.

S pomočjo spodnjih trditev preverite, v kolikšni meri se ukvarjate z ustvarjanjem dobrega počutja in gradnjo pripadnosti v krogu svojih sodelavcev. Spodnje trditve ocenite na lestvici od ena (o tem sploh ne razmišljam ali se ne strinjam) do pet (dejavno se ukvarjam s tem in se zelo strinjam).

- 1) Osebno skrbim, da vzdušje na službenem mestu odraža, da mi je resnično mar za svoje sodelavce.
- 2) Verjamem, da pozitivizem, odprtost in odkritost ustvarjajo dobro počutje in gradijo zvestobo.
- 3) Vlagam in spodbujam izobraževanje, izobraževanje, izobraževanje.
- 4) Vsak zaposleni potrebuje jasno začrtano pot v podjetju – imeti mora možnost napredovati, se dokazovati in razvijati.
- 5) Skrbim za seznanjanje sodelavcev z dogodki v podjetju – naj o morebitnih spremembah in novostih ne slišijo šele od zunaj ali medijev. To jih zabolj kot resnica, četudi trda, ki jo slišijo od nadrejenega.
- 6) Redna ocenjevanja projektov in dela. Povratna informacija je pomembna.

- 7) Prepoznavam in nagrajujem pobude in prizadevnost.
- 8) Skrbim tudi za zabavnejše trenutke.
- 9) Zavedam se, da imamo zaposleni družine in osebne cilje. Če imamo zaposleni priložnost posvetiti se jim v prostem času, smo toliko bolj produktivni in mirni v delovnem.
- 10) Prepoznavamo ljudi, ki znajo živeti s podjetjem, z njegovimi cilji in vizijami – v skupine vključujem(o) takšne posameznike, ki prispevajo k pozitivni energiji pri napredovanju v smeri vizije podjetja.

Seštejte ocene. Poglejte tri najvišje ocene, naj se vam vtisnejo! Ukvarjati se je treba tudi s tem, kar je dobro, sicer prednost lahko izgubimo, pa tega še opazimo ne.

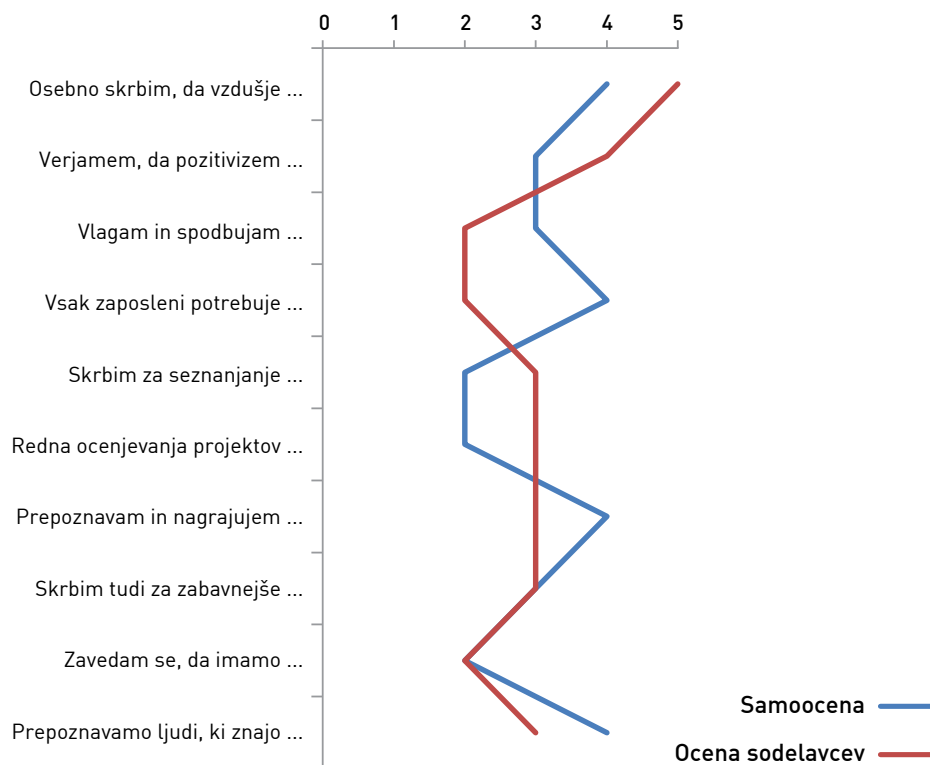
Nato se soočite s trditvami, pri katerih ste si pripisali nizko oceno. Vprašajte se,

zakaj je tako in ali je treba, da se glede tega spremenite.

Zavzeti vodje naredite tudi naslednji korak: s pomočjo vprašalnika, ki ga najdete na naslednji strani, naj vam podajo mnenje o vašem odnosu do njih tudi sodelavci. Preverite, pri katerih trditvah je odstopanje med vašo in njihovo oceno. Razlike v ocenah spodbujajo raziskovalni duh in priložnost pogovora. Zakaj prihaja do razlik?

Druga možnost spodbujanja odgovora je, da izrisani profil pokažete sodelavcem in jih vprašate, čigav je ta profil. Presenečeni boste, kaj vse lahko s pomočjo takšnega pristopa izveste! In potem si postavite izziv: v čem bi se želeli ali morali izboljšati v letu dni? Kar koli si boste zastavili, bodo sodelavci cenili: kajti če napreduje vodja, napreduje tudi kolektiv.

### Primer profila ocene odnosov vodje v malem podjetju



## PODJETNOMETER

### Ocena odnosov vodje do zaposlenih

Za svojega vodjo ocenite spodnje trditve o odnosu do sodelavcev na lestvici od ena (to sploh ne velja ali se ne strinjam) do pet (dejavno se ukvarja s tem in se zelo strinjam). Vprašalnik, ki je namenjen odprtemu pogovoru o kakovosti odnosov, je anonimen.

1. Osebno skrbi, da vzdušje na službenem mestu odraža, da mu je resnično mar za svoje sodelavce.

1      2      3      4      5

2. S pozitivizmom, odprtostjo in odkritostjo ustvarja dobro počutje in gradi zvestobo.

1      2      3      4      5

3. Vlaga in spodbuja izobraževanje.

1      2      3      4      5

4. Skrbi, da ima vsak sodelavec jasno načrtano pot v podjetju – da ima možnost napredovati, se dokazovati in razvijati.

1      2      3      4      5

5. Skrbi za seznanjanje sodelavcev z dogodki v podjetju – o morebitnih spremembah in novostih ne slišijo šele od zunaj ali medijev.

1      2      3      4      5

6. Redno ocenjuje projekte in delo ter daje povratne informacije.

1      2      3      4      5

7. Prepoznava in nagrajuje pobude in prizadevnost.

1      2      3      4      5

8. Skrbi tudi za zabavnejše trenutke.

1      2      3      4      5

9. Zaveda se, da imamo zaposleni družine in osebne cilje.

1      2      3      4      5

10. Prepoznava ljudi, ki znajo živeti s podjetjem, z njegovimi cilji in vizijami, kar izkazuje tako, da v skupine vključuje takšne posameznike, ki prispevajo k pozitivni energiji pri napredovanju v smeri vizije podjetja.

1      2      3      4      5

**ZBIRKA ZNANJA  
INTERNO KOMUNICIRANJE,  
PRIROČNIK S PRIMERI DOBRIH PRAKS**

**Marec 2010**



**GOSPODARSKA ZBORNICA  
DOLENJSKE IN BELE KRAJINE**

Novi trg 11  
SI-8000 Novo mesto

[www.gzdbk.si](http://www.gzdbk.si)  
[info@gzdbk.si](mailto:info@gzdbk.si)