

Kaja Belčič

NOTRANJI ODNOSI Z JAVNOSTMI

»Tako v znanstveni kot tudi v strokovni literaturi se izraza za notranjo komunikacijo in notranje odnose z javnostmi zelo prepletata. V svojem bistvu gre za isto dejavnost, vendar sama menim, da z uporabo izraza 'notranji odnosi z javnostmi' poudarimo, da je vsakršni komunikaciji z zaposlenimi treba nameniti vsaj toliko pozornosti, kolikor je namenimo sporočilom za zunanjo javnost. Po mojem mnenju je metoda neprecenljiva, ker uporabniku omogoča ohranjati enotnost v sporočilih, ter komuniciranih vrednotah in ciljih organizacije. Zaposleni bodo lahko bolje razumeli, kako njihovo delo prispeva k širšim ciljem organizacije, s katerimi se bodo zato lažje poistovetili. Vodstvo, opremljeno z znanjem o notranjih odnosih z javnostmi, ne bo oklevalo, ko bo treba komunicirati občutljiva sporočila, s čimer bodo preprečili pojavljanje govoric in pripomogli k zmanjšanju verjetnosti uporov.«

Za delovne organizacije so ravno zaposleni v organizaciji ena izmed ključnih javnosti. Čeprav je notranja komunikacija pomemben del poslovanja vseh delovnih organizacij, le majhen delež zaposlenih meni, da njihovi vodje učinkovito komunicirajo s preostalimi člani organizacije.

Dobro upravljeni notranji odnosi z javnostmi se povezujejo z mnogo pozitivnimi izidi, vse od višje zavzetosti zaposlenih in generiranega socialnega kapitala do boljših rezultatov ter nižjih stroškov. Metodo uporabljamo, ko želimo navdihniti, obveščati, poučevati, spodbuditi akcijo, sprejemati odločitve in sodelovati. Vedeti moramo, zakaj nekaj komuniciramo ter kakšna sta najprimernejša čas in način za to, zato moramo biti premišljeni in usposobljeni.

Metodo izvedemo tako, da najprej jasno definiramo razlog za obstoj delovne organizacije. Nato analiziramo sporočila, ki jih komuniciramo znotraj delovne organizacije, in preverimo, kaj je bil namen vsakega izmed njih. V večini primerov naj bi bil namen sporočila skladen z glavnim ciljem organizacije, manjši delež sporočil pa ima seveda lahko tudi drugačen namen (npr. v primarno ustvarjalnem delovnem okolju bo nekaj sporočil namenjenih tudi spodbujanju optimizacije, organiziranju). Nato ocenimo kakovost sporočil z vidika vsebine, frekvence in primernosti komunikacije. Po analizi sporočil svojo prihodnjo komunikacijo prilagodimo na način, da bo bolj usklajena s cilji organizacije.

Za komunikacijo lahko uporabimo različna sredstva, ki se v grobem delijo na pisna in ustna, poznamo jih pa v klasičnih papirnih in spletnih oblikah ter v obliki aplikacij in video materialov. Ob komuniciranju moramo biti izredno tenkočutni, saj nikoli ne komuniciramo le vsebine, ki smo jo želeli sporočiti, ampak še veliko več – četudi se tega ne zavedamo.

Vemo, da so za delovne organizacije odnosi z javnostjo zelo pomembni. Vendar ali razumemo tudi, da so ena izmed ključnih publik organizacije ravno njeni zaposleni (Kim, 2007)? Formula notranjih odnosov z javnostmi naj bi bila enostavna: »Zadovoljni zaposleni = zadovoljne stranke = boljši promet« (Reputacija, b. d.). Toda ali je recept za kakovostno notranjo komunikacijo res tako enostavno prenesti tudi v prakso? Če bi bilo, verjetno ne bi tako pogosto slišali pritožb zaposlenih, ki zvenijo nekako takole: »Pa saj nam nikoli nič ne povedo«, »Mah, kdo bi razumel, zakaj so se tako odločili, najbrž še sami ne vedo« in podobno.

Če zaposleni pohvalijo svojo delovno organizacijo, bodo njihovi prijatelji raje kupovali njene produkte ali storitve in tam si bodo želeli delati kakovostnejši kadri. Nezadovoljni zaposleni pa bodo svoje nezadovoljstvo delili s svojimi prijatelji in drugimi bližnjimi. Ste se kdaj vprašali, s koliko osebami svoje negativne izkušnje deli nezadovoljen posameznik? Samo pogledjte spletne bloge in spomnite se, kakšne izkušnje pogosteje delijo z vami prijatelji – raje delimo negativno kot pozitivno.

V veliko organizacijah se zaposleni in vodstvo borijo s problemom reševanja šibke ter slabe komunikacije med obema stranema, ki lahko

povzroča težave, tako z vidika rezultatov kot tudi stroškov (Ali idr., 2021). Tako ne bomo začudeni ob dejstvu, da je interna komunikacija redno prepoznana kot ključno področje odnosov z javnostjo (Zerfass idr., 2010).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Pomembno je ločiti zgodovino in institucionalizirano zgodovino. Če je naravno rutinsko spati in jesti, pa ni naravno rutinsko delati in ni naravno, da jemo v več hodih. To je prinesla institucionalizacija (Hulbert, b. d.). Tako je tudi interna komunikacija obstajala od vedno, vendar se dolgo ni izvajala v okviru formalnih struktur, pravil, postopkov ali sistemov.

Zgodovina institucionalizirane interne komunikacije ni dobro raziskana (Hulbert, b. d.) oz. je pogosto še zanemarjena v literaturi (Yeomans, 2006). Njen razvoj se najpogosteje opisuje v razvojnih stadijih. Tako recimo poznamo štiri faze evolucije, ki gredo od industrijskih odnosov (pred letom 1960), prek realističnega novinarstva (med letoma 1960 in 1980) do trženja (po letu 1980) in dodamo lahko še poslušanje zaposlenih ter njihove prispevke (Smith in Mounter, 2008).

Na razvoj notranje komunikacije so imele pomemben vpliv spremembe v družbi. Če so se lahko do leta 1960, 1970 zaposlovalci z zaposlenimi pogovarjali kakor koli so želeli, pa se je s to generacijo vse spremenilo. Komunikacija je v večini potekala prek sindikatov in časopisov podjetij, ki so jih pisali novinarji, ki so se umaknili od dela za konvencionalne medije. Čeprav so nekatere delovne organizacije imele organizacijske časopise že precej zgodaj (npr. podjetje Prudential v Angliji ga ima že vse od leta 1878), je trajalo kar 50 let, da je časopis podjetja postal norma (Hulbert, b. d.).

Novinarji so vstopili v podjetja predvsem tako, da so pridobili zaupanje vodstva, s tem pa so še bolj odrinili glas zaposlenih (Ruck in Yaxley, 2013). Pred uredniki časopisov je bila ves čas dilema, ali imajo pri urednikovanju svobodo ali bo časopis zgolj propaganda vodstva in ciljev delovne organizacije (Samain, 1956). Tako notranji časopisi še niso prava notranja komunikacija, saj so temeljili na novinarski in uredniški

logiki, ki se je pozneje spremenila. Zaposleni namreč niso bili zadovoljni s tem, da nimajo glasu (Hulbert, b. d.).

Nezadovoljstvo je vodilo do razdora med zaposlenimi in sindikatom (npr. s stavko pošte Združenega kraljestva Royal Maila v letu 1971), vzpostavila se je potreba po neposredni komunikaciji vodstva z zaposlenimi. Tako so podjetja prepoznala potrebo zaposlenih po transparentni komunikaciji, in da bi ohranili njihovo zaupanje, se je začela planirana ter strateška notranja komunikacija (Hulbert, b. d.).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

V tem poglavju upoštevamo tako raziskave na področju odnosov z javnostmi (angl. *public relations*) kot tudi notranjih odnosov z javnostmi (angl. *internal public relations*). Odnosi z javnostmi so sicer zimzelena tema, saj se raziskave pojavljajo že od leta 1970 (Volk, 2016), vseeno pa ob pregledu literature pogrešam novejše raziskave ter raziskave, ki bi se specifično osredotočile na notranje odnose z javnostmi in proučile morebitna odstopanja od odnosov z javnostmi ali pa potrdile prenosljivost ugotovitev. Čeprav gre za strateško pomembno funkcijo vodstva, je to zelo zanemarjeno področje (Klewes idr., 2017). Se je pa po pandemiji covida-19 zelo razširilo raziskovanje na področju digitalnega internega komuniciranja (Wuersch, 2023).

Interna komunikacija je za organizacijo ključnega pomena (Quirke, 2008), lahko namreč izboljša učinkovitost zaposlenih (Welch, 2012) in je pomembna za razumevanje vrednosti neoprijemljivih sredstev (Ritter, 2003), saj generira komunikacijski (Malmelin, 2007) in socialni kapital (Lee, 2009) v organizaciji, s temelji v organizacijskih odnosih. Z interno komunikacijo se povezujejo pozitivni izidi za organizacije (Dickson idr., 2003), kot so večja produktivnost, višja kakovost storitev in produktov, višji nivo inovacij, znižan absentizem, manj stavk ter znižanje celotnih stroškov (Clampitt in Downs, 1993).

Interno komunikacijo uporabljamo, da upravljamo odnos med delovno organizacijo in zaposlenimi. Zaznana organizacijska transparentnost, interni socialni mediji in identifikacija z organizacijo se pozitivno

povezujejo z zavzetostjo zaposlenih. Zavzetost zaposlenih pa se pozitivno povezuje z zadovoljstvom z življenjem in delovno uspešnostjo. Zaznana transparentnost organizacije in identifikacija z organizacijo igrata pomembno vlogo pri močnem odnosu med zavzetostjo zaposlenih in internimi socialnimi mediji. Zadovoljstvo z življenjem pa ima vlogo pri pozitivnem odnosu med zavzetostjo zaposlenih in delovno uspešnostjo (Ton idr., 2021). Uporaba internih družbenih medijev s strani zaposlenih prispeva k izboljšanju stopnje zaznane preglednosti organizacije in organizacijske identifikacije, kar nato vodi k zavzetosti zaposlenih (Men idr., 2020).

Individualna zavzetost se kaže v tem, kako zaposleni opravlja svoje fizične, kognitivne in čustvene vloge (Kahn, 1990). Tako so trije vidiki zavzetosti zaposlenih fizična zavzetost, čustvena zavzetost in kognitivna zavzetost, posledica delovne zavzetosti pa je delovna uspešnost (Rich idr., 2010), ki je osrednji cilj vodstva. Prav tako kot odgovornost za doseganje ciljev delovne organizacije je v rokah vodstva tudi odgovornost za uspešen komunikacijski sistem (Carrière in Bourque, 2009).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Razlogi za notranjo komunikacijo so raznoliki, saj nam komunikacija znotraj delovne organizacije lahko pomaga doseči mnogo pomembnih ciljev. Notranjo komunikacijo uporabimo vedno, ko želimo z deljenjem informacij znotraj organizacije (Musser in Taboada, 2020):

1. opredeliti, navdihniti in uskladiti (navadno gre za sporočila o namenu, poslanstvu, viziji in strategijah organizacije, npr. seje »stanje v podjetju«),
2. obveščati (obveščanje zajema komunikacijo, povezano z vsakodnevним vzdrževanjem organizacije, ki je namenjena sporočanju transakcijskih informacij, npr. posodobitve tehnologije),
3. poučevati (vključuje sporočila za izboljšanje znanja in veščin – tehničnih ali netehničnih – človeškega kapitala organizacije, npr. spletni izobraževalni seminarji),

4. spodbuditi akcijo (v obliki direktiv, namenjenih zahtevanju dejanj ene strani od druge, npr. naloge, dodeljene podrejenemu),
5. sprejemati odločitve (obsega intenzivno dvosmerno komunikacijo, zasnovano za pridobitev najboljših odločitev v dani situaciji, npr. vodje komunicirajo o organizacijskih ukrepih),
6. sodelovati (navadno v obliki dvosmerne komunikacije za skupno izvajanje delovnih odgovornosti, npr. sodelavci izmenjujejo ideje, povezane s projektom).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Notranji odnosi z javnostmi oz. notranja komunikacija je multidisciplinarno področje, ki združuje odnose z javnostmi, upravljanje človeških virov in pa trženje. Tako je hkrati del mnogih področij in nobenega od njih (Tkalac Verčič, 2019). Metode internih odnosov z javnostmi naj ne uporablja oddelek za trženje, predstavnik za odnose z javnostmi, ampak se morajo za to usposobiti predvsem vodje, zaposleni, kadroviki, psihologi v organizacijah, ki jo morajo imeti neprestano v mislih. Je bolj zadeva strateškega vodenja kot zgolj domena sporočanja in publicitete ter funkcija odnosov z mediji (Grunig, 2013).

Ne glede na to, kateri oddelek bo prevzel glavnino, pa morajo biti z načeli interne komunikacije za dotično organizacijo seznanjeni vsi udeleženi in priporočljivo je, da o tem dobro razmislijo vse organizacije. Namreč to, da neka organizacija ni aktivno pristopila k oblikovanju strategije interne komunikacije, še ne pomeni, da je nima. To pomeni le, da je najverjetneje prepuščena naključju ali trenutnemu navdihu komunikatorja.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Veliko vodij si zastavi vprašanje o vsebini svojega sporočila: ali je jasno, konsistentno in kredibilno? Zanimarijo pa dve pomembni vprašanji, ki bi si ju morali zastaviti še prej, in sicer: kaj je primarni razlog, da to komuniciramo, ter ali so primarni razlogi za komunikacijo usklajeni z razlogi, zaradi katerih obstajamo, in s ključnimi strategijami, ki izhajajo iz tega? Tako ni presenetljivo, da se le 13 % zaposlenih močno strinja, da njihovi vodje učinkovito komunicirajo s preostalimi člani organizacije.

Držimo se naslednjega postopka (Musser in Taboada, 2020):

1. Opredelimo razlog za obstoj delovne organizacije. Najprej določimo, zakaj organizacija sploh obstaja.
2. Analiziramo razlog za komuniciranje. Ugotovimo, koliko naših sporočil izhaja iz posameznih razlogov za komuniciranje ter primerjamo z razlogom obstoja organizacije; razlike usmerijo potrebne spremembe.
3. Ocenimo kakovost sporočil. Ocenimo sporočila po vsebini (kaj), frekvenci (koliko) in primernosti (kako).
4. Prilagodimo prihodnjo komunikacijo. Glede na analizo prilagodimo namen, vsebino, ton in pogostost sporočil.

PRIMER UPORABE METODE

Zamislimo si oglaševalsko agencijo. Delovna organizacija v prvem koraku definira, da obstaja zato, da je ponudnik najbolj kreativnih in inovativnih rešitev na svojem področju. Obstaja zato, da so partner svojim odjemalcem, ki nimajo kapacitet, da bi sami upravljali svoje oglaševanje. Njihovi produkti morajo vedno znova pritegniti, presenetiti in biti estetsko dovršeni. Svoje cilje lahko dosežejo le s kakovostnim timskim delom.

V drugem koraku z vidika namena analizirajo svoja notranja sporočila. Opazijo, da je večina sporočil namenjena organizaciji procesov, zgolj obveščanju o poslovanju. Svojim zaposlenim najpogosteje komunicirajo o novih delovnih zahtevah, rokih in pa doseženih ciljih. Sporočil, ki bi navdihovala ustvarjalnost, izobraževala o najnovejših tehničnih pristopih in pa spodbujala k ustreznemu timskemu sodelovanju, je manj kot 5 %.

Po oceni kakovosti sporočil zaključijo, da so vsebine ustrezno zasnovane, vendar bi lahko bile sporočene na drugačen način. Opazijo, da pogosto skličejo sestanek za razlago procesov (npr. kako beležiti ure, ki se obračunajo) in pošljejo kratke infografike, ki so namenjene izobraževanju (npr. razlaga ciljev SMART – specifičnih, merljivih, dosegljivih, relevantnih in časovno opredeljenih ciljev – ali korakov do uspešnega timskega dela). Vedo, da bi to dvojje lahko bilo ravno obratno.

V zadnjem koraku se odločijo spremeniti svojo komunikacijo. Redne informacije o poteku dela bodo zaposleni dobili redkeje in bolj strnjeno.

Njihov cilj je, da so te informacije najlažje in najhitreje razumljive, pošiljali jih bodo v obliki infografik ali kratkih video vodičev, največ dvakrat mesečno. Zaupajo, da se bodo zaposleni sami pozanimali, če kaj ne bo razumljivo. Uvedli bodo tedenske kolegije, ki bodo namenjeni ravno njihovemu glavnemu razlogu za obstoj. Na kolegijih bo poudarek na ustvarjalnosti, sodelovanju in inovativnih pristopih. Na vsakem izmed kolegijev bo tudi eden izmed različnih timov predstavil nekaj o svojem delu, kar bo lahko v pomoč ali navdih preostalim.

Delovna organizacija bo tako dosegla, da se v njihovem vsakdanjem skupnem bivanju in delovanju ves čas čuti njihov primarni razlog za obstoj. Ustvarjalnost in inovativnost bosta bolj prisotni v vsakdanjih pogovorih, zaposleni bodo redno opomnjeni, kako pomembno je sodelovanje.

KAKO IZBEREMO KANAL ZA UPORABO METODE?

V pričujočem delu poglavja želimo opisati več različnih načinov implementiranja interne komunikacije s konkretnimi orodji, še prej pa uporabniku predstaviti, kakšna vprašanja si moramo zastaviti, preden začnemo komunicirati. Komunikacija je namreč v gospodarstvu pogosto izpostavljena kot zelo pomembna, preredko pa je izpostavljeno tudi to, kako pomembno je, da komuniciramo prave stvari na pravi način.

Vrednost komunikacije se skriva v primernem sporočilu in formatu, ki je priročen za zaposlene (Welch, 2012). Izbira komunikacijskega kanala je zelo pomembna, saj vsak kanal omogoča veliko raznolikost, ki je odvisna od sposobnosti komuniciranja informacij, različnih znakov, deleža povratnih informacij in osebne osredotočenosti. Žal je na tem področju premalo raziskav, pojavljajo pa se tudi vedno novi kanali (Lengel in Daft, 1988).

Odločitev, kateri kanal bo organizacija izbrala za komunikacijo, je odvisna od mnogih dejavnikov, vse od velikosti organizacije, profila, kulture, okoljske kulture in pa do kvalificiranosti zaposlenih ter nivoja tehničnega razvoja (Dévényi, 2016). Vsak medij pomeni razliko v aktivaciji zaposlenih ter definira širino in hitrost komunikacije (Crescenzo, 2011). Pri izbiri orodij oz. kanala za interno komunikacijo bi morali vodje imeti v mislih preference svojih zaposlenih (Tkalac Verčič in Špoljarić, 2020).

Sredstva komuniciranja se najširše delijo v dve skupini: pisna in ustna. *Pisna sredstva* vključujejo tradicionalna sredstva, kot so pisma, brošure, poročila, priročniki, plakati, oglasne deske, e-pošta, spletne strani, internet, blogi, podkasti, klepetalnice, sistemi za takojšnje sporočanje ali intranet, ki zaposlenim omogočajo prenos informacij. *Ustna sredstva* vključujejo komunikacijo v živo, kot so sestanki, fokusne skupine, družabna srečanja, telefonski pogovori ali videokonference (Berger, 2008).

Za odločanje o uporabi sredstva komuniciranja se najpogosteje uporabi teorija bogatosti medija (Daft in Lengel, 1984). Teorija določa učinkovitost sredstva glede na bogatost uporabljenega medija in dvoumnost sporočila, saj moramo za uspešno procesiranje informacij *zmanjšati negotovost* in *dvoumnost*, pri čemer negotovost zmanjšamo s količino informacij, dvoumnost pa z bogatostjo informacij (Trevino idr., 1987). Bogatost je na kontinuumu, ki vključuje vse izbire medija, ter temelji na štirih lastnostih: hitrost povratne informacije oz. interaktivnost, uporaba verbalnih in neverbalnih znakov, naravni jezik ter osebna osredotočenost (Daft in Lengel, 1984). Tako je najbogatejša komunikacija v živo, ki omogoča komuniciranje kompleksnih informacij in osebno osredotočenost. Na drugi strani kontinuuma pa najdemo pisne dokumente, izjave in posterje, na sredini pa so videokonference, telefoni, instantna sporočila ter elektronska sporočila.

Zaposleni običajno raje uporabljajo komunikacijska sredstva, ki omogočajo več interakcije in neposrednega odziva, kot je recimo komunikacija v živo, vendar njihove preference variirajo glede na vrsto naloge (Braun idr., 2019). Dobro usklajene ekipe pogosteje izbirajo komunikacijska sredstva, ki omogočajo takojšnje povratne informacije in večplastno izmenjavo informacij (Aritz idr., 2018).

NEKATERA ORODJA NOTRANJJIH ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Ankete zaposlenih lahko v pisni obliki izvedemo na različne načine (od metode papir-svinčnik do ankete na spletni aplikaciji). Omogočajo dvosmerno komunikacijo, saj s temo ankete sporočamo zaposlenim, kaj nam je pomembno in da nam je pomembno njihovo mnenje. Prav tako pa nazaj dobimo njihove povratne informacije, na časovno in stroškovno učinkovit način. Rezultate ankete lahko po obdelavi posredujemo

vsem zaposlenim oz. jim omogočimo vpogled in na ta način poskrbimo, da so vsi zaposleni seznanjeni z ugotovitvami. Ankete lahko izvajamo periodično (npr. merjenje klime v delovni organizaciji izvedemo vsak mesec).

Center za novice: Namesto iz dolgih nizov elektronskih sporočil ali različnih pogovorov in sestankov lahko zaposleni za dogajanje v delovni organizaciji izvejo znotraj centraliziranega novičarskega centra. Tako so zaposleni lahko na tekočem s posodobitvami v organizaciji, tiskovnimi izjavami in drugimi novicami, ki vplivajo na panogo. Dodamo lahko tudi posodobitve o sredstvih, objave na blogih, dejavnosti na družbenih omrežjih in nove projekte, na katerih dela organizacija (Herman, b. d.).

Center za prepoznavo zaposlenih: V delovni organizaciji se lahko odločimo izpostaviti ali nagraditi svoje zaposlene. Namen v ozadju je lahko vse od tega, da podkreplujemo želeno vedénje z izpostavitvijo še posebej uspešnih zaposlenih, do tega, da želimo center uporabiti za teme, kot so »spoznaj svojega sodelavca«, kjer naključno predstavljamo zaposlene, ki opravljajo različne delovne naloge, ali pa v slovo ob upokojitvi in podobno. Center je lahko digitalen, v obliki oglasne deske, rubrika v organizacijskem časopisu itd.

Elektronska pošta: Je informacijsko relativno revna, saj z njo izgubimo vse socialne znake. Je nizkstroškovna metoda in ni odvisna od geografske bližine. Ne omogoča sinhronosti komunikacije, z zelo razpršenimi povratnimi informacijami. Omogoča spontano in neformalno interakcijo ter trajno hrambo skomuniciranih vsebin. Zelo težko je razviti zaupanje le na podlagi komunikacije po elektronski pošti (Hislop, 2005).

Intranet ali interni socialni mediji: Delovna organizacija lahko vzpostavi lastno socialno omrežje, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Takšno omrežje ima lahko različne namene. Znotraj omrežja se lahko oblikujejo različne interesne skupine (npr. sodelavci tečemo), se izpostavljajo posebni dosežki, na katere je organizacija ponosna, uporabi se lahko za sistematično izvajanje anket in pa je predvsem namenjeno ustvarjanju vsebin s strani zaposlenih samih. Lahko je tudi v obliki mobilne aplikacije.

Komunikacija v živo je pomembna za sporočanje pomembnih informacij, odločitev in sprememb ter tudi za vzdrževanje stika med vodstvom in zaposlenimi. Delovna organizacija se lahko za nagovor vodstva

odloči ob izrednih dogodkih, lahko pa tudi vpelje prakso rednih sestankov, recimo vabilo na četrtletni govor, kjer zaposleni izvedo za pomembne cilje in načrt, kako naj bi jih skupaj dosegli. Je informacijsko bogata, saj vključuje socialne znake, kot so obrazni izrazi, glas, vidne geste. Sinhronost tovrstne komunikacije omogoča hitre in kakovostne povratne informacije ter interakcijo. Je najbolj relevantna, ko gre za deljenje tacitnega znanja. Omogoča spontano in neformalno interakcijo, ko so si udeleženi geografsko blizu. Ko si udeleženci niso geografsko blizu, pa to povzroča višje stroške (Hislop, 2005).

Notranji časopis: Oblikujemo lahko zbirko novic, ki lahko obsega vse od objav, ki jih želi sporočiti vodstvo, do morebitnih informacij posameznih oddelkov, pa tudi poljubne vsebine, ki jih ustvarjajo zaposleni sami. Izdajamo ga lahko v poljubnih intervalih, v poljubni obliki (vse od tiskane do verzije pdf, dostopne na spletni povezavi).

Objava prostih delovnih mest: Morebitna prosta delovna mesta objavimo na izbranem mediju posebej za zaposlene v organizaciji, saj lahko na tak način dobimo prijave na delovno mesto znotraj organizacije. Zaposleni v organizaciji lahko že poznajo odderek ali delo in mogoče ne spremljajo zunanje objavljenih razpisov, z notranjo objavo pa poskrbimo, da informacija pride tudi do njih.

Center za organizacijsko uglasčevanje: Orodje, namenjeno uporabi novim zaposlenim, na katerem lahko najdejo vse pomembne informacije. Če vzpostavimo tak center, poskrbimo, da vsak zaposleni dobi enako priložnost za uglasčevanje ter tega ne prepuščamo naključju in individualni izvedbi vsakega posameznega oddelka. Pripravimo zapis oz. sistem korakov, po katerih vodimo novega zaposlenega, da se lahko informirano vključi v aktivnosti svoje nove delovne organizacije in začne prispevati svoji delovni skupini (Herman, b. d.).

Tekstovna sporočila (SMS) za zaposlene: Tekstovna sporočila lahko uporabljamo za sporočanje kratkih in enostavnih informacij zaposlenim (npr. obvestilo o posebnem popustu zanje), kot poziv k akciji (npr. zaposlene pozovemo, da preberejo novico), za kratka urgentna obvestila (npr. da bo naslednji dan parkirišče nedostopno zaradi obnove), voščila (npr. zaposlenim želimo lepe novoletne praznike) in podobno.

Telefoniranje: Za sporočanje pomembnih informacij se lahko uporablja tudi telefonski pogovor, pokličemo lahko eno ali več oseb. Je srednje

informacijsko bogata metoda, saj lahko določene socialne znake prenesemo prek glasu, izgubimo pa vizualne socialne znake, kot so geste in izrazi na obrazu. Omogoča sinhronost ter takojšnje in podrobne povratne informacije. Stroški te metode so lahko zelo različni. Omogoča spontane in neformalne interakcije tudi v primeru geografske oddaljenosti ter lahko omogoči razvoj zaupanja v okoljih, v katerih ni možna komunikacija v živo (Hislop, 2005).

Videokonferenca: Namesto skupinskega sporočanja informacij v živo lahko organiziramo tudi videokonferenco. Komunikacija je dvo-smerna in svoje mišljenje, znanje, izkušnje lahko deli več oseb, tudi zaposleni sami. Je informacijsko bogata, saj vključuje socialne znake, kot so obrazni izrazi, glas, vidne geste. Lahko pa povzroča visoke stroške, da jo vzpostavimo. Ker jo moramo planirati vnaprej, ne omogoča spontanosti (Hislop, 2005).

Vodstveni center ali blog vodstva: Komunikacijsko orodje, ki deluje od zgoraj navzdol in je uporabno za približanje najvišjih vodilnih preostalim zaposlenim. Vodilni lahko na blogu z zaposlenimi deli novice in svoja razmišljanja ter omogoči tudi neposredne reakcije in povratne informacije zaposlenih. Zaposleni lahko s tem orodjem dobijo boljši vtis o svojih vodjah, namesto da imajo občutek, da so to zelo odmaknjene osebe, visoko nad njimi, v slonokoščenih stolpih (Herman, b. d.).

Video center: V sodelovalnem prostoru ali na intranetu delovne organizacije lahko ustvarimo virtualno knjižnico. Video vsebine omogočajo informacijsko bogato komunikacijo. Z njimi lahko zagotovimo trajno učinkovito deljenje znanja. Pretakamo lahko predstavitve izdelkov, splošne sestanke, usposabljanja ali druge notranje pobude ter ohranimo posnetek, do katerega lahko prosto dostopajo vsi zaposleni (Herman, b. d.).

VLOGA PSIHOLOGA

Kot je široko področje interne komunikacije, je široka tudi vloga psihologa na temu področju. Ravno psiholog je tisti, ki lahko v delovni organizaciji opazi potrebo po vpeljavi sistematičnega načina notranjega komuniciranja, da bodo vsi zaposleni na pravi način vključeni v pridobivanje relevantnih informacij.

Ker so lahko potrebe različnih delovnih organizacij, zaradi njihove velikosti, panog, v katerih delujejo, medsebojne geografske bližine ali oddaljenosti zaposlenih in drugih lastnosti, zelo različne, je lahko psiholog ključni člen pri analizi in raziskovanju, kaj bo najbolj primerno za dotično organizacijo. Tako bo po opaženi potrebi po spremembah ali izboljšavah na področju interne komunikacije lahko pripravil predlog strategije rešitev.

Še najboljši načrt pa ne bo prav veliko vreden, če ga v organizaciji ne bomo pravilno implementirali. Psiholog naj zato poskrbi tudi za svetovanje in izobraževanje služb, ki bodo komunikacijo izvajale. Pri tem ne sme pozabiti, da se prepogosto osredotočamo na pogled in potrebe vodstva ter pri tem zanemarimo pogled zaposlenih. Skrbno naj preišče tudi vidik prejemnikov informacij in ponovno ovrednoti kakovost komuniciranja. Ali so sporočila relevantna, jim zaposleni zaupajo, so podana v pravi obliki in s primernim komunikacijskim orodjem?

Vemo, da se zaradi tehnološkega napredka zelo hitro razvijajo vedno nova in sodobnejša komunikacijska orodja. Prav tako se z rastjo in razvojem spreminjajo potrebe delovne organizacije. Psiholog lahko podpira proces sočasnega razvoja načina interne komunikacije.

Psiholog bo najprimernejši profil za izvedbo dodatnega, petega koraka, ki je namenjen spremljanju rezultatov vzpostavljenih notranjih odnosov z javnostjo. Smiselno je meriti, ali so ciljne skupine dejansko prejele usmerjena sporočila, ali so jim namenile pozornost, ali so sporočila razumele in ali so jih ohranile v kakršni koli obliki spomina. Poleg tega pa merimo še, ali so komunikacijski materiali in posredovana sporočila privedla do kakršnih koli sprememb mnenja, stališča in/ali vedenja pri ciljnih javnostih.

Merjenje s pomočjo vprašalnikov je mogoče na naslednjih področjih:

- vzajemni vpliv (ali se strani, tako organizacija kot tudi zaposleni, strinjata, da vplivata ena na drugo),
- zaupanje (ali zaposleni zaupajo, da bo organizacija izpolnila obljube),
- zadovoljstvo (ali so pričakovanja pozitivno izpolnjena),
- zavezanost (ali zaposleni menijo, da je vredno vlagati energijo v vzdrževanje in spodbujanje odnosa),

- odnos izmenjave (ali zaposleni prinašajo koristi, ker jih pričakujejo nazaj) in
- odnos skupnosti (ali zaposleni prinašajo koristi, tudi če včasih ne pričakujejo ničesar nazaj).

Merjenja je smiselno izvajati periodično in s tem spremljati napredek ali upad na različnih področjih merjenja. Vprašalnik (v okviru) pa lahko uporabite tudi na način, da ga reši tako vodstvo kot tudi zaposleni in s tem boste dobili vpogled v razlike v dojemanju odnosov v delovni organizaciji.

VPRAŠALNIK ZA MERJENJE REZULTATOV STRATEGIJE NOTRANJNH ODNOSOV Z JAVNOSTMI (Hon in Grunig, 1999)

Navodilo za izpolnjevanje: Prosimo, opredelite se glede vsake trditve tako, da določite, v kolikšni meri velja za vas, uporabljajoč ocene od 1 do 9. Pri tem naj vrednost 1 pomeni, da trditev sploh ne velja za vas, medtem ko vrednost 9 pomeni, da popolnoma velja za vas.

Vzajemni vpliv

1. Naša organizacija in ljudje, kot sem jaz, pozorno spremljamo, kaj drug drugemu govorimo.
2. Naša organizacija verjame, da so mnenja ljudi, kot sem jaz, legitimni vir.
3. Pri ravnanju z ljudmi, kot sem jaz, naša organizacija kaže nagnjenost k uporabi svoje moči.*
4. Naša organizacija resnično posluša, kaj imajo ljudje, kot sem jaz, povedati.
5. Vodstvo naše organizacije daje ljudem, kot sem jaz, dovolj možnosti pri odločanju.

Zaupanje

1. Naša organizacija obravnava ljudi, kot sem jaz, pošteno in pravično.
2. Vsakič, ko ta organizacija sprejme pomembno odločitev, vem, da bo poskrbela za ljudi, kot sem jaz.
3. Na našo organizacijo se je mogoče zanesti, da bo držala svoje obljube.

4. Verjamem, da naša organizacija pri sprejemanju odločitev upošteva mnenja ljudi, kot sem jaz.
5. Zelo sem prepričan o sposobnostih naše organizacije.
6. Naša organizacija ima sposobnost izpolniti, kar obljubi.

Zavezanost

1. Čutim, da se naša organizacija trudi vzdrževati dolgoročno zavezanost ljudem, kot sem jaz.
2. Vidim, da si naša organizacija želi vzdrževati odnos z ljudmi, kot sem jaz.
3. Med našo organizacijo in ljudmi, kot sem jaz, obstaja trajna vez.
4. V primerjavi z drugimi organizacijami bolj cenim svoj odnos z našo organizacijo.
5. Rajši bi sodeloval z našo organizacijo kot ne.

Zadovoljstvo

1. Sem zadovoljen z našo organizacijo.
2. Oboji, tako naša organizacija kot tudi ljudje, kot sem jaz, imajo koristi od odnosa.
3. Večina ljudi, kot sem jaz, je zadovoljna v svojih interakcijah z našo organizacijo.
4. Na splošno sem zadovoljen z odnosom, ki ga je naša organizacija vzpostavila z ljudmi, kot sem jaz.
5. Večina ljudi uživa v sodelovanju z našo organizacijo.

Odnos izmenjave

1. Vsakič, ko naša organizacija da ali ponudi nekaj ljudem, kot sem jaz, običajno pričakuje nekaj v zameno.
2. Čeprav imajo ljudje, kot sem jaz, z organizacijo odnos že dolgo, ta še vedno pričakuje nekaj v zameno, kadar nam ponuja uslugo.
3. Naša organizacija bo sklepala kompromise z ljudmi, kot sem jaz, kadar ve, da bo nekaj pridobila.
4. Naša organizacija skrbi za ljudi, ki so lahko pomembna pridobitev organizaciji.

Odnos skupnosti

1. Naša organizacija ne uživa posebej v pomoči drugim.*
2. Naša organizacija zelo skrbi za blaginjo ljudi, kot sem jaz.
3. Menim, da naša organizacija izkorišča ljudi, ki so ranljivi.*
4. Mislim, da naša organizacija uspeva s teptanjem drugih ljudi.*
5. Naša organizacija pomaga ljudem, kot sem jaz, brez pričakovanja česa v zameno.

Navodilo za vrednotenje: Na vsakem posameznem področju seštejte vrednosti odgovorov, ki jih je označil reševalec, in vsoto delite s številom vprašanj na tistem področju. Trditve, ki so označene z zvezdico, vrednotite obratno (torej, če je reševalec označil odgovor 1, mu pripišete 9 točk). Izračunajte srednjo vrednost vsakega izmed šestih področij.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri internem komuniciranju je potrebna posebna rahločutnost. Čeprav celotne organizacije v realnem času ni mogoče obveščati o vseh ključnih informacijah glede poslovanja in prihodnosti, je pomembno jasno ločiti med komunikacijo z notranjimi in zunanji javnostmi.

Medtem ko je pri zunanji komunikaciji pogosto v ospredju zaščita notranjih informacij in obvladovanje morebitnih negativnih vtisov, je komunikacija znotraj organizacije v nekaterih vidikih še zahtevnejša. Zaposleni, ki so z organizacijo tesno povezani, pričakujejo transparentnost in iskrenost. Ključno je, da komunikacija ne ustvarja vtisa prikrievanja ali zavajanja. Pomembno je, da vodstvo ne predpostavlja, da bodo zaposleni odločitve in okoliščine razumeli zgolj zato, ker jih razume vodstveni krog.

Posebno pozornost je treba nameniti izbiri vsebin, ki jih delimo, časovni umestitvi sporočil, izbiri sporočevalca ter načinu podajanja informacij. Prav tako ni zanemarljivo, kdo prejme določene informacije prej ali pozneje, saj ti vidiki posredno sporočajo tudi hierarhijo pomembnosti, spoštovanja in vključenosti. Neprimerna komunikacija lahko hitro oslabi

zaupanje in ogrozi že vzpostavljene odnose – na primer, če vrstni red obveščanja en oddelek postavi v privilegiran položaj pred drugimi. Zato je za učinkovito interno komuniciranje nujno ustrezno usposabljanje, pri čemer je lahko v pomoč tudi psiholog, ki s strokovnim znanjem prispeva k oblikovanju podpornega in vključujočega komunikacijskega okolja.

L I T E R A T U R A

- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S. in Sabir, B. Y. (2021). Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38.
- Aritz, J., Walker, R. in Cardon, P. W. (2018). Media use in virtual teams of varying levels of coordination. *Business and Professional Communication Quarterly*, 81(2), 222–243.
- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S. in Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81.
- Carrière, J. in Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.
- Clampitt, P. G. in Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–29.
- Crescenzo, S. (2011). Integrating employee communications media. V T. L. Gillis (ur.), *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership* (str. 219–230). Jossey-Bass.
- Daft, R. L. in Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. V L. L. Cummings in B. M. Staw (ur.), *Research in Organizational Behavior* 6, (str. 191–233). Homewood, JAI Press.
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management*, 21(2), 32–36.
- Dickson, D., Rainey, S. in Hargie, O. (2003). Communication sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 35–43.

- Grunig, J. E. (2013). *Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. Public relations and communication management*. Routledge.
- Herman, M. (b. d.). *20 internal communication tools your company should have*. Lumapps.com. <https://www.lumapps.com/internal-communication/workplace-internal-communication-tools/>
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. Oxford University Press.
- Hon, L. C. in Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for public relations. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Hulbert, P. (b. d.). *A full institutional history of internal communication*. Simply-communicate.com. <https://simply-communicate.com/blog/institutional-history-of-internal-communication/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, H. S. (2007). A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167–197.
- Klewes, J., Popp, D. in Rost-Hein, M. (2017). *Out-thinking organizational communications: The impact of digital transformation*. Springer.
- Lee, R. (2009). Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247–273.
- Lengel, R. H. in Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Perspectives*, 2(3), 225–232.
- Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organisational asset. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 298–310.
- Men, L. R., O'Neil, J. in Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880.
- Musser, C. in Taboada, G. (2020). *Use internal communications to execute a winning strategy*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/313367/internal-communications-execute-winning-strategy.aspx>
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action (druga izdaja)*. Gower.
- Reputacija.rs (b. d.). *Interni PR*. <https://reputacija.rs/interni-pr/>
- Rich, B. L., Lepine, J. A. in Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44–59.

- Ruck, K. in Yaxley, H. (2013). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. V *The Proceedings of the International History of Public Relations Conference*.
- Samain, B. (1956). Problems of industrial editing, *The Industrial Editor*, 2(4), 54.
- Smith, L. in Mounter, P. (2008). *Effective internal communications*. Kogan Page.
- Tkalac Verčič, A. (2019). Internal communication with a global perspective. V K. Sriramesh in D. Verčič (ur.), *The global public relations handbook theory, research, and practice* (str. 196–204). Routledge.
- Tkalac Verčič, A. T. in Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926.
- Ton, H. N. N., Nguyen, P. V. in Tran, H. Q. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations to harvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H. in Daft, R. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Communication Research*, 14(5), 553–574.
- Volk, S. C. (2016). A systematic review of 40 years public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42(5), 962–977.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.
- Wuersch, L., Neher, A. in Peter, M. K. (2022). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 614–639.
- Yeomans, L. (2006). Internal communication. V R. Tench in L. Yeomans (ur.), *Exploring public relations* (str. 332–352). Pearson Education.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. in Moreno, A. (2010). *European communication monitor 2010. Status quo and challenges for communication management in Europe*. Helios Media GmbH.

INTERNAL PUBLIC RELATIONS

Employees constitute a critical internal public within work organizations. Despite the fundamental role of internal communication in organizational functioning, only a small proportion of employees perceive their leaders as effective communicators within the organization. Well-managed internal public relations are associated with numerous positive outcomes, ranging from increased employee engagement and social capital generation, to improved organizational performance and cost reduction. Internal communication serves multiple functions, including inspiring, informing, educating, prompting action, decision-making, and fostering collaboration. Effective communication requires a clear understanding of why a message is conveyed, as well as the most appropriate timing and delivery method, necessitating both strategic consideration and professional competence.

The methodological approach to internal communication begins with a clear definition of the organization's purpose. This is followed by an analysis of the messages communicated within the organization, examining the intended objectives of each message. Ideally, most messages should align with the overarching goals of the organization, although some may serve auxiliary functions (e.g., in a predominantly creative work environment, certain messages may aim to promote optimization or organizational structuring). The next step involves assessing message quality based on content, frequency, and appropriateness. Based on this analysis, future communication strategies are refined to enhance alignment with organizational objectives.

A variety of communication channels can be utilized, broadly categorized into written and oral forms, including traditional print media, digital platforms, mobile applications, and video materials. Sensitivity in communication is paramount, as messages always convey more than just their explicit content – whether intended or not. This highlights the need for careful, deliberate communication strategies within work organizations.