

KOMUNIKACIJSKI
URED
Calbić, Laco i partneri

Koliko je zaista važna interna komunikacija ?

16. listopada 2014.



1

KOMUNIKACIJSKI
URED
Calbić, Laco i partneri

„Za uspjeh organizacije **najvažniji su vaši zaposlenici**, vaši kupci i vaši proizvodi.”

Jack Welch




2

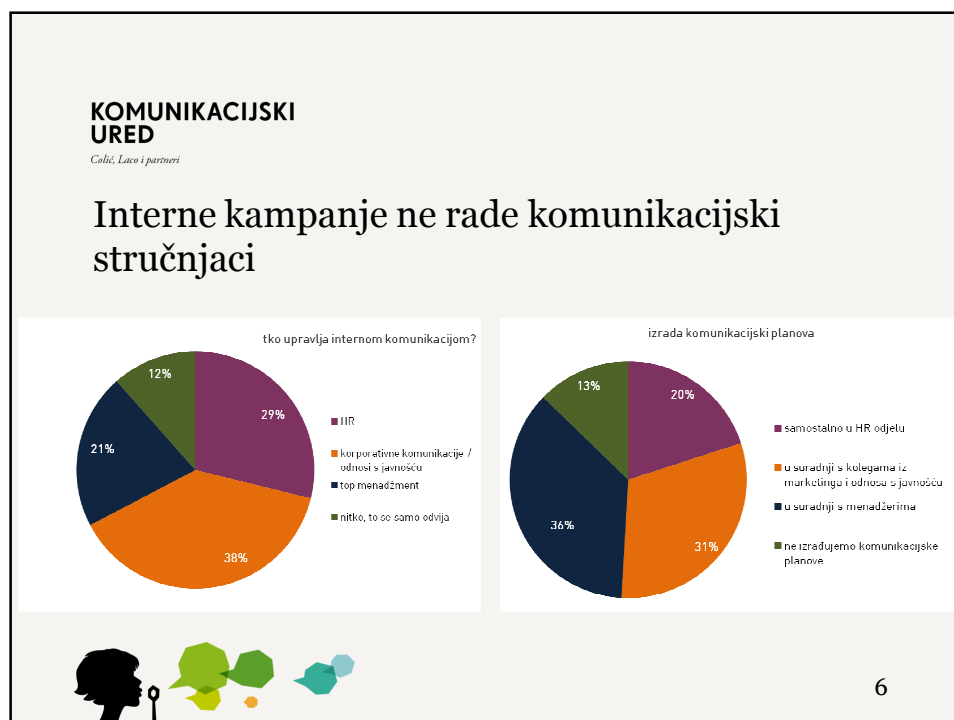


KOMUNIKACIJSKI URED
Calic, Laco i partneri

Interna, angažiranost, produktivnost

- Ako ljudi dobivaju informacije koje žele, u većoj se mjeri identificiraju s organizacijom i više su angažirani. (*Heath i Bryant, 2000.*)
- Kompanije koje učinkovito komuniciraju sa svojim zaposlenicima imaju četiri puta veću vjerojatnost visoke angažiranosti zaposlenika. (*Watson Wyatt, 2007.*)
- Kompanije s visokom angažiranošću zaposlenika ostvarile su 18% veću produktivnost, 12% veću profitabilnost i 2.6 puta veću zaradu po dionici (*Gallup, 2006.*)
- Poslovnice s većom stopom rasta angažiranosti imale su 16% veću profitnu maržu od onih kojima je angažiranost padala (*Standard Chartered Bank, 2007.*)

4



**KOMUNIKACIJSKI
URED***Calbić, Laco i partneri***Interna komunikacija**

- Interna komunikacija mora biti usklađena s ostalim komunikacijama organizacije te se kao i one treba temeljiti na poslovnoj strategiji.
- Nema čvrstih granica između interne i eksterne komunikacije; pojedinci ne pripadaju samo jednoj grupi dionika ili jednoj javnosti.



7

**KOMUNIKACIJSKI
URED***Calbić, Laco i partneri***Najčešće pogreške**

- Nema strukturirane interne komunikacije, zaposlenici nemaju informacije koje žele i koje su im potrebne.
- Komunikacija nije pravovremena.
- Zaposlenici se informiraju 'po hodnicima' ili za njih bitne informacije dobivaju izvan organizacije (npr. putem medija).
- Sadržaj koji se komunicira nije relevantan. Pretrpanost informacijama, „od šume se ne vidi drveće”.



8

**KOMUNIKACIJSKI
URED***Calbić, Laco i partneri***Što zanima zaposlenike?**

- Primarna potreba zaposlenika su informacije o osobnim, temama vezanim za posao kojeg obavljaju, a potom informacije o donošenju odluka u organizaciji te prilike za izražavanje njihovih primjedbi i mogućnost ocjenjivanja menadžmenta (*Goldhaber, Porter, Yates i Lesniak, 1978.*)
- Većina tvrtki dobro komunicira o rezultatima poslovanja i događajima u organizaciji, međutim manje od polovice tvrtki komunicira zaposlenicima kako njihove aktivnosti i rad utječu na kupce ili povećavaju produktivnost (*TowersWatson, 2010.*)



9

**KOMUNIKACIJSKI
URED***Calbić, Laco i partneri***Važno je...**

- Znati tko je ciljana javnost - što je za nju zaista relevantna informacija, kako će na nju utjecati informacija koju komunicirate, što već zna o toj temi, što bi trebala saznati...
- Znati što su vam ciljevi (jednosmjerna i/ili dvosmjerna komunikacija; svijest, stav, ponašanje)
- Odabrati pravi kanal. Ne možete sve komunicirati elektroničkom poštom.
- Misli na linijske menadžere – često su slaba karika u komunikaciji, jesu li i sami dobro informirani, jesu li educirani?
- Znati da su svi zaposlenici i glasnogovornici.

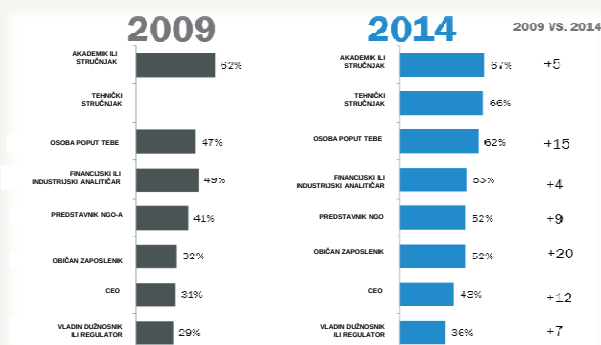


10

KOMUNIKACIJSKI URED

Colic, Laco i partneri

Kome ljudi vjeruju kao izvoru



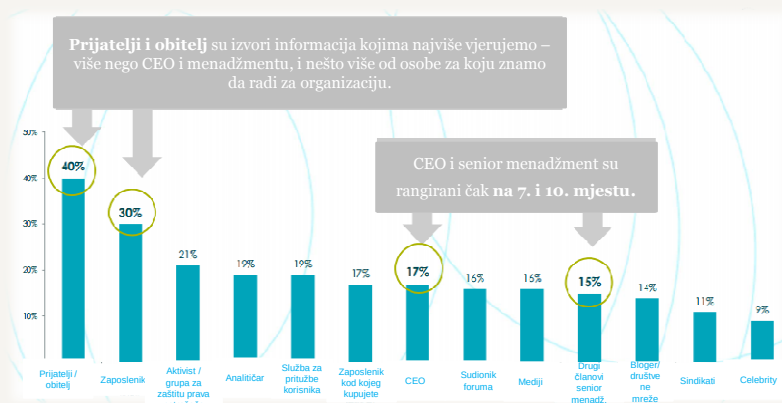
Izvor: Edelman Trust Barometer 2014.

11

KOMUNIKACIJSKI URED

Colic, Laco i partneri

Kredibilni izvori informacija o organizaciji



Izvor: Ketchum Leadership Communication Monitor

12

**KOMUNIKACIJSKI
URED**
Calic, Laco i partneri

It's your ship!



13

**KOMUNIKACIJSKI
URED**
Calic, Laco i partneri

Savjeti za učinkovitu internu komunikaciju

- Upoznajte vaše zaposlenike
- Planirajte internu komunikaciju
- Postavite jasne ciljeve
- Prilagodite ton komunikacije javnosti kojoj se obraćate
- Odaberite prave kanale
- Koristite jasne i nedvosmislene poruke (tko, što, gdje, kada, zašto; što to znači za mene?)
- Mjerite uspješnost (istraživanja!)

14

KOMUNIKACIJSKI URED

Calbić, Laco i partneri

Primjeri dobre prakse

- 
Dubravka Jusić, direktorica korporativnih komunikacija VIPneta i međunarodnih i internih komunikacija Telekom Austria Grupe
- 
Ivana Krajinović, direktorica upravljanja ljudskih potencijala Styrije Hrvatska.



15

KOMUNIKACIJSKI URED

Calbić, Laco i partneri

Primjer: restrukturiranje

Dva mjeseca unaprijed definiran komunikacijski plan; velika pozornost dana je pravovremenosti u komuniciranju; korišten niz kanala/alata.

- ✓ Ključne komunikacijske poruke prema javnostima (zaposlenici zahvaćeni promjenama, ostali zaposlenici, radničko vijeće, sindikati, lokalna samouprava, poslovni partneri, mediji...)
- ✓ Ekstenzivan dokument s pitanjima i odgovorima
- ✓ Precizan akcijski plan – tko, kada, kako i što komunicira (zaposlenici zahvaćeni promjenama prvi su dobili informaciju od svojih nadređenih)
- ✓ Pisane smjernice i savjeti za razgovore sa zaposlenicima obuhvaćenim promjenama; komunikacijski trening
- ✓ Pismo CEO-a svim zaposlenicima
- ✓ Obraćanje top menadžmenta zaposlenicima na grupnim sastancima na svim lokacijama
- ✓ Dopisi vanjskim javnostima
- ✓ Objava za medije, izjave za medije
- ✓ Upute za call centre
- ✓ Odgovori na upite zaposlenika (koordinacija HR-a i PR-a kroz cijeli proces)



16

**KOMUNIKACIJSKI
URED**
Calbi, Laco i partneri

Zaključak

- Ulažite u internu komunikaciju.
- Suradujte s komunikacijskim stručnjacima.
- Podignite komunikacijske kompetencije menadžera na svim razinama.
- Slušajte zaposlenike.



17

**COMMUNICATIONS
OFFICE**
Calbi, Laco & Partners



violeta@commoffice.hr