

1. predavanje na PR labu, 4 . 2. 2025

Inovativno interno komuniciranje

Katja Krasko Štebljaj

Kaj nas čaka na današnjem skupnem potovanju?

- ❖ Kaj je in kaj ni interno komuniciranje (IK)?
- ❖ Dodana vrednost IK za organizacije
- ❖ Trendi in izzivi internega komuniciranja v letu 2025
- ❖ Naslavljaajoč rešitve glede na trende/izzive
- ❖ Priložnosti za sodelovanje znotraj organizacij
- ❖ Merite za sedež za strateško mizo
- ❖ Za razširjanje svojih obzorij - dodatna gradiva/konference



Kaj ni interno komuniciranje?

- ❖ Poštna služba
- ❖ Deritizator
- ❖ Izvrševalec
- ❖ Nekdo, ki zgolj razširja informacije enosmerno.
- ❖ Ni rezultat nečesa, ni končna postaja.
- ❖ Še najmanj pa je rešitelj.

Kaj je interno komuniciranje?

- HRBTENICA VSAKE ORGANIZACIJE, VELIKE IN MALE.
- OLJE MOTORJA
- ZDRUŽUJE LJUDI POD ISTO STREHO Z ISTIMI VREDNOTAMI, VIZIJO IN POSLANSTVOM.
- POVEZOVALNA SILA
- OSMIŠLJEVALKA
- VODNIK SKOZI SPREMEMBE
- POMAGA RAZUMETI, KAJ SE DOGAJA, KAJ TO POMENI ZA ZAPOSLENE, IN KAKŠNO VEDENJE PRIČAKOUJEMO OD NJIH.
- DAJE V KONTEKST, KAŽE PRAVO SMER, DA ZAPOSLENI VEDO: KAJ NAJ NAREDIJO in KAJ NAJ ČUTIJO OB TEM.

Kdo smo interni komunikatorji – 1?

-SMO NEKE VRSTE “INFLUENSERJI” - vplivamo na vedenje zaposlenih.

-SMO KURATORJI: ciljno, personificirano komuniicranje.

-SVETOVALCI: pomagamo usmerjati, izbirati prave poti, dajati strateško podporo vodstvu in vodjem.

Kdo smo interni komunikatorji - 2?

-Imamo največ podatkov in razumevanja o zaposlenih znotraj organizacije. Neprecenljiva vrednost!

-Ustvarjamo zaveznitva.

-Pomagamo osmisliti zaposlenim, kako sodijo v to veliko sliko organizacije - usvarjamo smisel in pomen.

-Interno komuniciranje vsakodnevno “prevaja” strategijo zaposlenim - kaj je trenutno najpomembnejše, kaj je vloga zaposlenih, da to skupaj dosežemo.

Na kaj vse vpliva interno komuniciranje?

- Učinkovito interno komuniciranje lahko vodi do večje usklajenosti in prilagodljivosti ter izboljšane uspešnosti organizacije in zadržanja zaposlenih.
- Vodi do večje usklajenosti zaposlenih glede korporativne identitete - vizije, poslanstva, vrednot in starteških ciljev.
- Vpliva na boljše razumevanje in predanost skupni viziji - razlaga ZAKAJ za vsako dejanje organizacije.
- Vpliva na učinkovitost zaposlenih in njihove rezultate.
- Ima zelo močan vpliv na zavzetost zaposlenih.
- Pomaga se organizaciji prilagoditi, spremeniti.
- IK zagotavlja, da zaposleni razumejo, kaj se dogaja (KNOW), kaj to pomeni za njih (FEEL) in kaj se pričakuje od njih kot rezultat (DO).
- Vpliva na performance organizacije.

Dodana vrednost za poslovanje

- Zvišuje smisel obstoja v organizaciji, pripadnost.
 - Vpliva na ustvarjanje organizacijske kulture.
 - Sooblikuje blagovno znamko.
 - Sooblikuje slog vodenja in obratno.
-
- Dobro pripravljeno, strateško IK zagotavlja bolj učinkovite metode komuniciranja, s čimer lahko prihranimo enormne količine denarja.
-
- Yates (2006) je dokazal, da imajo organizacije z odlično IK tudi odlične finančne rezultate.
-
- Dobro skomuniciran KNOW-FEEL-DO: vpliva na dobre odločitve, sprejemljivo vedenje zaposlenih. In kako to vpliva potem na performance organizacije.

Andrej Krajnik, NLB: MQ revija (april 2024)

“Čeprav večina javnih razprav o učinkovitosti komuniciranja - managerjev ali politike - govori pretežno o zunanji komunikaciji, ta pravzaprav ni najpomembnejša. Vsak manager mora prednostno obravnavati interno komunikacijo. V prepletenem svetu in posebej v majhnih družbah, kot je slovenska, je ključno, da pomembne informacije najprej slišijo, razumejo in podprejo zaposleni v podjetju. To bo pomembno dvignilo učinkovitost in avtentičnost sporočil, ki jih delimo tudi ostalim deležnikom. Zgolj odprta in proaktivna interna komunikacija lahko prispeva k dvigu lojalnosti zaposlenih, oblikovanju ugodne organizacijske kulture, medsebojni povezanosti ter k večji zavzetosti, močnejšemu, uspesnejšemu podjetju in njegovi blagovni znamki.”

Mixternal communication

Mixternal communication (dr. Janneke de Greef): opisuje hibridni koncept in pristop v komunikaciji podjetij, ki združuje notranjo in zunanjo komunikacijo.

To omogoča: bolj usklajeno, učinkovito in dosledno sporočanje do vseh ciljnih skupin.

Razumevajoč, da so vsi zaposleni potrošniki in prejemajo sporočila vaše organizacije iz notranjih in zunanjih kanalov.

Ta pristop vključuje:

- **Koordinacijo** med notranjo in zunanjo komunikacijo, da se dosežejo skupni cilji.
- **Sodelovanje** med različnimi oddelki podjetja (HR, PR, marketing), ki vsi prispevajo k ustvarjanju enotnih in usklajenih sporočil.
- **Prilagodljivost** pri prilagajanju komunikacijskih kanalov in orodij glede na specifične potrebe notranjih in zunanjih ciljnih skupin.

Cilj: doseči večjo usklajenost in pozitivno vplivati na svojo blagovno znamko, kulturo in poslovanje.

Segmentacija ciljnih javnosti

Velike organizacije sestavlja široka paleta ljudi. Ne razlikujejo se le po svojih vlogah, temveč tudi po svojih ozadjih, kulturah, starostnih skupinah, stopnji digitalne pismenosti itd.

Izziv: vsaka raznolika skupina zaposlenih ima raznolike potrebe po informacijah.

Delimo jih lahko glede na:

- oddelke,
- hierarhično lestvico,
- projekte,
- lokacijo
- tip osebnosti,
- v katerem delu zaposlitvenega cikla so,
- glede na zanimanje,
- glede na dostop do komunikacijskih kanalov,
- glede na moč in zanimanje ...

Prvi korak k ustvarjanju person

RAZUMEVANJE:

- Poglejte celotno organizacijo. Kateri oddelki obstajajo, kje se nahajajo in koliko ljudi vključujejo?
- Preučite njihovo demografijo. Kakšen je njihov spol, starostne skupine, jeziki, narodnosti in dolžina zaposlitve?
- Spoznajte njihove delovne vzorce. Ali delajo v izmenah? So v prvi liniji, na terenu, v tovarni ali v pisarni?
- Poznajte njihove komunikacijske kanale. Kateri kanali že obstajajo in kako se uporabljajo? Razumite njihovo vključenost. Ali opazite kakšne vzorce v njihovi motivaciji in angažiranosti?

Ustvarjanje imaginarne persone

To so izmišljeni liki, ki predstavljajo vaše najpomembnejše tipe uporabnikov. Vključujejo njihove ključne lastnosti, kot so boleče točke, izzivi in potrebe.

Z ustvarjanjem person boste dobili jasno predstavo o najpomembnejših uporabniških skupinah in njihovih komunikacijskih potrebah.

Isto sporočilo morda ne bo delovalo za vse persone v podjetju.

Zato: ustvarite različne vsebine, ki ustrezajo posameznim personam – to je bistveno za prilagajanje vsebin.



Največja sprememba v IK zadnjih let

Zaposleni brez miz oz. stacionarnega delovnega mesta -
terenski delavci.



Terenski delavci oz. t.i. deskless workers – 1

Prilagodljivost, dostopnost in jasnost.

1. Uporaba mobilnih aplikacij in digitalnih orodij

- **Aplikacije za interno komunikacijo:** Uporabite mobilne aplikacije, ki omogočajo enostavno in hitro izmenjavo informacij, kot so Slack, Microsoft Teams, Workplace by Facebook ali specifične aplikacije za podjetja. Te aplikacije omogočajo, da se zaposleni na terenu hitro povežejo s sodelavci in dostopajo do informacij v realnem času.
- **Aplikacije za obveščanje:** Aplikacije, kot so Pushover ali SendBird, omogočajo pošiljanje pomembnih obvestil, opozoril in novic na mobilne naprave zaposlenih. Pomembno je, da te aplikacije niso preobremenjene z informacijami, ampak prinašajo tisto, kar je za njih najpomembnejše.

2. Kratke, jedrnate in vizualne vsebine

- **Enostavna besedila:** Ker imajo zaposleni na terenu omejen čas, morajo biti sporočila jasna, kratka in jedrnata. Izogibajte se dolgim besedilom, temveč raje uporabite **vizualne vsebine** (grafike, infografike, videoposnetke), ki pritegnejo pozornost in omogočajo hitro razumevanje.
- **Uporaba video vsebin:** Posnetki, ki pojasnjujejo postopke, novosti ali pomembna obvestila, omogočajo enostaven prenos informacij in lažje sledenje navodilom.

3. Redno obveščanje in transparentnost

- **Redna kratka obvestila:** Zaposleni na terenu pogosto nimajo časa za branje daljših poročil, zato jih je treba obveščati s krajšimi, rednimi posodobitvami o najpomembnejših novostih, spremembah v politikah in postopkih.
- **Dostop do ključnih informacij:** Pomembno je, da so ključne informacije, kot so varnostni protokoli, spremembe v delovnih nalogah, in dogodki, ki vplivajo na terensko delo, lahko dostopne kadarkoli in na vsakem mestu.

4. Dvojni kanal – fizična in digitalna komunikacija

- **Digitalna in fizična kombinacija:** Medtem ko so mobilni telefoni in aplikacije ključni za hitro komunikacijo, se izkaže za koristno tudi vključevanje fizičnih elementov. Npr. Postavitev plakatov z najnovejšimi informacijami na frekventnih mestih - skladišča, delovni prostori ali druga mesta, kjer zaposleni na terenu pogosto prehajajo.
- **SMS obvestila:** Če zaposleni nimajo dostopa do pametnih telefonov ali interneta, so SMS sporočila učinkovit način za hitro obveščanje.

Deskless workers - 2

5. Interaktivna komunikacija

-Vključenost v komunikacijo: Ustvarite možnosti za povratne informacije in sodelovanje, tako da se zaposleni na terenu počutijo vključeni. Preko anket, vprašalnikov ali diskusijskih forumov, kjer lahko izrazijo svoje mnenje o delovnih procesih ali novih informacijah.

- **Osebni stik:** Občasno organizirajte videokonference ali telefonske klice z mobilnimi delavci, kjer se lahko neposredno pogovorite o izzivih, ki jih imajo pri delu, ter jih obvestite o novostih.

6. Enostavno dostopanje do virov in vsebin

- **Knjige postopkov in smernic v digitalni obliki:** Omogočite enostaven dostop do ključnih dokumentov in smernic prek mobilnih naprav ali intraneta, ki so prilagojeni mobilnim napravam.
- **Skrb za enostavnost:** Zaposleni na terenu morajo imeti enostaven dostop do vsebin, brez prevelikega iskanja. Uporabite enostaven in intuitiven sistem za shranjevanje in dostopanje do dokumentov ter gradiv, ki jih pogosto potrebujejo.

7. Povezanost in skupnost

- **Priznavanje dosežkov:** Zaposleni na terenu pogosto nimajo možnosti za neposredno pohvalo ali priznanje. Zagotovite, da se njihovi dosežki in prizadevanja prepoznajo, bodisi v mesečnih novicah bodisi na internih kanalih. Povečanje občutka povezanosti med zaposlenimi na terenu in drugimi deli podjetja prispeva k boljšemu sodelovanju in večji zavzetosti.
- **Skupinski dogodki ali srečanja:** Organizirajte redne dogodke ali srečanja, kjer se lahko zaposleni iz različnih delov podjetja srečajo in delijo izkušnje ter najboljše prakse. Če ni mogoče organizirati fizičnih srečanj, lahko izvedete virtualne dogodke, kot so webinarji ali video klici.

8. Osredotočanje na varnost in dobrobit

- **Obveščanje o varnostnih protokolih:** Zaposleni na terenu so pogosto izpostavljeni večjim tveganjem. Komunicirajte o varnostnih ukrepih, protokolih in vseh pomembnih spremembah na tem področju, da bodo lahko varno opravljali svoje naloge.
- **Podpora pri dobrem počutju:** Poleg varnosti je pomembno tudi skrbeti za dobro počutje zaposlenih. To vključuje obveščanje o podpornih programih, kot so mentalno zdravje, fizično počutje in ravnotežje med delom in življenjem.

Ključne ugotovitve raziskave v VB in na Irskem

Raziskava Remotely Interested? (2019, 2023)

Delavci brez pisalne mize preživijo 90 % svojega časa na terenu, opravljajo svoje delo in zato nimajo časa, da bi neprestano preverjali e-pošto ali uporabljali tehnologijo, saj to ni del njihove naloge.

Ključni vpogledi iz raziskave *Remotely Interested?*:

- Uporaba mobilnih aplikacij podjetja za dostop do organizacijskih vsebin se je skoraj podvojila – s 17 % v letu 2019 na 33 % v letu 2023.
- Zanašanje na WhatsApp / sms sporočila za oddelčne ali lokalne vsebine je močno naraslo – z 18 % v letu 2019 na 47 % v letu 2023.
- Čeprav se je število sestankov (virtualnih in v živo) zmanjšalo, so se od leta 2019 izboljšale komunikacijske veščine vodij in ustreznost vsebin.
- Delavci brez pisalne mize so verbalni komunikatorji, medtem ko so pisarniški delavci (pogosto vodje) manj nagnjeni k verbalni komunikaciji. To lahko povzroči trenja, saj terenski delavci raje komunicirajo ustno kot pisno.

Kaj lahko naredimo za učinkovitejšo doseganje deskless workerjev – 1?

Relevantnost

Želijo si vsebine, ki je neposredno povezana z njihovim delom in lokacijo. To je ključno, saj njihov občutek pripadnosti izhaja iz ljudi okoli njih, ne nujno iz povezave s celotno organizacijo.

Veščine vodij na terenu

Skoraj vsi delavci brez pisalne mize se pri pridobivanju informacij zanašajo na svoje neposredne vodje. Če menijo, da njihov vodja slabo komunicira, bodo celotno komunikacijo v organizaciji dojemali kot slabo. Zato je vlaganje v komunikacijske veščine teh vodij ključnega pomena, saj bo imelo največji vpliv na to skupino zaposlenih.

Tretji prostor

To je prostor, ki ni delo in ni doma – pomislite na lokalno gostilno, garderobo itd. Ker tukaj ne opravljajo svojega dela, je to prostor, kjer se ljudje želijo sprostiti in družiti. Ne želijo biti tukaj nenehno obveščeni o delovnih zadevah – in ne bi smeli biti. Pomembno je, da uporabite pravi komunikacijski kanal in izberete le najpomembnejše informacije, da uravnotežite pridobivanje njihove pozornosti, ne da bi bili preveč vsiljivi.

Vrsta delavca: samotarski, mešani ali timski

Obstajajo različne vrste terenskih delavcev, kar določa, kako pridobivajo vsebine in kako pogosto lahko komunicirajo s tistimi, s katerimi delajo. Pomembno je, da veste, kako delajo – ali so v ekipi? Ali delajo sami? itd., da boste vedeli, kako dostopajo do vsebin.

Kaj lahko naredimo za učinkovitejšo doseganje deskless workerjev - 2?

Motivacija zaposlenih: naloga ali blagovna znamka

Terenski delavci so pogosto bolj povezani bodisi z nalogo, ki jo opravljajo, bodisi z blagovno znamko, za katero delajo. Nekateri so usposobljeni in za njih ni pomembno, kje delajo. Drugi pa so izbrali delo za določeno blagovno znamko zaradi njenih vrednot. To pomeni, da se vsebine, ki jih potrebujejo za motivacijo in angažiranost v organizaciji, razlikujejo.

Izbira pravih digitalnih orodij

Med letoma 2019 in 2023 je uporaba orodij za sporočanje, kot je WhatsApp, občutno narasla. Skrbno premislite, katera digitalna orodja so primerna za to občinstvo in kaj dejansko potrebujejo, da ne pride do preobremenitve.

Komuniciranje v verbalni kulturi

Terenski delavci morajo biti sposobni hitro in ustno deliti vsebine med seboj, pogosto med opravljanjem svojega dela. Po drugi strani pa so pisarniški delavci bolj navajeni na pisno komunikacijo – e-pošta, poročila in predstavitve.

Vsebina za angažiranost

Terenski delavci so na splošno angažirani. Ugotovitev, kaj angažiranost dejansko pomeni v vaši organizaciji, in opredelitev namena vsakega dela interne komunikacije bo zagotovila, da komunicirate z pravim razlogom.

Ali “klasika” komunikacijskih kanalov ostaja?

E-pošta: Glavni kanal za obvestila, novice in sporočila vodstva.

Korporativna/interna revija: Tiskan ali digitalni medij z novicami, intervjuji in zgodbami zaposlenih.

Oglasne deske: Fizične, primerne za hitra obvestila in najave.

Intranet: Osrednje digitalno okolje za informacije, dokumente in novice.

Sestanki (javni ali timski): Pomembni za prenos informacij in odprto komunikacijo.

SMS sporočila ali obvestila prek aplikacij: Za hitro obveščanje.

Dogodki za zaposlene: Teambuildingi, skupni zajtrki, ali praznovanja uspehov.

Ankete in škatle za predloge: Kanali za pridobivanje mnenj zaposlenih.

Pogovori 1:1 ali letni razgovori: Za povratne informacije in razvojne pogovore.

...

Sodobna orodja internega komuniciranja - 1

❖ Aplikacije, avatarji, digitalizacija, AI.

-Komunikacijske aplikacije in platforme:

- **Microsoft Teams, Slack:** Za klepete, videoklice, skupinske kanale in projekte.
- **Yammer (Microsoft Viva):** Interna družbena mreža za širšo komunikacijo.
- **Workplace from Meta:** Kot Facebook, a za podjetja.

-Intranet in digitalne oglasne deske

- **SharePoint (Microsoft 365):** Središče za novice, dokumente in vire.
- **LumApps:** Družbeno omrežje za podjetja, integrirano z Google Workspace.

-AI in virtualni asistenti (avtarji, chatboti)

- **Chatboti za interno podporo (npr. v Teams ali intranetu):** Hitra pomoč pri pogostih vprašanjih (dopusti, potni nalogi).
- **AI-avtarji:** Digitalni ambasadorji podjetja, ki prenašajo novice v video obliki.

Sodobna orodja internega komuniciranja - 2

-Orodja za ankete in povratne informacije

- **Mentimeter, Slido:** Za interaktivne ankete med sestanki.
- **Peachy Mondays, Culture Amp:** Redno merjenje zadovoljstva in kulture.

-Video in podcasti za interno rabo

- **Loom, Vimeo Enterprise:** Preprosto snemanje in deljenje video sporočil.
- **Interni podcasti:** Za deljenje zgodb, strategij in intervjujev.

-Aplikacije za nagrajevanje in priznanja

- **Bonusly, Kudos:** Platforme za pohvale med sodelavci.

-Gamifikacija in virtualni dogodki

- **Kahoot!:** Kvizi za učenje in povezovanje.
- **SpatialChat, Gather.Town:** Virtualni prostori za dogodke in teambuildinge.

Največji izzivi internega komuniciranja

-74 %: organizacijska kultura in pripadnost. Sooblikovati inkluzivno delovno okolje, kjer so zaposleni cenjeni in imajo dovolj energije.

-69 %: zvišati zavzetost zaposlenih: največji izziv v prihodnjih 12 mesecih.

-47%: organizacijska agilnost. Podpirati vpeljavo novih vedenj, sistemov in procesov.

Odnosi so temelj vsega, tudi delovne organizacije

ČLOVEK + ODNOSI = središče delovne organizacije

- Najvišji **motivacijski dejavnik** na delovnem mestu je, kot je pokazala raziskava, **odnosi s sodelavci - kar 82 %** (enkrat več kot ostale najvišje postavke, kot so ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, biti cenjen, atraktivna plača, zanimivo delo - vsi okoli 40 %).
- Ljudje so najbolj nezadovoljni z nepravilnostjo na delovnem mestu.
- Toksični odnosi so v Sloveniji največji stresor na delovnem mestu in so odgovornost vodje / organizacije (HR).
- Odhod zaposlenih, ki je velik problem v Sloveniji, **lahko preprečimo z javnim prepoznavanjem posameznega tima in jasno komunikacijo, kaj se od nekoga pričakuje.**

Oblikovanje zelene organizacijske kulture - 1

Kako interno komuniciranje vpliva na oblikovanje zelene organizacijske kulture:

1) Jasno komuniciranje vrednot in vizije podjetja

- **Vloga komuniciranja pri definiranju vrednot:** Interno komuniciranje omogoča jasno predstavljanje osnovnih vrednot podjetja. Zaposleni morajo te vrednote razumeti in jih sprejeti, da jih začnejo živeti v vsakodnevnem delu. Komunikacija mora biti dosledna in pogosto ponavljana v različnih oblikah (sestanki, interne novice, delavnice), da se te vrednote utrdijo v organizacijski kulturi.
- **Uporaba zgledov:** Vodstveni kader mora biti zgled teh vrednot in to v procesu komunikacije pogosto izpostavljati.

• 2) Vključevanje zaposlenih v oblikovanje kulture

- **Povratne informacije in odprta komunikacija:** Kultura podjetja se oblikuje tudi s tem, kako vključeni so zaposleni v komunikacijske procese. Zaposleni morajo imeti priložnost, da izrazijo svoje mnenje, sodelujejo v oblikovanju sprememb in se počutijo slišane. S tem se gradi kultura, ki spodbuja odprtost, zaupanje in vključevanje.
- **Povratne informacije kot del kulture:** Redno zbiranje povratnih informacij omogoča prilagajanje komunikacijskih praks, ki bolj podpirajo zelene organizacijske vrednote. Če želite imeti kulturo, ki spodbuja inovacije, morate aktivno vključevati zaposlene v proces nenehnega izboljševanja in spreminjanja.

Oblikovanje zelene organizacijske kulture - 2

3) Ustvarjanje doslednega in transparentnega okolja

- **Pomen transparentnosti:** V organizacijah, kjer je kultura odprtosti, transparentnosti in poštenosti, bo interno komuniciranje vključevalo redno in jasno obveščanje zaposlenih o pomembnih odločitvah, spremembah in novostih. S tem se zagotovi, da zaposleni razumejo logiko odločitev in se počutijo povezane z organizacijo.
- **Obvladovanje sprememb in kriz:** Kultura organizacije se kaže tudi v tem, kako se podjetje odziva na spremembe in krizne situacije. Komunikacija mora biti v teh primerih še posebej jasno usmerjena k temu, da zaposleni razumejo, zakaj se nekaj spreminja in kako bodo to doživeli. To zmanjšuje negotovost in povečuje občutek pripadnosti in zaupanja v organizacijo.

4. Spodbujanje proaktivnega vedenja

- **Oblikovanje pozitivne delovne klime:** Interno komuniciranje lahko aktivno spodbuja pozitivno delovno okolje, kjer se od zaposlenih pričakuje proaktivnost, odgovornost in sodelovanje. S sporočanjem primerov dobre prakse, s poudarjanjem zgledov uspešnih ekip ali projektov, komunikacija spodbuja ustvarjanje proaktivne kulture.
- **Nagrade in priznanja:** Kultura priznavanja dosežkov je prav tako ključna za oblikovanje zelene organizacijske kulture. Interno komuniciranje lahko redno poudarja dosežke in rezultate, ki so v skladu z organizacijskimi vrednotami, s tem pa spodbudi zaposlene, da zelene vrednote dejansko vključijo v svoje delo.

Oblikovanje zelene organizacijske kulture - 3

5) Usmerjanje vedenja skozi strategijo komuniciranja<

- **Usmerjanje in oblikovanje vedenja skozi vsebino:** Z uporabo pravih komunikacijskih kanalov in vsebine lahko notranja komunikacija usmerja zaposlene k želenim vedenjem, ki podpirajo organizacijsko kulturo. Na primer, če podjetje poudarja pomen ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, je smiselno redno komunicirati o tem, kako pomembno je za podjetje skrbeti za dobro počutje zaposlenih.
- **Zgodbe in pripovedovanje:** Z zgodbo se lahko prenašajo vrednote in kultura podjetja na zelo učinkovit način. Zaposleni, ki slišijo zgodbe o tem, kako so podjetje dosegli pomembne uspehe ali premagali težave v skladu z željenimi vrednotami (npr. sodelovanje, poštenost, inovacije), bodo lažje sprejeli te vrednote in jih vključili v svoje delo.

6) Prepoznavanje in reševanje neskladij

- **Kultura reševanja neskladij:** Interno komuniciranje lahko pomaga tudi pri odkrivanju neskladij med tem, kar podjetje zatrjuje kot svojo kulturo, in tem, kar dejansko počnejo zaposleni. To je lahko izziv, če na primer podjetje poudarja sodelovanje, vendar se to ne odraža v vsakodnevnem delu. Interna komunikacija lahko služi kot kanal za razumevanje teh neskladij in zagotavljanje, da se jih odpravi.
- **Prepoznavanje pozitivnih sprememb:** Ko zaposleni začnejo delovati v skladu z vrednotami organizacije, je pomembno, da se to prepozna in komunicira. S tem se krepí sporočilo, da so zelene vrednote del uspeha podjetja in da so opazne na vsakem nivoju.

7) Krepitev identitete in pripadnosti

- **Povezovanje zaposlenih z organizacijo:** Komuniciranje o podjetniški zgodovini, dosežkih, skupnih ciljih in projektih pomaga zaposlenim, da se povežejo z identiteto podjetja. To povečuje njihovo pripadnost in zvestobo ter spodbuja kulturo, kjer so zaposleni ponosni na to, kaj počnejo kot del te organizacije.
- **Podpora zaposlitvenim praksam:** Komunikacija, ki odraža kulturo v vsakodnevnem delovanju podjetja, kot so zaposlitvene prakse, nagrajevanje in razvoj kariere, povečuje občutek pripadnosti zaposlenih.

Oblikovanje želenne organizacijske kulture - 4

Kako lahko interno komuniciranje sodeluje pri tem procesu?

- **Redna, dosledna in večkanalna komunikacija:** komunikacija mora biti dosledna, vključujoča in prilagojena različnim komunikacijskim kanalom.
- **Zgledi vodstva:** Vodstvo mora biti aktivno v komunikaciji vrednot in kulture podjetja. Če vodstvo ne samo govori, ampak tudi aktivno deluje v skladu z vrednotami podjetja, se to še posebej odraža pri zaposlenih.

Zvok in slika se ne ujemata

Zadovoljni zaposleni so najboljši ambasadorji kateregakoli podjetja.

Nevarnost: razpoka med dejansko kulturo podjetja in tem, kaj se o njej govori.

Iskrena, stabilna in enovita blagovna znamka delodajalca je eno izmed boljših orodij, kako se temu izogniti. Oblikujemo pa jo tako v PR kot HR teamu.

Pomembno je, da sta kultura organizacije in blagovna znamka delodajalca povezani, sinhroni. Če nista, so možni različni scenariji: primer korporativne samovšečnosti ali korporativne shizofrenije.

»To so površinski, lahkotni, klišejski marketinški napor ali organizacijske kulture, kjer se eno govori, drugo dela, nekaj tretjega pa je, kje se 'igra igra'".

Nuja: oblikovanje digitalne organizacijske kulture

- Digitalna stransformacija se ne more sploh zgoditi in ne more biti uspešna, brez človeškega faktorja in podpore ljudi.
- Povezovanje v človeškem in ne tehnološkem smislu bo trend.
- Organizacije morajo, tudi s pomočjo internega komuniicranja, pripraviti zaposlene na novo digitalno organizacijsko kulturo in to s spodbujanjem kulture vseživljenjskega učenja in aglne mislenosti, ki se bo hitro spreminjala glede na spreminjajiče se okolje.
- IK bo moralo pomagati motivirati zaposlene skozi kampanje, nagrade in initiative.

Tsedal Neeley, Paul Leonardi: The digital mindset: What it really takes to thrive in the age of data, algorithms, and AI (HBR, 2022)

”Zaposleni, ki razvijajo digitalno miselnost, so uspešnejši na delovnem mestu, imajo večje zadovoljstvo z delom in imajo tudi večje možnosti, da bodo napredovali. Organizacije morajo, tudi s pomočjo internega komuniciranja, pripraviti zaposlene na novo digitalno organizacijsko kulturo, in to s spodbujanjem kulture vseživljenjskega učenja in agilne mislenosti, ki se bo hitro spreminjala glede na spreminjajoče se okolje. Voditelji, ki imajo digital mindset, ustvarjajo pogoje za razvoj take digitalne organizacijske kulture. Uspe im sooblikovati rezilientne zaposlene. Tako organizacije se lahko hitreje razvijajo, spreminjajo glede na tržišče in izkoristijo prednost v novih poslovnih priložnostih, ki ga podpira dinamično digitalno okolje. Najemati konstantno nove digitalne talente je skoraj misija nemogoče. Rekrutiranje novih kadrov mora biti podprto z velikimi trudi, napor, da se nadgradi tudi obstoječe talente, zaposlene. Naloga vodje ni le prilagajanje, temveč biti prilagodljiv. Digitalna preobrazba ni cilj, ki ga dosežemo, temveč sredstvo za dosego cilja.”

Zavzetost zaposlenih je ...

Zavzetost zaposlenih je psihološko stanje, v katerem so zaposleni aktivno in čustveno povezani z delom, organizacijo in njenimi cilji. To pomeni, da niso le fizično prisotni na delovnem mestu, temveč so tudi motivirani, strastni in predani svojemu delu. Zavedajo se pomena svojih nalog, čutijo odgovornost za uspeh organizacije in so pripravljeni narediti več, kot je zgolj zahtevano, da bi prispevali k njenemu napredku.

ZAVZETOST = STRAST, PREDANOST POSAMEZNIKA, GLOBJI OBČUTEK PRIPADNOSTI, MOTIVACIJE, VNOSA V DELO - JE PSIHOLOŠKO STANJE.

... ni pa

Zavzetost NI SREČA.

Zakaj je zavzetost ključna za uspeh organizacije?

Zavzeti zaposleni so pogosto bolj produktivni, inovativni in dosegajo boljše rezultate. S svojo energijo, entuziazmom in predanostjo prispevajo k pozitivnemu delovnemu okolju, višji kakovosti storitev ali izdelkov ter večji zadovoljstvu strank.

Poleg tega zavzetost zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, ker zavzeti zaposleni pogosto ostanejo zvesti organizaciji in se ne iščejo novih priložnosti, saj so že zadovoljni in motivirani v obstoječi.

Zavzetost ni zgolj prehodno čustvo, ampak stalno stanje, ki ga je mogoče graditi in vzdrževati z ustrezno interno komunikacijo, prepoznavanjem dosežkov, zagotavljanjem priložnosti za osebni razvoj in ustvarjanjem kulture, v kateri zaposleni čutijo, da so cenjeni in pomembni za organizacijo.

Najnovejše raziskave zavzetosti po svetu

Gallup: State of the global workforce 2023 report: nizka zavzetost povzroča 8,8 trilijonov dolarjev škode, 9 % BDP.

-Stopnja zavzetosti (EE) se je globalno sicer dvignila za 2 % točki, a v EU padla še za 1% točko (na 13%), kar nas še naprej postavlja na 10. mesto na lestvici.

-Svet ima v povprečju 23 % zavzetih zaposlenih - delo dojemajo kot pomembno in se počutijo povezane z ekipo ter organizacijo. Ponosni so na svoje delo in prevzemajo odgovornost za svoje delovanje, ter se trudijo za sodelavce in stranke

-59 % stopnja "tihega odhajanja", nezavzetosti : Ti zaposleni samo zasedajo stol in opazujejo uro. Vložijo minimalen napor, ki je potreben, in so psihično odklopljeni od svojega delodajalca.

-18 % glasno nezavzetih (loud quitting, actively disengaged): Ti zaposleni izvajajo dejanja, ki neposredno škodujejo organizaciji, podkopavajo njen cilje in nasprotujejo njenim vodjem.

Zavzetost ni interno komuniciranje

- ❖ Interno komuniciranje je sestavni del zavzetosti zaposlenih.
- ❖ Interno komuniciranje je outcome učinkovite interne komunikacije.
- ❖ Na zavzetost vplivajo tudi vodenje, organizacijska kultura, avtonomija, kompetence
- ❖ managementa ...

Kako interno komuniciranje vpliva na zavzetost-1?

- **Povezovanje zaposlenih z organizacijskimi cilji:** Kakovostno interno komuniciranje omogoča zaposlenim, da se povežejo z vizijo, vrednotami in cilji organizacije. Ko so zaposleni redno obveščeni o smernicah podjetja, strateških ciljih, napredku in dosežkih, se počutijo bolj vključene v proces in bolj motivirane za dosego teh ciljev. To neposredno vpliva na njihovo zavzetost, saj se začnejo zavedati pomena svojega prispevka in se bolje povežejo z organizacijo.
- **Spodbujanje občutka pripadnosti:** Ko interno komuniciranje poudarja transparentnost, odprtost in vključevanje zaposlenih v odločevalske procese, to spodbuja občutek, da so njihove ideje in mnenja pomembni. Zaposleni, ki se počutijo slišane in upoštevane, so običajno bolj zavzeti in motivirani za sodelovanje v skupnih prizadevanjih.

Kako interno komuniciranje vpliva na zavzetost-2?

- **Jasna pričakovanja in usmeritve:** Zaposleni, ki vedo, kaj se od njih pričakuje in kako njihove naloge prispevajo k širšim ciljem podjetja, so bolj osredotočeni na dosego teh ciljev. S tem se zmanjšuje zmeda in negotovost, kar povečuje njihovo zavzetost in angažiranost pri delu.
- **Dvig morale in zaupanja:** Kvalitetna notranja komunikacija pomaga tudi pri gradnji zaupanja v vodstvo. Ko zaposleni občutijo, da je komunikacija iskrena, dosledna in odprta, se poveča njihovo zaupanje v organizacijo. Zaupanje pa je ključnega pomena za zavzetost, saj zaposleni, ki zaupajo organizaciji, pogosto bolj aktivno sodelujejo in se čutijo odgovorne za njen uspeh.

Kaj najbolj znižuje zavzetost zaposlenih?

- 1. Pomanjkanje priznanja in nagrad** – Ko zaposleni ne čutijo, da so njihov trud in dosežki cenjeni, začnejo izgubljati motivacijo in angažma.
- 2. Nejasni cilji in pričakovanja** – Če zaposleni ne vedo, kaj se od njih pričakuje ali kam organizacija usmerja svojo prihodnost, se zmanjšata njihova angažiranost in produktivnost.
- 3. Slaba komunikacija in pomanjkanje informacij** – Ko zaposleni niso obveščeni o pomembnih spremembah ali ciljih organizacije, se počutijo izključene in neprepoznavane.
- 4. Pomanjkanje priložnosti za rast** – Zaposleni, ki ne vidijo možnosti za napredovanje ali razvoj, postanejo nezainteresirani in manj motivirani.
- 5. Neprimeren vodstveni stil in slabo komuniciranje vodij** – Avtoritarni voditelji ali vodje, ki ne poslušajo svojih zaposlenih, lahko zmanjšajo motivacijo in povzročijo občutek nemoči med zaposlenimi.
- 6. Neusklajenost s kulturo podjetja** – Zaposleni, ki ne usklajujejo svojih vrednot s kulturo podjetja, lahko začnejo čutiti distanco in nezadovoljstvo, kar zmanjša njihovo zavzetost.
- 7. Neenakopravnost, neetičnost in pomanjkanje pravičnosti** – Nepravične prakse, kot so pristranskost pri napredovanju ali obravnavi zaposlenih, zmanjšujejo zaupanje v organizacijo.
- 8. Ni kulture poslušanja.**
- 9. Enosmerna komunikacija** – ni kulture podajanja povratnih informacij in ni kanalov za to

Bistven vpliv interne komunikacije na zavzetost

Interno komuniciranje ima ključen vpliv na zavzetost zaposlenih, saj omogoča vzpostavitev jasnih in odprtih komunikacijskih kanalov znotraj organizacije, ki spodbuja občutek vključenosti, razumevanja in pripadnosti med zaposlenimi.

Vodstveno interno komuniciranje

Velika kognitivna disonanca med tem, kar vodje mislijo o sebi in kar zaposleni mislijo o vodjih.

Kaj potrebujejo zaposleni od vodij - 1?

❖ **Gallupova raziskava vodenja, februar 2025: Global Leadership Report: What Followers Want**

-Najpomembnejša potreba sledilcev je UPANJE. Kar 56 % želenih vodstvenih lastnosti se osredotoča prav nanj. 64 % sledilcev poudarja potrebo po tem, da organizacijski voditelji izražajo upanje, saj to neposredno vpliva na njihovo zavzetost in uspeh.

Ko voditelji zadostijo potrebam sledilcev, se zmanjšuje trpljenje. Med tistimi, ki ne povezujejo svojega voditelja z upanjem, je 33 % uspevajočih in 9 % trpečih. Če je potreba po upanju izpolnjena, uspevanje naraste na 38 %, trpljenje pa pade na samo 6 %.

Kaj potrebujejo zaposleni od vodij - 2?

-Poleg upanja sledilci izpostavljajo tudi ZAUPANJE (33 %) kot temeljno vodstveno vrednoto. SOČUTJE (7 %) in STABILNOST (4 %) skupaj predstavljata približno eno od devetih pozitivnih vodstvenih lastnosti.

Podatki kažejo, da ima vodenje močan vpliv na kakovost življenja zaposlenih – 34 % anketirancev meni, da imajo voditelji na delovnem mestu največji pozitiven vpliv na njihovo življenje.

Potreba po upanju je univerzalna, a še posebej izrazita med **mlajšo generacijo (18–29 let: 57 %)**, v azijsko-pacifiški regiji (59 %) in pri organizacijskih voditeljih (64 %).



Dodatne priložnosti internega komuniciranja



Izkušnja zaposlenega - 1

Izkušnja zaposlenega ali **employee experience** je celoten sklop izkušenj, ki jih zaposleni doživljajo v svojem poklicnem življenju znotraj organizacije. Gre za vse interakcije, ki jih zaposleni imajo z organizacijo, od trenutka, ko se odločijo, da bodo postali del nje, do trenutka, ko jo zapustijo. Employee experience vključuje vse vidike, ki vplivajo na to, kako se zaposleni počutijo, kako so vključeni v organizacijo, kako doživljajo svojo vlogo ter kakšno je njihovo zadovoljstvo in angažiranost.

Glavni elementi employee experience:

- 1. Zaposlitvena izkušnja (pre-boarding in onboarding):** Vse, kar se zgodi pred tem, ko zaposleni začnejo svoje delo in kako so uvajani v organizacijo. To vključuje najem, prvi stik z ekipo, usklajevanje pričakovanj in začetno orientacijo.
- 2. Delovno okolje in kultura:** To se nanaša na vsakodnevno okolje, v katerem zaposleni delajo – fizično okolje, pa tudi organizacijska kultura, vrednote, vedenja in odnosi, ki vplivajo na njihovo počutje in motivacijo.
- 3. Komunikacija:** Kako se informacije prenašajo v organizaciji, tako znotraj timov kot z vodstvom, ter ali je komunikacija odprta, iskrena in vključujoča. Dober komunikacijski kanal povečuje občutek pripadnosti in transparentnosti.
- 4. Priložnosti za rast in razvoj:** To vključuje dostop do usposabljanj, mentorstva, napredovanja in drugih priložnosti, ki zaposlenim omogočajo, da rastejo tako osebno kot poklicno.

Izkušnja zaposlenega - 2

- 1.5) **Nagrajevanje in prepoznavanje:** To vključuje sistem plač, bonusov, nagrad, priznanj in priznanja za dosežke. Počutje, da so dosežki cenjeni, povečuje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.
- 2. 6) **Izkušnja z vodji in vodenjem:** Kako voditelji komunicirajo in kako zaposleni doživljajo njihove odločitve, podporo ter vodstvene sposobnosti. Dober odnos s vodstvom je ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih.
- 3. 7) **Work-life balance:** Ravnotežje med delom in osebnim življenjem, ki vpliva na splošno dobrobit in zadovoljstvo zaposlenih. Prožnost pri delu, podpora pri osebnih potrebah in spoštovanje mej med delom in prostim časom so ključni za ohranjanje pozitivne izkušnje.
- 4. 8) **Zadovoljstvo z nalogami in odgovornostmi:** To vključuje naloge, ki jih zaposleni opravljajo, in kako se te naloge ujemajo z njihovimi sposobnostmi in pričakovanji. Ko se zaposleni počutijo izzvani in zadovoljni s svojim delom, se povečuje njihovo angažiranje.

Vpliv internega komuniciranja na izkušnjo zaposlenega

Interno komuniciranje ima velik vpliv na izkušnjo zaposlenega (ang. employee experience), saj je komunikacija ključni element, ki oblikuje, kako zaposleni doživljajo svojo vlogo v organizaciji, odnos z vodstvom, timi in splošno organizacijsko kulturo.

Kako interno komuniciranje vpliva na izkušnjo zaposlenega:

1. Povezanost z organizacijo in njenimi cilji
2. Zaupanje in transparentnost
3. Prepoznavanje in nagrajevanje
4. Krepitev timske povezanosti
5. Podpora zaposlenim v težkih časih
6. Povratne informacije in vključevanje zaposlenih
7. Učinkovito usklajevanje pričakovanj

Interno komuniciranje, ki je jasno, odprto, vključujoče in podporno, igra ključno vlogo pri oblikovanju pozitivne employee experience. Ko se komunikacija izvaja na način, ki gradi zaupanje, omogoča rast, daje prostor za povratne informacije in priznanje, zaposleni doživljajo svoje delovno okolje kot bolj pozitivno in angažirano. Pomanjkanje takšne komunikacije pa lahko povzroči nezadovoljstvo, zmanjšano zavzetost in večjo fluktuacijo zaposlenih.

Upravljanje in komuniciranje sprememb

ČE ŽELIMO POKAZATI DODANO VREDNOST ZA PODJETJE, MORA INTERNO KOMUNICIRANJE DELOVATI STRATEŠKO. Ampak ... ali nam organizacije to tudi dovoljujejo in omogočajo?

IK namreč olajša spremembe z zmanjšanjem negotovosti, zmanjša upor do sprememb, medtem ko omogoča sodelovanje zaposlenih, deli razumevanje in skupno zavzetost.

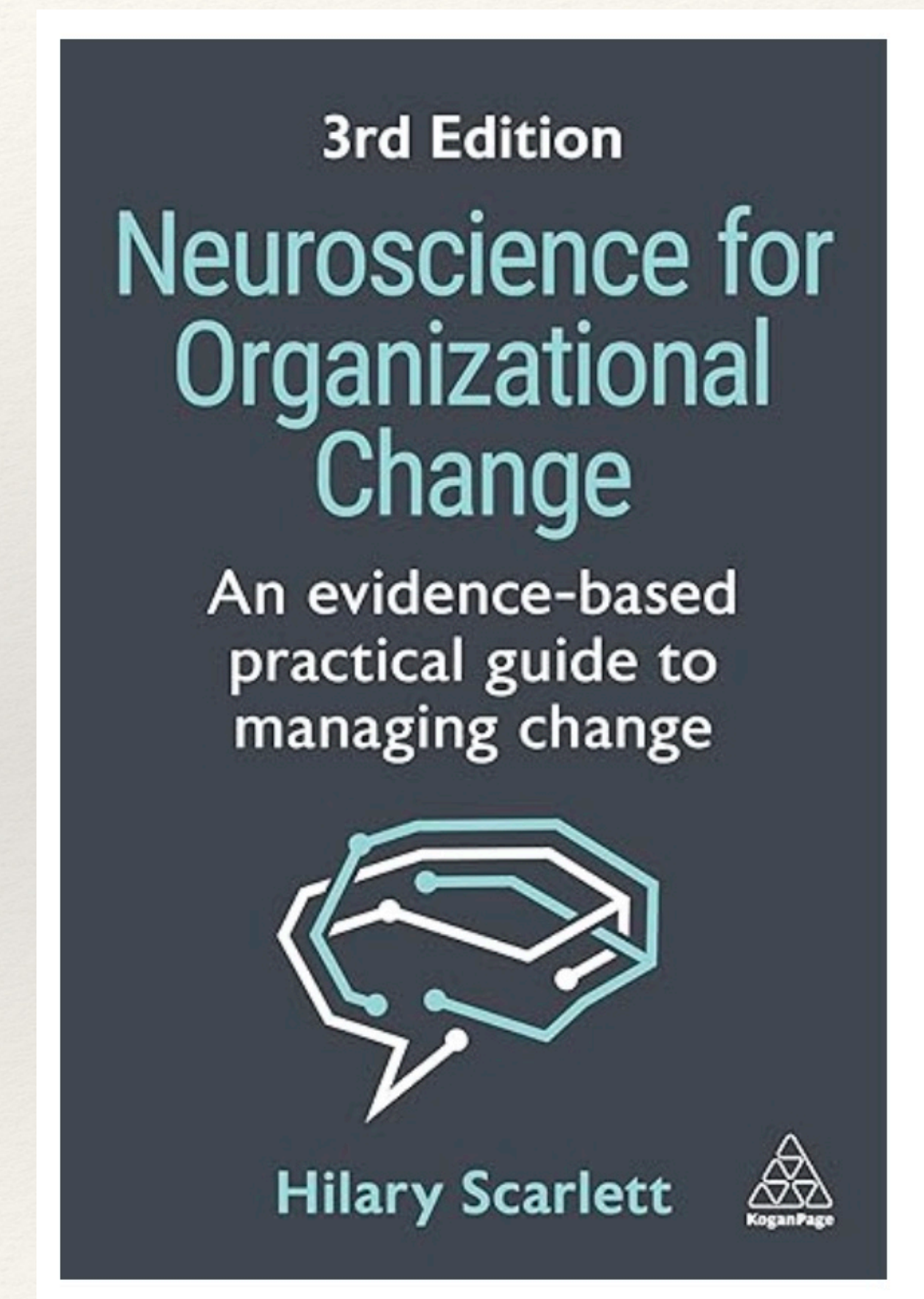
ZANIMIVOST:

- Samo 25,5 % internih komunikatorjev na svetu je bilo vključenih v upravljanje sprememb.
- 51 % internih komunikatorjev je bilo zaprosenih za pomoč šele, ko se je odločitev že zgodila.

Vir: Gallagher, 2024

Nevroznanost in upravljanje sprememb

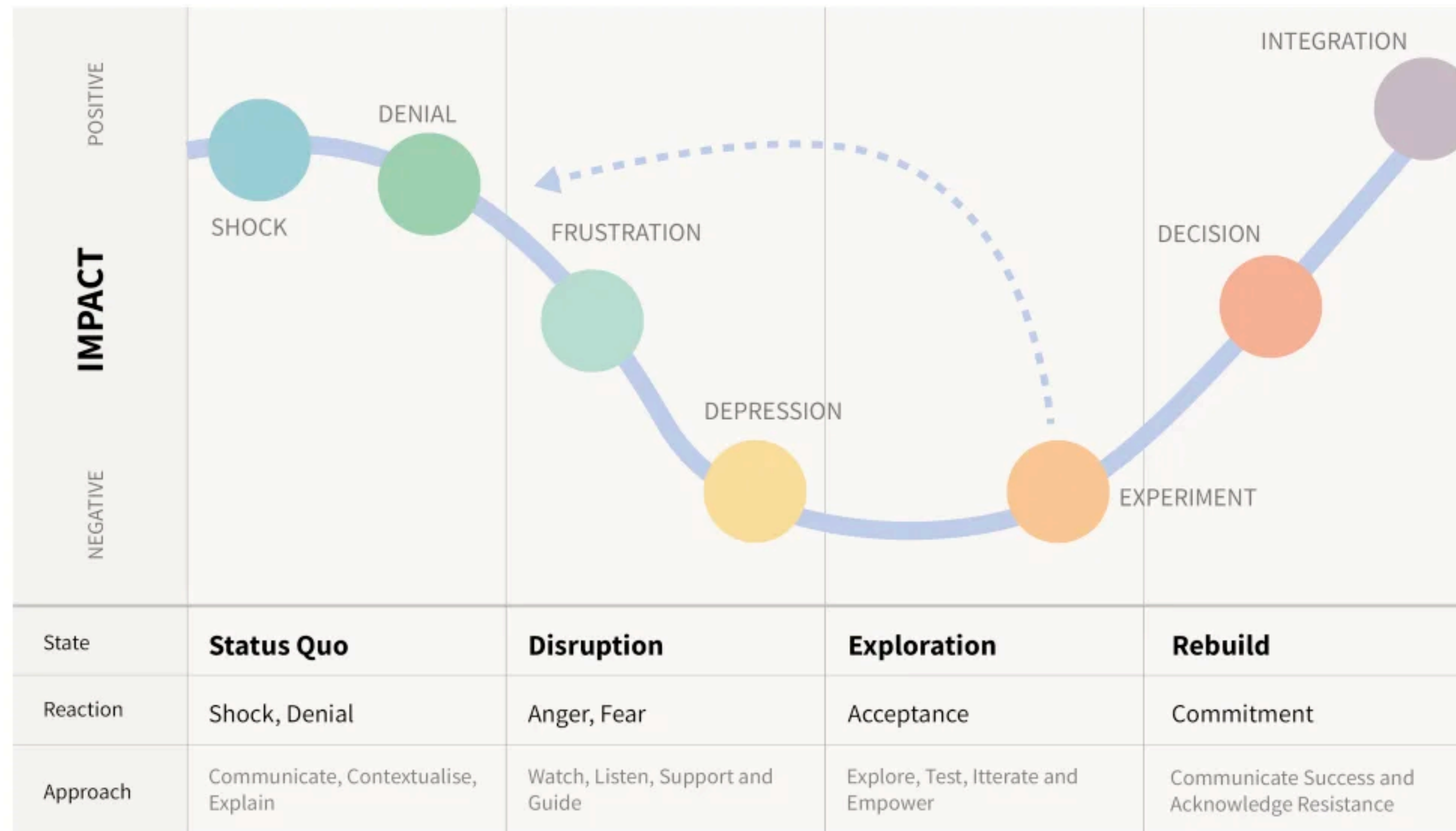
- ❖ Konec julija 2025 zide 3. posodobljena različica.



Kübler-Ross krivulja sprememb - temelj za komuniciranje sprememb

The Change Curve

mutomorro



Razumevanje ljudi v času sprememb

- ❖ **Razumevanje ljudi:** do učinkovitih sprememb pride, ko ljudje “hodijo” v eno skupno smer. Brez razumevanja ljudi ne moremo biti učinkoviti interni komunikatorji. Naši možgani so narejeni, da gredo v smer pretenj.
- ❖ **Razumevanje odnosov:** temelji dobrih odnosov so zaupanje, vzajemno spoštovanje in odkritosrčnost. Če tega že ni pred spremembo, bo sprememba še toliko bolj težka.
- ❖ **Usklajenost:** ljudje znotraj organizacije morajo biti usklajeni. Med sabo, z vodstvom in s strategijo. Če tega ni, bo sprememba zelo težka.

Čas je za kulturo poslušanja

- ❖ Ko v času sprememb zaposlene informiramo in vključujemo v organizacijske spremembe, mora to vključevati čas za podporo zaposlenih in za poslušanje povratnih informacij - kanali za to morajo biti vzpostavljeni. Poslušanje - akcija!

Vloga IK pri upravljanju sprememb - 1

Vloga internega komuniciranja pri upravljanju sprememb znotraj organizacije je ključnega pomena za uspešno izvedbo in sprejemanje sprememb. Spremembe, kot so menjava **korporativne grafične podobe (CGP)**, **menjava vodstva**, **združitev dveh podjetij** ali **uvajanje novih tehnologij**, so lahko za zaposlene stresne in negotove. Učinkovito interno komuniciranje pomaga zmanjšati ta negotovost, povečuje zaupanje in zagotavlja, da so zaposleni pripravljeni na spremembe.

Kako IK podpira upravljanje sprememb znotraj organizacije:

- 1. Pojasnjevanje potrebnosti sprememb**
- 2. Transparentnost in odprta komunikacija**
- 3. Vključevanje zaposlenih v proces**
- 4. Pomoč pri premagovanju odpornosti na spremembe**

Vloga IK pri upravljanju sprememb - 2

- 5) Podpora in usmerjanje v času prehoda
- 6) Zagotavljanje prostora za vprašanja in povratne informacije
- 7) Pohvale in priznanje za uspešne prilagoditve
- 8) Izjemna vloga voditeljev v času sprememb

Ključne komponente so: jasnost, transparentnost, ponavljajoče komuniciranje, segmentacija ciljnih javnosti, vključevanje zaposlenih in zagotavljanje podpore skozi celoten proces.

Meritev učinkov internega komuniciranja pri upravljanju sprememb - 1

1. Zadovoljstvo zaposlenih

- **Ankete o zadovoljstvu zaposlenih:** Redne ankete
 - Ali so bili dovolj obveščeni o spremembah?
 - Kako dobro so razumeli razloge za spremembo?
 - Ali se počutijo podprte v času sprememb?
 - Kako zaznavajo vpliv sprememb na svojo vlogo in delo?

2. Stopnja zavzetosti zaposlenih

- **Povečanje zavzetosti:** Spremljanje sprememb v stopnji angažiranosti zaposlenih je dober pokazatelj uspešnosti komuniciranja sprememb. To vključuje:
 - Sodelovanje v iniciativah, povezanih s spremembami (npr. prisotnost na sestankih, usposabljanjih, povratnih informacijah).
 - Opazovanje povečanja ali zmanjšanja produktivnosti in pozitivnega odnosa do sprememb.
 - Povečanje prispevkov in predlogov zaposlenih v procesu sprememb.

3. Razumevanje in sprejemanje sprememb

- **Testiranje razumevanja:** Pomembno je preveriti, ali zaposleni pravilno razumejo informacije, ki so jim bile posredovane. To lahko storimo z:
 - Kratkimi kvizi po komunikacijskih kampanjah, sestankih ali usposabljanjih, kjer preverimo, kako dobro so zaposleni razumeli spremembe.
 - Povratnimi informacijami (npr. vprašanja, ki se pojavljajo, ali nesporazumi glede sprememb).

Meritev učinkov internega komuniciranja pri upravljanju sprememb - 2

4. Povratne informacije in vključenost zaposlenih

- **Razpoložljivost povratnih informacij:** Spremljanje, koliko zaposlenih aktivno sodeluje pri dajanju povratnih informacij o spremembah, pomaga oceniti, kako dobro so spremembe sprejete. To vključuje:
 - Število in kakovost vprašanj, pripomb, predlogov ali skrbí, ki jih zaposleni izpostavijo med spremembami.
 - Analiza odprtih kanalov (npr. intranet, sestanki, e-pošta) za zbiranje povratnih informacij.

5. Uporaba komunikacijskih kanalov

- **Analiza uporabe komunikacijskih kanalov:** Merjenje, koliko so bili uporabljeni različni komunikacijski kanali (e-pošta, sestanki, video sporočila, intranet)
- To vključuje:
 - Stopnjo odprtosti in odzivnosti na sporočila, kot so odprti e-poštni sporočili, kliki na vsebine na intranetu, gledanost video vsebin.
 - Sledenje metrikam uporabe kanalov, kot so stopnje odprtja e-pošte, obisk spletnih strani, številka ogleda video vsebin.

Meritev učinkov internega komuniciranja pri upravljanju sprememb - 3

6. Vpliv na produktivnost in uspešnost

- **Merjenje produktivnosti:** To vključuje:
 - Analizo sprememb v ključnih kazalnikih uspešnosti (KPI), kot so produktivnost, hitrost prilagajanja novim tehnologijam ali sistemom.
 - Vrednotenje, ali so bili cilji sprememb (na primer uvedba novih tehnologij ali prestrukturiranje) doseženi v pričakovanem času.

7. Stopnja upora do sprememb

- **Merjenje odpornosti na spremembe:** To vključuje:
 - Število pritožb, težav ali negativnih odzivov, povezanih z uvedbo sprememb.
 - Stopnja zapuščanja podjetja ali fluktuacije zaposlenih, kar lahko kaže na neodobravanje sprememb ali slabo komunikacijo.

Meritev učinkov internega komuniciranja pri upravljanju sprememb - 4

8. Uspešnost treningov in izobraževalnih programov

- **Spremljanje učinkovitosti treningov:** Če so bili del sprememb usposabljanja za nove tehnologije ali procese, se lahko meri učinkovitost teh treningov s:
 - Povratnimi informacijami udeležencev, ki ocenijo kakovost in uporabnost treningov.
 - Testiranjem znanja pred in po usposabljanju, da preverimo napredek in razumevanje novih veščin.

9. Povezava s cilji organizacije

- **Merjenje usklajenosti s strateškimi cilji:** Na koncu je treba spremljati, kako so spremembe in njihovo komuniciranje pripomogle k doseganju strateških ciljev organizacije, kot so povečanje inovativnosti, izboljšanje produktivnosti ali povečanje zadovoljstva strank.

Celosten pristop merjenja

Merjenje učinkovitosti internega komuniciranja pri upravljanju sprememb zahteva celosten pristop, ki vključuje analizo različnih metrik, kot so zadovoljstvo zaposlenih, angažiranost, razumevanje sprememb, uporaba komunikacijskih kanalov, produktivnost in odpornost na spremembe. Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih podatkov omogoča jasno sliko o tem, ali notranje komuniciranje pomaga zaposlenim uspešno prehoditi proces sprememb.

Kaj gre lahko narobe?

1. Pomanjkanje transparentnosti
2. Premalo vključevanja zaposlenih
3. Prevelika količina informacij ali zmedena sporočila
4. Pomanjkanje podpornih virov in usposabljanja
5. Nepozornost na emocionalne in psihološke vidike sprememb
6. Nezadostna komunikacija s ključnimi ciljnimi javnostmi
7. Prehitra ali počasna implementacija sprememb
8. Nezadostno spremljanje in prilagoditve
9. Neprekinjena komunikacija med fazami sprememb

Etični standardi in smernice za uporabo UI v odnosih z javnostmi

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je sredi februarja 2025 objavilo Etične standarde in smernice za uporabo umetne inteligence v odnosih z javnostmi.

Pripravili so jih: Alice Chen, Ana Tkalal Verčič, Flora Hung-Baesecke, Nikolina Ljepava, Svetlana Savreva, Marko Selaković in Dejan Verčič.



Trend personifikacije interne komunikacije

Vpliv sodobnih trendov na personifikacijo:

- **Hiperpersonalizacija:** Zahvaljujoč analitiki in UI se vsebine prilagajajo ne le glede na vlogo, ampak tudi glede na preference in komunikacijske navade posameznika.
- **Avtomatizacija komunikacijskih poti:** UI orodja samodejno določijo najprimernejši kanal za vsakega zaposlenega (e-pošta, SMS, aplikacije za klepet).
- **Napovedna analitika:** UI napoveduje, kateri zaposleni so v večji nevarnosti za izgorelost ali odhod iz podjetja, kar omogoča pravočasne prilagojene ukrepe.

Vpliv UI na personifikacijo interne komunikacije – 1

1) Personalizirana sporočila glede na profil zaposlenega

- **AI-platforme (npr. Microsoft Viva, Slack AI)** analizirajo preteklo komunikacijo, interese in vloge zaposlenih ter prilagodijo vsebine (npr. novosti za IT-ekipo so drugačne kot za prodajno ekipo).
- Primer: Zaposleni v proizvodnji prejmejo obvestila prek intraneta ali SMS, pisarniški delavci pa prek e-pošte ali Teamsov.

2) AI-chatboti za individualno podporo in obveščanje

- **Leena AI** ali **Moveworks** nudita personalizirane odgovore na vprašanja o dopustih, bonitetah, dogodkih ali internih novostih. Chatboti se učijo iz interakcij in izboljšujejo svoje odgovore.

Vpliv UI na personifikacijo interne komunikacije - 2

3) AI-videi z avatarji za osebne nagovore

- Orodja, kot so **Synthesia** ali **HeyGen**, omogočajo ustvarjanje personaliziranih video sporočil, kjer AI-avatar direktorja nagovori vsakega zaposlenega po imenu ali prilagodi vsebino glede na oddelek.

4) Segmentacija zaposlenih s pomočjo UI analitike

- Orodja, kot je **Culture Amp**, uporabljajo UI za analizo počutja in preferenc zaposlenih ter priporočajo prilagojene akcije (npr. dodatne usposabljanja za tiste, ki izrazijo potrebo po razvoju).

5) AI-generirani povzetki in personalizirani newsletterji

- **Notion AI** ali **Viva Engage** pripravijo prilagojene tedenske povzetke, ki vsebujejo samo vsebine, pomembne za določenega zaposlenega (npr. novice iz njegovega oddelka, povzetke projektov, ki jih spremlja).

Interno komuniciranje in UI - 1

Najsodobnejša UI orodja in njihova uporaba v internem komuniciranju:

AI Asistenti in Chatboti

- **Moveworks:** UI-platforma za avtomatsko reševanje zaposlenih težav (IT podpora, HR vprašanja) preko Teams, Slack ali intraneta.
- **Leena AI:** Digitalni pomočnik za HR, ki odgovarja na vprašanja o dopustih, plačilnih listah itd.
- **Zoom AI Companion:** Pomočnik za povzetke sestankov in predloge naslednjih korakov.

Generativna AI za vsebine in povzetke

- **Microsoft Viva Engage (z UI):** Ustvarjanje internih novic, povzetkov sestankov ali odgovorov v skupnostih.
- **Notion AI:** Pomaga pri pisanju zapisnikov, obvestil ali pripravi dokumentacije.
- **Otter.ai:** Avtomatski zapisi in povzetki sestankov.

AI za video, avtarje in vsebinsko personalizacijo

- **Synthesia:** Ustvarjanje video sporočil z UI-avtarji namesto direktorja ali PR, HR-oddelka.
- **HeyGen:** UI-videi z avtarji v več jezikih – idealno za globalna podjetja.
- **DeepBrain AI:** Generiranje video nagovorov z realističnimi avtarji.

Interno komuniciranje in UI - 2

UI Analitika in merjenje klime

- **Peachy Mondays (z UI):** Analiza razpoloženja zaposlenih iz anket in anonimnih komentarjev.
- **Culture Amp (AI Insight):** Napovedovanje tveganja fluktuacije zaposlenih.

UI za personalizacijo komunikacije

- **ZoomInfo Chorus:** Analiza komunikacije v prodajnih ekipah in priporočila za boljši interni coaching.
- **Viva Glint (Microsoft):** Personalizirani vpogledi v počutje zaposlenih in predlogi za ukrepe.
- **Humu (AI nudge engine):** Pošiljanje personaliziranih predlogov za boljše sodelovanje.

Trend gamifikacije 1

Trendi gamifikacije v internem komuniciranju:

1. Personalizirani izzivi in nagrade s pomočjo UI:

UI omogoča prilagajanje izzivov posameznim zaposlenim glede na njihove interese, veščine in preteklo sodelovanje. Na primer: zaposleni prejema prilagojene kvize ali izzive glede na svoje področje dela.

2. Uporaba leaderboardov in mikro-nagrad:

Namesto klasičnih nagrad se uvajajo manjše, sprotne nagrade (npr. digitalni znački, točke, dostop do ekskluzivnih vsebin), kar ohranja motivacijo.

3. Integracija gamifikacije v digitalne komunikacijske kanale:

Gamificirani elementi so vključeni v intranet, Microsoft Teams ali Slack – npr. kvizi, nagrade za najboljše odgovore v forumih ali točke za udeležbo na dogodkih.

Trend gamifikacije 2

4. UI chatboti za igro in kvize:

Chatboti lahko dnevno ponujajo izzive, kvize ali celo simulacije situacij (npr. 'Kaj bi storili v tej krizni situaciji?') in zbirajo odgovore.

5. Virtualne ali hibridne timske igre:

Od digitalnih 'escape room' iger do skupinskih izzivov, ki povezujejo ekipe ne glede na lokacijo.

6. Uporaba AR/VR za interaktivne izkušnje:

Virtualni onboarding s simulacijami delovnih nalog ali igrificirani treningi za razvijanje mehkih veščin (npr. komunikacija s strankami).

7. Kampanje z družbenim vplivom:

Gamifikacija, ki spodbuja sodelovanje v trajnostnih ali dobrodelnih akcijah. Npr. točke za skupne prostovoljske aktivnosti.

Trend DEI

DEI=RAZNOLIKOST, ENAKOST, VKLJUČENOST

Delovno okolje, kjer se počutimo varno, in to taki, kot smo, ki spodbuja zaposlene, da spregovorijo na glas, da spodbujamo ponos in pripadnost vseh, ne glede na razlike.

89 % si zaposleni želijo psihološko varnost v delovni organizaciji

Kaj bi želeli, da se spremeni v delovnem okolju?

Na 1. mestu kultura vključenosti, povezovanja, opaženosti - 41 %, dohodki in ugodnosti - 28 %, dobro počutje - 16 %

Na kaj se vredno osredotočati pri DEI - 1?

KAM NAMENITI SVOJO POZORNOST: avtentičnost, merljivost in vključevanje DEI v širšo poslovno strategijo.

1. Od DEI strategij k DEI kulturi - DEI kot stalni del korporativnega narativa

- Organizacije premikajo DEI iz izoliranih pobud v **del celotne organizacijske kulture**.
- Notranja komunikacija mora pomagati **normalizirati vključujoče prakse** in jih vtakati v vsakodnevno delovno okolje.

2. Boj proti DEI-washingu

- Zaposleni so vedno bolj kritični do površinskih DEI pobud.
- Ključno bo **graditi zaupanje s transparentno in avtentično komunikacijo** ter prikazovati resnične napredke, ne le marketinških sporočil.
- Voditelji in menedžment morajo biti del DEI zgodb, ne le kot podporniki, temveč kot dejavni akterji.

3. Personalizirana DEI komunikacija

- Zaposleni imajo različne izkušnje in potrebe – notranja komunikacija postaja **segmentirana in prilagojena** različnim skupinam zaposlenih (generacije, etnične skupine, spol, nevrodiverzitetni zaposleni itd.).
- Uporaba **mikro-komunikacijskih kanalov** (npr. prilagojene vsebine v intranetih, specifične Slack skupine, personalizirani e-maili).

4. Vključevanje nevrodiverzitetnih zaposlenih

- Podjetja vedno bolj prepoznavajo pomen **nevrodiverzitetnih** zaposlenih (npr. osebe z ADHD, avtizmom, disleksijo, gluhi, naglušni ...).
- Notranja komunikacija prilagaja tone, formate (npr. vizualne in zvočne vsebine) ter zagotavlja **jasno, dostopno in vključujočo komunikacijo**.

Na kaj se vredno osredotočati pri DEI - 2?

5. Merjenje DEI učinkov v interni komunikaciji

- Notranja komunikacija se vse bolj osredotoča na **merjenje občutka pripadnosti**, analiziranje internih podatkov ter ocenjevanje vpliva sporočil na zaposlene.
- **Ankete o vključevanju zaposlenih**, analiza sentimenta v internih kanalih in spremljanje udeležbe pri DEI pobudah postajajo ključni pokazatelji uspeha.

• 6. DEI v hibridnem in digitalnem okolju

- Hibridno delo prinaša izzive pri vključenosti zaposlenih – nekateri so bolj prisotni fizično, drugi digitalno.
- Notranja komunikacija mora zagotoviti **enakovredno dostopnost informacij**, npr. snemanje sestankov, vključevanje zaposlenih prek asinhronih kanalov in zagotavljanje dostopa do DEI virov v digitalni obliki.

7. Jezik kot orodje vključevanja

- Vedno več podjetij prilagaja svoj **ton komunikacije**, da bi bil bolj vključujoč (npr. nevtralni izrazi glede spola, spoštovanje kulturnih razlik v komunikaciji).
- Usposabljanja za vodje in komunikacijske ekipe o **vplivu jezika na občutek pripadnosti** postajajo standardna praksa.

8. DEI in duševno zdravje

- Interna komunikacija vedno bolj naslavlja **povezavo med DEI in duševnim zdravjem**, še posebej v stresnih delovnih okoljih.
- **Poudarek na psihološki varnosti** – odprto komuniciranje o temah, kot so diskriminacija, mikroagresije in dobro počutje zaposlenih.

DEI washing

DEI washing (Diversity, Equity, and Inclusion washing):

- Ko organizacije ali podjetja trdijo, da so zavezana k spodbujanju raznolikosti, pravičnosti in vključevanja, vendar to dejansko ni podprto z dejanskimi ukrepi ali spremembami.
- DEI teme kot marketinški trik, da se prikažejo kot napredni in vključujoči, čeprav njihova dejanska politika, kultura ali strategije ne podpirajo teh vrednot.
- Površinska ali simbolična podpora DEI iniciativam, brez resničnega truda za spremembe v organizaciji.



Preprečevanje DEI-washinga z ustrezno interno komunikacijo – 1

Stateška interna komunikacija je ključnega pomena za preprečevanje DEI washinga, saj omogoča organizacijam, da ne le prikažejo, ampak dejansko izvajajo vrednote raznolikosti, pravičnosti in vključevanja.

Kako to doseči:

1. Jasna in dosledna komunikacija o vrednotah

Zaposleni morajo jasno razumeti, kaj DEI pomeni za organizacijo. Vrednote raznolikosti, pravičnosti in vključevanja morajo biti vgrajene v podjetja in redno komunicirane. Komunikacija naj temelji na dejstvih in konkretnih dejanjih.

2. Transparentnost in odgovornost

Organizacije morajo biti transparentne glede svojih naporov in napredka na področju DEI. To vključuje redno poročanje o ciljih, ukrepih in dosežkih, pa tudi o tem, kje so še potrebne izboljšave. Zaposleni morajo imeti občutek, da so napor za raznolikost in vključevanje del njihovega vsakdana, ne pa zgolj »marketinški trik.«

3. Vključevanje zaposlenih v proces

DEI ni nekaj, kar bi moralo priti zgolj od vrha. Zaposleni morajo biti vključeni v oblikovanje strategij in politik, ki se nanašajo na DEI. Ustvarjajte kulture, kjer se vrednote dejansko živijo, ne le predstavljajo.

4. Usposabljanja in izobraževanja

Zaposleni morajo biti redno usposabljeni o pomenu DEI in tem, kako lahko prispevajo k bolj vključujoči delovni okolici. To vključuje ne le osnovno usposabljanje o raznolikosti, temveč tudi poglobljene teme, kot so obvladovanje pristranskosti, spodbujanje pravičnosti in spodbujanje aktivnega vključevanja.

Preprečevanje DEI-washinga z ustrezno interno komunikacijo - 2

5. Spodbujanje inkluzivnega okolja

Komunikacija mora biti usmerjena v spodbujanje inkluzivnosti v vsakem aspektu dela - ustvarjanje prostora za različna mnenja, izkušnje in poglede ter spodbujanje aktivnega sodelovanja med zaposlenimi različnih ozadij. Prav tako mora biti jasno, da organizacija spoštuje in podpira vse svoje zaposlene, ne glede na njihovo etnično pripadnost, spol, spolno usmerjenost, starost, invalidnost ali druge osebne lastnosti.

6. Redno spremljanje in povratne informacije

Organizacije morajo aktivno spremljati, kako dobro izvajajo svojo DEI politiko in kako se zaposleni počutijo v svojem delovnem okolju. To vključuje redne ankete o zadovoljstvu, vprašalnike o občutku vključenosti in odprtost za povratne informacije. Na podlagi teh informacij se lahko izvedejo korektivni ukrepi.

7. Pohvala za uspehe

Uspehi na področju DEI ne bi smeli biti neopaženi. Ko organizacija doseže napredek v raznolikosti, pravičnosti ali vključevanju, je pomembno, da se ti dosežki komunicirajo znotraj podjetja. To pomaga motivirati zaposlene in utrditi prepričanje, da so spremembe dejansko mogoče.

Strateško interno komuniciranje – buzzword?

Interno komuniciranje, če želi biti agilno se bo moralo zelo hitro spreminjati, samoinovirati, da bo ostalo relevantno za management in zaposlene, saj organizacije zelo hitro spreminjajo, kaj so, zakaj so in kaj delajo ter kako delajo. Še več bo personificirane IK.

STRATEŠKO IK JE NUJNO POTREBNO ZA SINHRONIZACIJO RAZLIČNIH DELOV ZELO HIPERKOMPLEKSNIH ORGANIZACIJ IN DUŽBE.

Največje napake internega komuniciranja – to si piši za uho ;-)

1. **NERELEVANTNOST VSEBIN:** če želite ustvarjati vsebine, ki bodo zaposlene pritegnile, morajo biti te vsebine relevantne za posameznika. Če niso, prispevajo k nepotrebnemu šumu, kar bo imelo nasproten učinek od želenega.
2. **NERAZMEVANJE, MERJENJE KAR VSEPOVPREK:** Raziščite različne dejavnike, ki zaposlene pritegnejo. Zberite seznam iz različnih oddelkov vaše organizacije, da boste lahko razumeli vse vidike tega. To vam bo pomagalo meriti tisto, kar je resnično pomembno.
3. **KOMUNIKACIJA NI LE VSEBINA:** Je tudi oseba, ki jo prenaša. Ali posvečate dovolj časa analizi vsebine, ki jo delite, in izobraževanju tistih, ki vaše sporočilo posredujejo?
4. **NEUDELEŽBA” VODITELJEV:** Eden od ključnih razlogov, da organizacije ne morejo povečati angažiranosti na kanalih, je, da voditelji v njih ne sodelujejo.

Merimo, merimo, merimo interno komuniciranje

Interni komunikatorji imamo največ težav, kako prikazati vrednost vlaganja v ljudi.
TAKO PR KOT HR IMAMO VSI PR PROBLEM ;-)

Zato: merimo, merimo, merimo.

Demonstrirati morale dodano vrednost - postati REZULTATNO in ne le PROCESNO
usmerjena disciplina.

Kaj naj merimo za učinkovito interno komuniciranje?

- 1) Organizacijsko kulturo: zavzetost zaposlenih, psihološko varnost ...
- 2) Stopnja razumevanja korporativne identitete in povezanosti z njo
- 3) Povezanost nalog zaposlenih s cilji
- 4) Količino in kakovost povratnih informacij
- 5) Stopnjo zaupanja v komunikacijo
- 6) Uspešnost usmejenosti v spremembe vedenja
- 7) Kakovost informacij
- 8) Uporabo komunikacijskih kanalov
- 9) Zadovoljstvo komunikacijo
- 10) Učinke na poslovne rezultate
- ...

Ključna vprašanja za merjenje internih odnosov z javnostmi?

- Ali zaposleni razumejo strategijo podjetja?
- Se počutijo informirani o pomembnih spremembah in odločitvah?
- Ali aktivno sodelujejo v komunikacijskih procesih?
- Kako pogosto uporabljajo notranje komunikacijske kanale?
- Kako se spremeni njihovo vedenje glede na prejeta sporočila?
- Kakšen vpliv ima notranja komunikacija na uspešnost sprememb in poslovne rezultate? ...

Priložnosti za sodelovanje znotraj organizacij

- ❖ Vodstvo
- ❖ HR
- ❖ DPO
- ❖ IT
- ❖ Pravna služba
- ❖ Strokovne službe ...

IT

- ❖ Izbrati pravi tehnološki mix za ljudi.
- ❖ Preveč opcij, kanalov bo ljudi zmedlo.
- ❖ Za vsako novo tehnologijo bo podejete potrebovalo podporo IK - da jih razume, skomunicira dobrobiti, spremeni vedenja, razloži strategijo, navdihne za nove načine dela, spodbudi k uporabi, deli znanje med zaposlenimi.
- ❖ Ljudje so prvi. Tehnologije le omogočajo.

HR=PR?

-Gallagher: State of the sector 2023/2024: v 31 % je employee value proposition dokumentiran, vendar je čas za več sodelovanja med PR in HR. Navsezadnje zaposleni ne vidijo razlike med njima: oba oddleka sooblikujeta IZKUŠNJO ZAPOSLENEGA, menijo.

Tako imamo PR in HR oddelki PR problem ;-).

-4 od 5 delovnih organizacij z najvičjim faktorjem zadovoljstva z internim komuniciranjem je imela vsaj eno osebo, ki se je ukvarjala v večini z internim komuniciranjem. To interno komuniciranje pa je vključevalo sodelovanje med korporativnim komuniciranjem in HR oddelkom, med katerimi nihče ni imel prevlade.

Faktor zadovoljstva z internim komuniciranjem je odvisen od tega, ali delovna organizacija ima nekoga, ki se ukvarja z internim komuniciranjem in ali ta oseba sodeluje s korporativnim komuniciranjem in HR oddelkom.

Vir: raziskava 26 podjetij, knjiga Internal Communication and Employer Brands (Ana Tkalac Verčič, Dejan Verčič, Anja Špoljarić)

-Boljše rezultate dosegajo delovne organizacije, kjer je interno komuniciranje pozicionirano na vrh organizacije, prav tako HR.

Vir: Holtz (2004), Mounter (2008) in Tkalac Verčič (2019).

Z znanjem o IK širite svoja obzorja



Priporočene knjige za širjenje obzorij

- ❖ Internal communications, A manual for Practitioners: Liam Fitzpatrick and Klaus Valskov
- ❖ Influential Internal Communication, Streaming your Corporate Communication to Drive Efficiency and Engagement: Jenni Field
- ❖ Internal Communications in the Age of Artificial Intelligence: Monique Zytnik
- ❖ Innovative Internal Communication, How Creativity, Curiosity and Technology can Create Lasting Impact: Jaonna Parsons
- ❖ Successful Employee Communications; A Practitioner's Guide to Tools, Models and Best Practice for Internal Communication: Sue Dewhurst, Liam Fitzpatrick (2nd edition)
- ❖ Making the Connections, Using Internal Communication to Turn Strategy into Action: Bill Quirke

Katere konference obiskati za interno komuniciranje v 2025?

FEBRUAR 2025

- ➡ Workvivo Engage, 27. februar, San Francisco
- ➡ Ragan AI Horizons conference, 24.– 26. februar, Florida

MAREC 2025

- ➡ ALI Elevating Employee Communications, 25.-27. marec, New York

APRIL 2025

- ➡ KIK konferenca, 1. april, FDV, Ljubljana
- ➡ Workvivo Engage, 3. april, Toronto
- ➡ Ragan Employee communications & culture conference, 9.–11. april, Chicago
- ➡ PRSA Employee Communications Connect 25, 28.– 30. april, St Louis Missouri
- ➡ LumApps Bright conference, 29.-30. april, Chicago

MAJ 2025

- ➡ Staffbase VOICES, 15. maj, online
- ➡ Gartner Digital Workplace Summit, 19.– 20. maj, London
- ➡ Employee Engagement Summit, 22. Maj, London
- ➡ ALI Modern intranets for employee communications, 20.– 22. maj, New York
- ➡ Workvivo Engage, 29. maj, Melbourne
- ➡ SKOJ 25, 22.-23. maj, Portorož

JUNIJ 2025

- ➡ Simply IC, 2.– 3. junij, London
- ➡ LumApps Bright conference, 4.-5. junij, Paris
- ➡ CIPD festival of work, 11.– 12. Junij, London
- ➡ IABC world conference:8.-12. junij, Vancouver
- ➡ Institute of Internal Communication festival, 18. – 19. junij, UK
- ➡ Internal Communication Summit Europe, 29. junij–1. julij, Berlin
- ➡ AMEC Global Summit, 10.– 12. junij, Dunaj

JULIJ 2025

- ➡ ALI 12th annual strategic internal communications conference, 15.-17. Julij, Boston

AVGUST 2025

- ➡ Ragan Employee Experience Conference, 5.– 7. august, Kalifornija

SEPTEMBER 2025

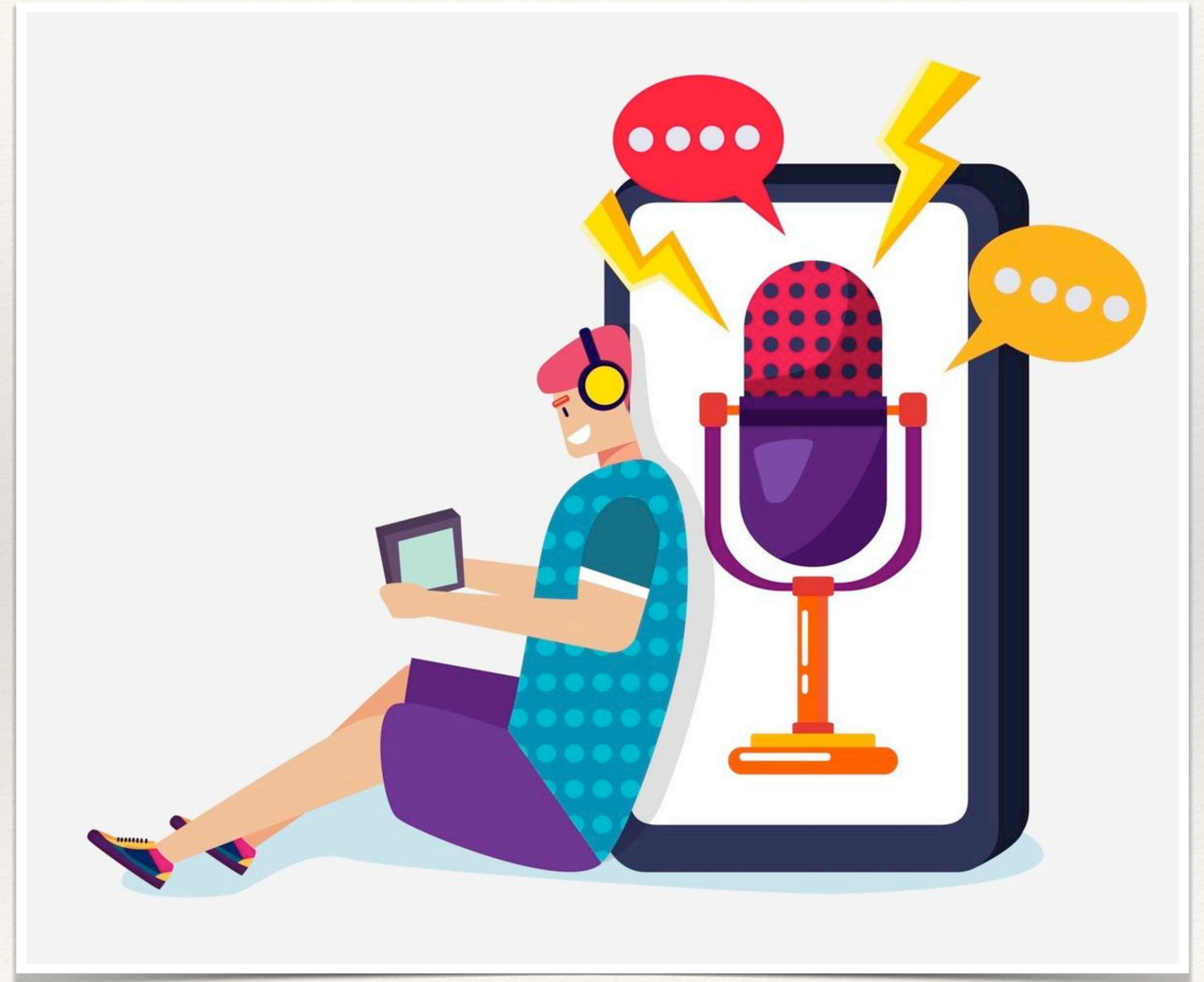
- ➡ Digital Workplace Experience 2025, 18. september, Sydney

OKTOBER 2025

- ➡ DAN PR, Ljubljana
- ➡ Unite25 by Unily, London, ŠE NI DATUMA
- ➡ ComNet by The Communications Network, 15.–17. oktober, Denver
- ➡ Ragan Internal Communications Conference, 14.– 16. oktober, Seattle

Priporočam podkaste o IK

- Redefining Communications with Jenni Field
- Candid Comms
- The Internal Comms Podcast
- Engaging Internal Comms
- Building Better Cultures
- Calm Edged Rebels
- Internal Comms Pro: The Podcast
- The Internal Marketing Podcast
- The Future of Internal Communication
- Think Fast, Talk Smart: The Podcast





Katja Krasko Štebljaj

www.kks.si

LinkedIn: Katja Krasko Štebljaj
kraskostejljajk@gmail.com