ŠCID - ŠTUDIJSKI CENTER ZA INDUSTRIJSKO DEMOKRACIJO

ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENIJE

Komuniciranje sveta delavcev v podjetju

Mag. Marjeta Tič Vesel

Strokovno gradivo

© Avtorske pravice ima **CENTER ZA PARTICIPATIVNI MENEDŽMENT**, direktor mag. Rajko Bakovnik.
Kopiranje oziroma razmnoževanje ni dovoljeno.
Gradivo je oblikovno in jezikovno takšno, kot ga je pripravila avtorica.

S KOMUNICIRANJEM DO USPEŠNEJŠEGA URESNIČEVANJA POSLANSTVA SVETOV DELAVCEV

Komuniciranje je ena najbolj pogostih besed v poslovnem besednjaku zadnjih desetletij. Številni strokovnjaki iz različnih področij – psihologi, sociologi, ekonomisti, managerji - na globalni ravni pišejo knjige in članke, predavajo, organizirajo konference, delajo raziskave na temo komuniciranja. Upravičeno. Ker komuniciranje bistveno vpliva na to, v kolikšni meri uspemo dosegali zastavljene cilje v zasebnem in poslovnem življenju, pa tudi na to, kako se v procesu uresničevanja teh ciljev počutijo vsi, ki so vanj vključeni. Lahko rečemo, da ima komuniciranje pomembne trde in mehke učinke. In vendar, se zdi, da se premalo zavedamo, kako pomembno je interno komuniciranje za uspešno delo sveta delavcev in za uspešnost organizacij. Prispevek je sestavljen iz dveh enako pomembnih vsebinskih delov: prvi del razlaga osnovne elemente internega komuniciranja kot ene od vej odnosov z javnostmi, drugi del pa, kako naj se svet delavcev loti konkretnega izziva (naloge), upoštevajoč dobro prakso komuniciranja.

Prvi del: interno komuniciranje na ravni organizacije

Poslanstvo internega komuniciranja kot ene od vej odnosov z javnostmi je podpora pri doseganju organizacijskih poslovnih ciljev, in sicer skozi tri nivoje ciljev:

- obveščenost,
- vpliv na stališča (naklonjenost) in
- vpliv na ravnanje zaposlenih v vseh delih in na vseh ravneh organizacije.

Pomemben »stranski produkt« internega komuniciranja so boljši odnosi med zaposlenimi ter večja pripadnost in zavzetost zaposlenih. S tega vidika naj bi bilo interno komuniciranje v interesu tako zaposlenih kot vodstva organizacije. Zavedati se namreč moramo, da zaposleni v organizacijo ne prinašajo le svoje »operativno delo«, temveč tudi svoje znanje, ki predstavlja v zaostrenih pogojih poslovanja vedno bolj pomembno prednost na trgu. Z vidika upravljanja intelektualnega kapitala so torej zaposleni vir konkurenčne prednosti, ki je na trgu težko posnemljiva. Govorimo o ti. neotipljivem premoženju (ang.«intangibles«). Zato je eden ključnih izzivov kako dobre zaposlene (z znanjem in motivacijo) ne le privabiti v organizacijo, ampak jih tudi ohraniti, tako da skupaj z ostalimi sodelavci aktivno prispevajo ko doseganju organizacijskih (poslovnih) ciljev.

Interno komuniciranje je pomembno tako **v »mirnih« obdobjih** poslovanja podjetja kot v **obdobjih sprememb**. V »mirnih« obdobjih je namen komuniciranje rednih vsebin: poslovnih načrtov, njihovega uresničevanja, poslovnih rezultatov, kadrovskih sprememb ipd. V času, ko v organizaciji potekajo večje spremembe, ki vplivajo na zaposlene (npr. lastniške spremembe, spremembe v organih upravljanja, reorganizacije, spremembe v strategiji ipd), pa je potreba po načrtovanem in

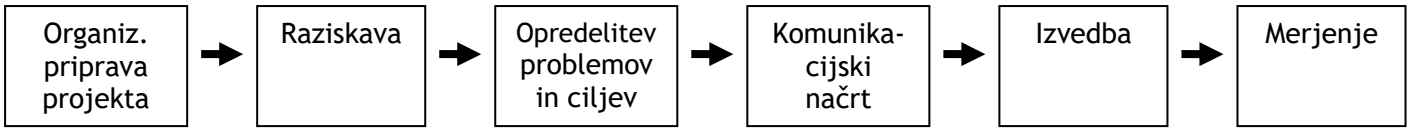
kontinuiranem internem komuniciranju toliko večja. Vsaka sprememba namreč med zaposlenimi povečuje negotovost in skrb glede tega, na kakšen način in v kolikšni meri bo posamezna sprememba vplivala na organizacijo kot celoto, na izbrano organizacijsko enoto ali na delovno mesto posameznika. V obeh okoliščinah – mirnih obdobjih in obdobjih spreminjanja – pa je eno ključnih vodil usklajenost internega in eksternega komuniciranja.

Za izvajanje programov internega komuniciranja so običajno v organizacijah **pristojne** strokovne službe, in sicer konkretno: služba za odnose z javnostmi (korporativno komuniciranje) in kadrovska služba. Predstavniki teh dveh služb (ali vsaj ene od njih) naj bi bili odgovorni za pripravo letnih programov internega komuniciranja in za izvajanje rednih aktivnosti in naj bi vanje vključevali tudi ostale dele organizacije (vključno z delavskimi predstavniki).

Pri razmišljanju o internem komuniciranju moramo upoštevati nekaj **ključnih dimenzij in priporočil:**

- upravljanje formalnih in neformalnih komunikacij znotraj organizacije: zavedati se moramo, da se informacije znotraj organizacije širijo ne le preko načrtovanih formalnih komunikacijskih aktivnosti, ampak tudi neformalno (skozi govorice). Pravočasno zaznavanje teh govoric in ustrezno odzivanje je eden od ključev za uspešnost.
- Reaktivno in proaktivno komuniciranje: v programih internega komuniciranja ni dovolj zagotoviti enosmerne oblike komuniciranja, torej informiranje (npr. interni bilteni, okrožnice na oglasnih deskah), temveč moramo omogočiti tudi aktivno interakcijo (povratno informacijo: postavljanje vprašanj/pripomb s strani zaposlenih). To dosežemo skozi dvosmerne oblike komuniciranja: npr. interaktivne oblike na intranetu, dan/ura odprtih vrat, kolegiji, sestanki ipd.
- Vsebinska kakovost komunikacij: predvsem v obdobjih sprememb je zaposlenim nujno komunicirati, ne le »kaj« se je ali bo zgodilo, temveč tudi »zakaj« in »kako« (bo to nanje vplivalo, kako bo potekalo uvajanje sprememb ipd).

Da bi zagotovili uspešno in učinkovito interno komuniciranje priporočamo naslednje **procesne korake:**



V koraku organizacijske priprave projekta definiramo projektno skupino. Njen član naj bo tudi predstavnik delavcev (npr. član sveta delavcev). Skozi raziskavo med - zaposlenimi (v obliki ankete, usmerjenih intervjujev in/ali fokusnih skupin) raziščemo, kaj je v resnici problem, namesto da bi ugibali. Na osnovi rezultatov raziskave natančneje definiramo problem(e) in komunikacijske cilje. Sledi priprava komunikacijskega načrta, ki vsebuje: opis aktivnosti za dosego zastavljenih ciljev, njihovo časovno dinamiko, odgovorno osebo (nosilca za posamezno aktivnost) in oceno stroškov.

Znotraj posameznih organizacij lahko z namenom doseganja konkretnih komunikacijskih ciljev poteka vzporedno več programov internega komuniciranja (npr. eni so usmerjeni na izboljšanje informiranja posameznih delov organizacije, drugi na izobraževanje o izbrani novi, zahtevni tematiki (npr. prenova informacijskega sistema, tretji na podporo aktualnim spremembam v podjetju ipd).

Dobra praksa kot **standarde uspešnega internega komuniciranja** izpostavlja naslednje:

- Odprtost, kar pomeni komuniciranje v času dobrih in slabih novic in s tem dostopnost virov informacij (predvsem managementa in vodij na vseh organizacijskih ravneh);
- Dvosmernost: kar pomeni ne le enosmerno obveščanje, temveč tudi pozorno poslušanje odzivov ali pobud s strani zaposlenih (predvsem skozi osebno komunikacijo) in odzivanje nanje;
- Jasnost in razumljivost sporočil: sporočila oblikujemo razumljivo, brez sprenevedanja; v negotovih časih pa iskreno povemo, kaj vemo in česa ne ter kdaj bomo lahko povedali več;
- Hitrost: gre za pravočasno posredovanje informacij s strani odgovornih o novostih, spremembah, pa tudi za hitro povratno odzivanje na prejete poizvedbe, pripombe, skrbi;
- Relevantnost sporočil: sporočila naj vsebujejo tiste informacije, ki so za zaposlene relevantne (npr. v primeru globalne gospodarske krize od direktorja ne pričakuje tolmačenja izrednih razmer v Ameriki, temveč konkretno kako take okoliščine vplivajo na dotično podjetje, organizacijsko enoto in delovno mesto).

Drugi del: dobra praksa komuniciranja pri uresničevanju konkretnega izziva sveta delavcev

Osnovno izhodišče razmišljanja je naslednje: karkoli si zastavimo v življenju kot cilj (kratkoročni ali dolgoročni), ga bomo težko dosegli, ne da bi v posameznih korakih med aktivnosti za doseganje cilja vključili tudi komuniciranje. Ob tem imamo v mislih izzive v zasebnem življenju, pa tudi čisto konkretne zadolžitve na delovnem mestu. Lahko bi rekli, da vključenost komuniciranja v proces doseganja zastavljenega cilja, vpliva na dvoje: na to v kolikšni meri je cilj uresničen (trdo merilo uspešnosti) in tudi na to, kako se na koncu tega procesa počutijo vsi, ki so bili v njegovo izvajanje vključeni (mehko merilo uspešnosti). Slednje je predvsem pomembno, ker običajno pri uresničevanju vedno novih izzivov in nalog (npr. na delovnem mestu) v pomembni meri računamo na sodelovanje sodelavcev, poslovnih partnerjev.

Pomislimo, kje vse je lahko komuniciranje prisotno v procesu uresničevanja konkretnega izziva sveta delavcev. Recimo, da smo član sveta delavcev, ki si je za svoj naslednji izziv zastavil izboljšanje varnosti na delovnem mestu v naši organizaciji. Kaj so logični koraki za uresničevanje takšnega izziva?

Prvi korak:
Začnemo zagotovo s **sprejemom odločitve in definiranjem izziva**. V našem hipotetičnem primeru svet delavcev sprejme naslednjo odločitev: zaradi nezadovoljstva z varnostnimi delovnimi razmerami bo svet delavcev pripravil predlog ukrepov in poskrbel za njegovo izvedbo s namenom izboljšanja varnosti pri delu.

Drugi korak:
Naslednji korak je **informiranje in sprejemanje povratnih informacij o zastavljenem izzivu ter sestava projektne skupine**: gre za to, da o svoji nameri (izzivu) obvestimo vse, ki jih naše delo zadeva (upravo družbe, sindikat, relevantne strokovne službe – npr. kadrovska služba ipd). Ob predstavitvi našega izziva jih povabimo k sodelovanju. Pri tem gre lahko za sodelovanje v projektu z nasveti ali pa operativno pri izvajanju posamičnih nalog (npr. pri izvedbi raziskave med zaposlenimi). Na podlagi spodbudnih in koristnih povratnih informacij lahko po potrebi še bolj natančno definiramo izziv in sestavimo projektno skupino, ki se bo ukvarjal z izzivom. Priporočamo, da se torej sestavi posebna projektna skupina, ki je imenovana izključno za zasledovanje izbranega izziva. Koristno je, da jo sestavljajo izbrani člani sveta delavcev ter predstavniki relevantnih strokovnih služb (npr. kadrovske službe, službe za odnose z javnostmi, okoljevarstvene službe ipd). Po potrebi in po zmožnostih vključimo v projektno skupino tudi zunanje strokovnjake/svetovalce.

Tretji korak:
Sledi izvedba **raziskave izbranega problema oz. izziva.** Običajno v prvih korakih še ne poznamo konkretnih dimenzij problema, denimo v našem primeru ne vemo natančno, kaj v zvezi z varnostjo v naši organizaciji je problem. Ali gre za nesreče pri delu v proizvodnji, ali gre za negativne vplive delovnega okolja na zdravje zaposlenih v administraciji, ali so ti vplivi v različnih delih organizacije različni (npr. v administraciji in v proizvodnji) ipd. Da se torej izognemo ugibanju in pavšalnemu izboru ukrepov, priporočamo izvedbo mini raziskave na temo izbranega izziva. Raziskavo lahko naredimo z anketo na manjšem vzorcu zaposlenih, v katerega pa morajo biti vključeni sodelavci iz vseh različnih delov organizacije (ker so lahko vplivi delovnih razmer na varnost pri delu v različnih delih organizacije različni) ter z analizo različnih gradiv, virov/literature. (npr. zakonodaja, dobre domače in tuje prakse). Če sami nismo vešči raziskovalnih tehnik, nam bo pri tej nalogi zagotovo lahko v pomoč predstavnik službe za odnose z javnostmi.

Četrti korak:
Na podlagi ugotovitev raziskave pripravimo **načrt ukrepanja**. V njem definiramo naslednje elemente:

1. **Problem**

   V okviru tega poglavja načrta ukrepanja natančno definiramo, kateri problemi varnosti pri delu so se v raziskavi izkazali za najbolj pereče in v katerih delih organizacije se pojavljajo.

2. **Cilji**

Cilje opredelimo glede na definirane probleme iz predhodne točke; pazimo, da so cilji kvantitativno in časovno opredeljeni in prav tako definirani glede na organizacijsko enoto, za katero so relevantni; npr. zmanjšali bomo število nesreč pri delu v proizvodnem oddelku A za 30 % v prvem letu in za nadaljnjih 30 % v drugem letu. Koristno je v tem sklopu pomisliti in opredeliti tudi morebitne dejavnike tveganja (interne ali eksterne), ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost doseganja ciljev (npr. prenova procesov na ravni organizacije ali v posameznih organizacijskih enotah lahko ugodno vpliva tudi na izboljšanje varnostnih pogojev dela ipd).

3. **Aktivnosti (ukrepi)**

V tem delu opišemo, kateri ukrepi so potrebni za dosego zastavljenih ciljev. V okviru tega gre lahko za različne vrste ukrepov:

- tehnični ukrepi (npr. izboljšati ventilacijo zraka v proizvodnji, izboljšati zaščitno opremo/oblačila zaposlenih v proizvodnji, zamenjati oz. prenoviti posamične stroje/naprave ipd),
- izobraževalni ukrepi (npr. izvesti serijo delavnic za zaposlene na varnostno najbolj kritičnih delovnih mestih z namenom izobraževanja in preprečevanja nesreč pri delu ipd),
- kadrovski ukrepi (npr. določiti v opisu delovnih mest opredeliti odgovornost posameznika za varnost pri delu – če ta že ni opredeljena),
- komunikacijski ukrepi (npr. izpostaviti vsebino varnosti pri delu, odgovornosti za varnost na ravni posameznika/organizacijske enote v internih komunikacijskih orodjih – npr. v internem biltenu, priročniku za zaposlene) in podobno.

4. **Terminski načrt**

V njem razdelamo časovni razpored in roke izvajanja posameznih aktivnosti. Iz terminskega načrta mora biti razvidno, koliko časa traja posamična aktivnost, povezanost (prekrivanje) različnih aktivnosti med seboj in izvajalci (odgovorni) posameznih aktivnosti.

5. **Izvajalci (projektna skupina)**

V tej točki opišemo odgovornosti in pristojnosti sodelujočih v projektu (notranjih in zunanjih).

6. **Finančna ocena**

Ker vsak resni načrt ukrepanja vsebuje resne ukrepe, so ti običajno povezani tudi s stroški. V tem okviru ocenimo: porabo ur sodelavcev na projektu, materialne stroške (npr. nakup novih zaščitnih oblek, nakup novega stroja ali njegovo popravilo, prenova prezračevalnega sistema ipd), morebitne zunanje svetovalne stroške (npr. za delo zunanjih svetovalcev na projektu) in druge

stroške. Prav tako je pomembno v tem delu predvideti vir financiranja teh stroškov.

7. **Merjenje in poročanje**

   Koristno je, da v načrtu ukrepanja predvidimo tudi način, kako bomo merili uspešnost izvajanja projekta ter na kakšen način in komu bomo poročali o njem. Priporočamo, da obe aktivnosti (merjenje in poročanje) izvajate med potekom projekta (npr. kvartalno oz. ob ključnih prelomnicah) in ob zaključku projekta. Na ta način dokažete uspešnost svojega dela, koristnost za zaposlene in za management ter nenazadnje pomembno vplivate na podporo npr. uprave družbe za naslednje izzive, ki si jih boste izbrali in pri katerih boste ponovno potrebovali njihovo podporo.

Na podlagi pripravljenega načrta ukrepanja nujno sledi **predstavitev.** Pripravljeni načrt ukrepanja projektna skupina najprej predstavi pristojnim v organizaciji (upravi oz. kolegiju vodstva, celotnemu svetu delavcev) z namenom, da pridobi njihove komentarje (dodatne predloge, opozorila glede tveganj v projektu ipd) in seveda tudi potrditev. Na podlagi potrditve pristojnih se načrt predstavi vsem zaposlenim. S tem daje tudi svet delavcev svoji »bazi« resno zavezo, da bo prevzel odgovornost in prispeval k izboljšanju delovnih razmer, ki so za zaposlene tako zelo pomembne.

Peti korak:
Na podlagi potrditve projekta sledi njegova **izvedba.** Za izvajanje projekta v skladu z načrtom ukrepanja je odgovorna definirana projektna skupina. Naj na tem mestu opozorimo, da prenekateri načrt ni izveden 100-odstotno v skladu s predvidevanji. Tekom izvedbe se namreč pojavijo številne nove okoliščine, na katere svet delavcev oz. projektna skupina težko vplivajo in ki prinašajo posledice bodisi za izbor aktivnosti, bodisi za njihovo časovno dinamiko ali celo za stroške. Takšni »pripetljaji« nam ne smejo vzeti veter z jader, ampak se jim skušamo čim bolj prilagoditi. Če smo prisiljeni v velika odstopanja od načrta, o tem sproti obvestimo pristojne. Za reševanje manjših odstopanj pa moramo zaupati kompentencam projektne skupine.

Šesti korak:
Tako kot smo predvideli že v okviru načrta ukrepanja je zaključni korak našega izziva **merjenje uspešnosti in poročanje** o tem vsem tistim, ki jih naš izziv zadeva (upravi, svetu delavcev, strokovnim službam, vsem zaposlenim). Na podlagi naše uspešnosti pri uresničevanju izziva si pri vseh teh gradimo zaupanje in pripravljenost za sodelovanje v naslednjih izbranih izzivih.

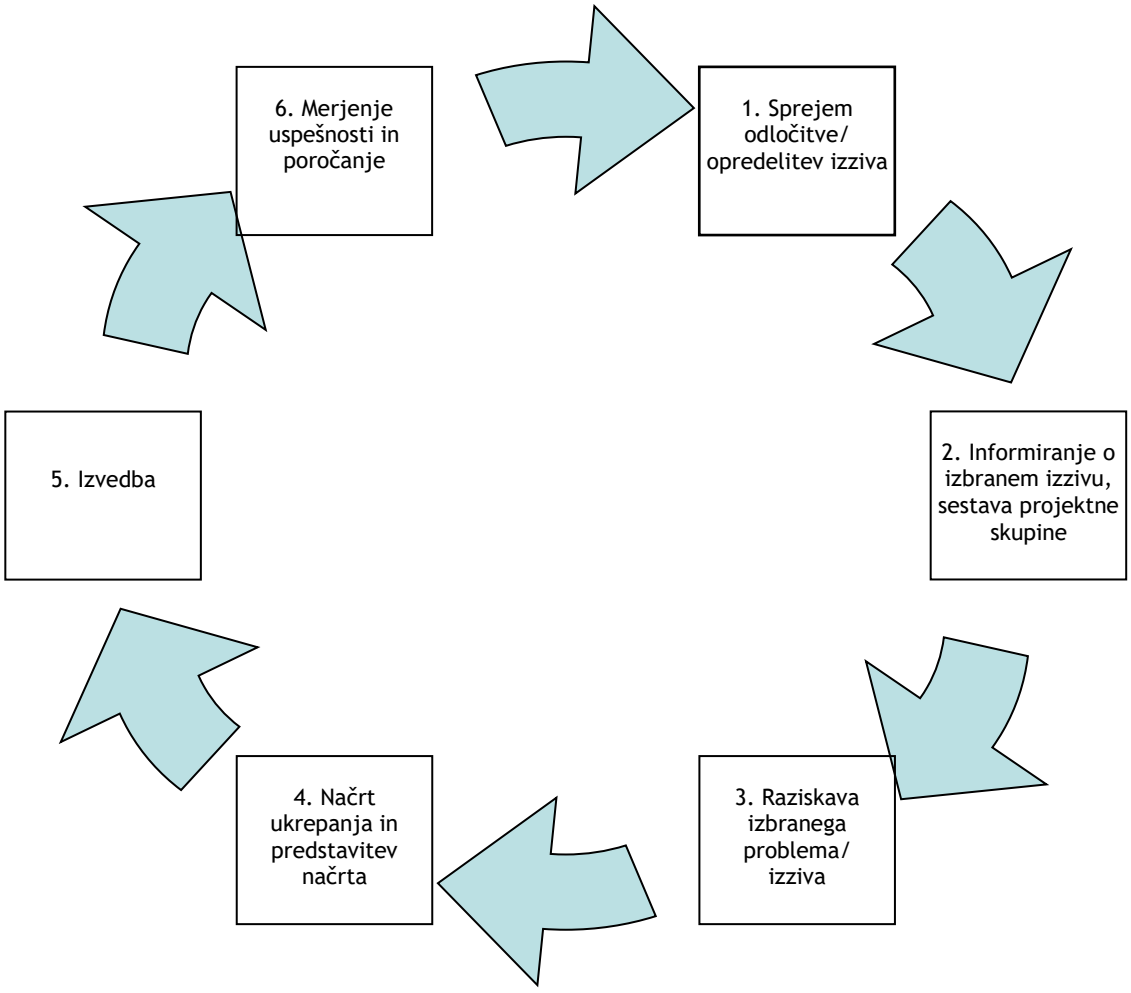
Komuniciranje ni vse, je pa veliko

Vsi predstavljeni koraki morda zvenijo, kot prepisani iz knjig. In tudi so. Zavedamo se, da se v realnem življenju na poti res pripeti marsikaj, kar knjige težko predvidijo. Pa vendar, verjamem, da je predstavljena logika razmišljanja pravilna. Njeno ključno sporočilo je, da na vseh predstavljenih šestih korakih uresničevanja izbranega izziva vključujemo komuniciranje.

V prvem koraku je komuniciranje vključeno v razmišljanje ožje skupine znotraj sveta delavcev, ko ta izbira svoj izziv. V tej fazi je ključno soglasje vseh članov, da je izbrani izziv pomemben za vse sodelavce (ali vsaj večino njih). V drugem koraku v komuniciranje vključimo odločevalce in vplivne osebe iz organizacije (tudi vodstvo družbe) in od njih pričakujemo povratne informacije. V tretjem koraku je komunikacija še širša, saj nas zanimajo stališča, občutki naših sodelavcev. V četrtem koraku komunikacija poteka v ožjem krogu znotraj projektne skupine, ki mora kot rezultat timskega dela pripraviti načrt ukrepanja. V okviru tega koraka sledi še »sinhroniziranje« našega načrta v komunikaciji s širšo skupino (ob predstavitvi načrta ukrepanja vodstvu in zaposlenim). V petem izvedbenem koraku, ki običajno tudi najdlje traja, so ključnega pomena za negovanje zaupanja do sveta delavcev redne informacije o poteku aktivnosti in njihovih vmesnih rezultatih ter učinkih na delovne razmere za zaposlene. Zadnji korak pa spet predstavlja komunikacijski zaključek projekta s končnim poročilo o uspešnosti projekta.

Verjamem, da lahko na opisani način svet delavcev izkaže svojo odgovornost ter pomembno vpliva na uspešnost svojega dela, s tem pa tudi na priznano koristnost s strani vseh zaposlenih (baze) in s strani vodstva. Nenazadnje, opisani dve ciljni skupini sta ključni za izvajanje poslanstva sveta delavcev.

Shema 1: Uresničevanje izbranega izziva svetov delavcev v šestih korakih



Shema 2: Nujni elementi načrta ukrepanja

