

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**Intranet portal kot orodje interne  
komunikacije v organizaciji**

Ljubljana, marec 2003

**Martin Ferfolja**

## **IZJAVA**

Študent Martin Ferfolja izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Jožeta Gričarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Novi Gorici, dne 10. 3. 2003

Podpis:

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>4</b>
2.1	Informiranje v organizaciji .....	4
2.2	Interno komuniciranje.....	6
2.3	Komuniciranje v slovenskih podjetjih .....	8
2.4	Modeli internega komuniciranja.....	13
<b>3</b>	<b>UPORABA INTRANET PORTALA KOT ORODJA ZA INTERNO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>21</b>
3.1	Načrtovanje intranet portalov .....	23
3.2	Različne storitve na portalu .....	30
3.3	Pomen posebljenja in osebnih nastavitev portala .....	33
3.4	Smernice za načrtovanje intranet portala.....	35
<b>4</b>	<b>KOMUNICIRANJE V PODJETJU HIT</b> .....	<b>39</b>
4.1	Pogovori s ključnimi zaposlenimi.....	41
4.2	Potek raziskave in dobljeni odgovori.....	45
4.3	Prikaz informacijskih želja zaposlenih .....	66
<b>5</b>	<b>INTRANET PORTAL V PODJETJU HIT</b> .....	<b>73</b>
5.1	Razvoj intraneta v podjetju HIT .....	73
5.2	Načrt izgradnje intranet portala v podjetju HIT.....	75
5.3	Obstoječi intranet portal v podjetju HIT .....	78
5.4	Načrti za razvoj portala.....	84
5.5	Dejavniki uspeha predlagane rešitve .....	88
5.6	Priporočila sodelujočim pri nadaljnjem razvoju portala.....	90
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>94</b>
<b>8</b>	<b>VIRI</b> .....	<b>96</b>

## **Kazalo slik:**

Slika 1: Komunikacijski sistem.....	6
Slika 2: Zaslonska slika Hitovega dnevnika, vir: HIT intranet .....	42
Slika 3: Komunikacijski model stare verzije Hitovega intraneta .....	73
Slika 4: Vsebinski model stare verzije Hitovega intraneta .....	74
Slika 5: Komunikacijski model sedanjega Hitovega intranet portala .....	78
Slika 6: Komunikacijski model sedanjega Hitovega intranet portala .....	79
Slika 7: Zaslonska slika sedanjega intranet portala.....	81
Slika 8: Prikaz rezultatov spletne raziskave o ustreznosti portala .....	82
Slika 9: Oblika posamezne novice na Hitovem portalu .....	82
Slika 10: Zaslonska slika Hitovega dnevnika .....	83
Slika 11: Komunikacijski model bodočega Hitovega intranet portala.....	85
Slika 12: Vsebinski model bodočega Hitovega intranet portala .....	86

## **Kazalo grafikonov:**

Grafikon 1: Prikaz udeležbe v raziskavi .....	46
Grafikon 2: Problem dostopnosti do računalniške opreme .....	48
Grafikon 3: Problem dostopnosti do računalniške opreme .....	49
Grafikon 4: E-izobraževanje .....	50
Grafikon 5: Rezervacije in naročanje opreme in prostorov .....	51
Grafikon 6: Sodelovanje med sodelavci.....	52
Grafikon 7: Sodelovanje med poslovnimi enotami.....	53
Grafikon 8: E-podpora projektom .....	54
Grafikon 9: Interni razpisi delovnih mest .....	55
Grafikon 10: Interni e-imeniki .....	56
Grafikon 11: Plačilni sistem.....	57
Grafikon 12: Kvaliteta Hitovega dnevnika .....	58
Grafikon 13: Informacije iz uprave in nadzornega sveta .....	59
Grafikon 14: Informacije o viziji in usmeritvi podjetja .....	60
Grafikon 15: Dostop do informacij, preden se pojavijo v medijih.....	60
Grafikon 16: Poročila in zapisniki sej.....	62

Grafikon 17: Vprašanja vodstvu .....	63
Grafikon 18: Dodatne vsebine .....	63
Grafikon 19: Poosebljenje portala .....	65

**Kazalo preglednic:**

Preglednica 1: Okvirni izračun stroškov lastništva - TCO .....	29
--	----



## **POVZETEK**

Naloga prikazuje dvosmerno komuniciranje in probleme, s katerimi se srečujejo organizacije in podjetja pri uvajanju novih modelov vodenja. Problemi nastajajo predvsem zaradi sloga vodenja in zaradi slabe vertikalne komunikacije v podjetjih, saj običajno dvosmerne komunikacije sploh ni in gre samo za enosmerno obveščanje. S pomočjo intraneta lahko učinkovito pripomoremo k zagotavljanju komunikacij v podjetju, zato sta v nalogi prikazana razvoj in vpeljava intranet portala v podjetje. Podane so smernice za načrtovanje portala ter nakazane storitve, ki se jih z intranet portalom spleta omogočiti. Cilj naloge je bil preučitev internega komuniciranja in ugotovitev potreb po podatkih v podjetju HIT. Tako je v nalogi prikazan celoten načrt razvoja portala, predvsem najpomembnejša faza določitve podatkovnih potreb v podjetju. V nalogi je prikazan konkreten razvoj in vpeljava intranet portala v podjetje, do trenutka predaje v uporabo. Na koncu so nakazane tudi smernice za nadaljevanje razvoja intranet portala.

Ključne besede: intranet, portal, dvosmerna komunikacija, interno komuniciranje, organizacija, web, Hit, spletne strani, razvoj, plan, vodenje, informacije, podatki, storitve, forumi, informacijska orodja, informatika, obveščanje, informiranje

## **ABSTRACT**

The thesis shows bidirectional communication and problems which arise in companies when they try to introduce new leading models. Problems are usually a consequence of unsuitable leading style and inappropriate vertical communication in companies as bidirectional communication usually doesn't even exist – there is only one-way informing. Introducing intranet can effectively contribute to communication in a company therefore the development and implementation of such an intranet portal is shown in the thesis. Guidelines for planning a portal as well as services to be enabled in the portal are given in it. A genuine portal development and implementation is shown in the thesis until the point when it is put in use. Guidelines and further development of the intranet portal is given at the end.

Key words: intranet, portal, hit, bidirectional communication, internal communication, company, web, development, plan, management, information, data, services, forum, information tools, information science, informing.





# 1 UVOD

Danes živimo v informacijsko-komunikacijski družbi, v kateri imajo informacije izredno velik pomen. Zaradi vse hitrejšega načina življenja in prevelike količine podatkov nam velikokrat primanjkuje časa, da iz množice (pretežno odvečnih) podatkov izločimo le tiste, s pomočjo katerih lahko oblikujemo pomembne informacije. Prav zaradi zmožnosti povezovanja, zbiranja in sistematičnega urejanja podatkov predstavljajo portali eno najbolj pomembnih tehnologij v svetu interneta, intraneta in ektraneta [Chandler, 2000, str. 275].

Sama ideja o poslovnih portalih je mlada in zato obstaja kar nekaj razlag, kaj portal sploh predstavlja. Za nekatere portali predstavljajo skupnost, za druge središče trgovanja oz. elektronski trg, spet tretji gledajo na portal kot na integrirano namizje. Mogoče najbolj smiselna izmed različnih definicij pravi, da poslovni portal predstavlja povezavo različnih virov podatkov z medmrežja, poslovnih podatkovnih baz ter aplikacij v enotno vstopno točko, preko katere lahko pridemo do želenih podatkov. Portali torej omogočajo uporabnikom hiter, urejen dostop do podatkov o podjetju, zunanjih podatkov, povezanih s podjetjem, panogo, zagotavljajo zunanjim strankam boljši dostop do podatkov o podjetju ... Pri tem je za uporabnika nepomembno, ali so podatki strukturirani (podatkovne baze) ali nestrukturirani (splet, besedila, elektronska pošta), kajti portali izkoriščajo pomembno dejstvo, da lahko do podatkov pridemo na enak način z uporabo enotnega orodja, to je brskalnika.

Večina informacij (po nekaterih raziskavah do 90 %), ki se širijo znotraj podjetja (predvsem tistih v vertikalni smeri), dejansko poteka po neformalnih poteh in se na svoji poti običajno popači. Tako zaposleni dobijo informacije, ki so lahko bolj ali manj resnične. V podjetju tako razširjene in popačene informacije lahko hitro ustvarijo povsem hladno in nespodbudno klimo. Tu lahko zaman iščemo rešitve, kajti če v podjetju ni ustreznega pretoka informacij, so posledice kaj hitro opazne. V podjetju pride do naraščanja nezadovoljstva in nezaupanja v vodstvo, med zaposlenimi se pojavi cinizem in strah (včasih tudi malce upravičen), vse to pa spremljajo slabe odločitve in temu primerno slabi rezultati. Dejstvo je tudi, da še tako dobro zamišljena poslovna strategija nima pomena, če ni zaposlenih, ki bi jo bili sposobni in pripravljeni uresničiti. In zakaj zaposleni ne bi bili pripravljeni uresničiti določenih nalog? Predvsem si vsak izmed nas prej ali slej postavi preprosto vprašanje: »Kaj bom jaz imel od tega?« Če ne najdemo odgovora na to zelo preprosto vprašanje, pomeni, da nismo motivirani, nimamo navdiha in nalogo opravimo zelo površno, če jo že moramo.

Žal se potrebe in prednosti koristnih in na enem mestu zbranih in urejenih podatkov zelo slabo zavedamo. In ravno tu je rešitev: izkoristimo lahko učinkovit sodobni dvosmerni komunikacijski kanal - intranet.

Kaj pravzaprav intranet portal predstavlja? Intranet je del internega informacijskega sistema organizacije (podjetja), namenjen podpori skupinskemu delu in obvladovanju znanja organizacije. Intranet izkorišča tehnologije, ki sta jih prinesla internet in svetovni

splet: protokol TCP/IP, spletni strežnik, spletni brskalnik in opisni jezik HTML. Namen intraneta je povečati produktivnost in kakovost dela z učinkovito urejenimi podatki in njihovim filtriranjem. V sodobnem globalnem svetu, kjer se velika podjetja v boju za boljše poslovne rezultate združujejo v še večja podjetja, se prej ali slej pojavi potreba po informacijski povezavi več geografsko ločenih oddelkov podjetja oziroma povezavi podjetja s poslovnimi partnerji. V takih primerih uporabimo rešitev, ki se imenuje ekstranet. Za povezavo med lokacijami se lahko uporabi internet ali drugačna komunikacijska povezava. Ob uporabi interneta kot vmesnega medija moramo veliko pozornosti nameniti zagotovitvi varnosti take povezave. S pravilnim načrtovanjem in izvedbo varnostnih mehanizmov je mogoče doseči ustrezno stopnjo varnosti. Na voljo imamo kar lepo število različnih tehnologij, od katerih naj omenim le vdorobran (firewall), s katerim nadzorujemo dostope do omrežja, in t. i. "varni kanal" - SSL (secure socket layer), s katerim šifriramo (kriptografiramo) podatke in jih tako med prenosom zaščitimo pred nepooblaščenimi vpogledi.

Katere stvari je treba zagotoviti na intranet portalu, ki služi komunikaciji med organizacijo in zaposlenimi, s tujko označenem kot portal B2E (Business to Employee):

- eno samo vstopno točko za dostop do vseh uporabnih podatkov, torej, da bodo na tem mestu na enostaven in hiter način lahko prišli do uporabnih podatkov, na podlagi katerih si bodo lahko izoblikovali informacije,
- možnost enostavnega iskanja med množico vseh podatkov,
- enostavno iskanje oseb, ki nam lahko nudijo pomoč pri delu,
- možnost povezovanja s sodelavci,
- bazo znanja in orodja za samostojno učenje,
- različne nasvete, predvsem v okviru projektnih skupin,
- možnost postavljanja vprašanj (Frequently Asked Questions),
- možnost naročanja na posamezne skupine novic.

Možnosti, ki jih lahko izkoristimo pri vpeljavi intranet portala, so zelo široke, zato si pogledjmo le najvidnejše:

- enostavna objava članka oz. sporočila (preko urejevalnika besedil ali preko vnosne forme, če gre tu za krajše sporočilo),
- podatki o vseh zaposlenih na enem mestu z možnostjo enostavnega iskanja po imenu in priimku, zadolžitvah oz. delovnih nalogah,
- pomoč pri nalogah z enostavnim postavljanjem vprašanj in odgovori nanje, ter z vpeljavo rubrike FAQ,
- uporaba elektronske oglasne deske za izmenjavo sporočil,
- izraba tehnologije za učenje na daljavo, kar ima za prednost časovno in krajevno neodvisnost,
- posebljenje portala za vsakega zaposlenega v smislu prijave in s tem prikaza le določenih izbranih podatkov,
- možnost naročanja na posamezne skupine novic.

Za vzpostavitev učinkovitega intranet portala je potrebno skrbno načrtovanje. Prva in najpomembnejša faza je določitev in analiza potreb podjetja po podatkih, kar bo glavna naloga magistrskega dela.

Cilj magistrskega dela je ugotovitev vrste potrebnih podatkov, ki naj bodo na voljo v podjetju HIT tako v vertikalni kot tudi horizontalni smeri, in na podlagi teh ugotovitev podati predloge za razvoj intranet portala kot orodja za vzpostavitev formalne komunikacije v podjetju.

V prvem delu sem se osredotočil predvsem na teoretične ugotovitve in možnosti za zagotavljanje učinkovite dvosmerne komunikacije v organizaciji s pomočjo intranet portala.

V drugem delu sem izvedel analizo potreb po podatkih v podjetju HIT. Za potrebe analize sem se pogovarjal s ključnimi zaposlenimi po različnih oddelkih in po različnih poslovnih enotah. Razgovore sem dokumentiral in na koncu izvedel analizo potreb. Na podlagi ugotovitve potreb sem podal predloge za izgradnjo učinkovitega portala, razvil ustrezne rešitve, podal izsledke uporabe teh rešitev in nakazal smernice za izboljšanje uvedenih rešitev.

## 2 KOMUNICIRANJE

### 2.1 Informiranje v organizaciji

Zaposleni postajajo vse pomembnejši vir konkurenčne prednosti sleherne organizacije. Zaposleni so največje premoženje. Zaposleni ... Take vrste izjave lahko preberemo na številnih mestih v različnih medijih, vendar: če so zaposleni tako pomembni, zakaj jih potem vodstvo skoraj ne upošteva? Guru sodobnega managementa Peter Drucker s svojimi trditvami, da mnoge organizacije rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje, mnogo manj jih v to verjame, še manj pa jih deluje v tej smeri, pravzaprav razkriva pravo težavo. Še tako dobro zamišljena poslovna strategija nima nobenega pomena, če ni zaposlenih, ki bi jo bili sposobni ali pripravljeni uresničiti. Vendar, zakaj zaposleni ne bi bili pripravljeni ali vsaj ne po svojih najboljših močeh pripravljeni uresničiti določene strategije? Razlog je v odgovoru na zelo preprosto vprašanje, ki si ga sleherni zaposleni prej ali slej zastavi: »Kaj bom jaz imel od tega?«. Jasno je, da je odgovor na to vprašanje več kot odločilen za uspeh ali neuspeh realizacije določene ideje oz. poslovne strategije. Odgovor na zastavljeno vprašanje bo pozitiven le v primeru motiviranih, navdihnenih in pripadnih zaposlenih, ki predstavljajo aktivno premoženje organizacije, tu se pravzaprav skriva razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo [Drucker, 1993, str. 66-68].

Če povzamemo iz raziskave med direktorji in zaposlenimi vodilnih ameriških korporacij, ki so jo izvedli pri newyorškem raziskovalnem inštitutu Mercer [<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>], lahko ugotovimo presenetljivo skladnost sicer "nasprotnih" si strani pri spoznanju, da je prav nejasna vizija o prihodnosti, ki jo opredeljujejo vrednote, poslanstvo in temeljni strateški cilji, poglavitna ovira za dvig storilnosti. Le jasna vizija omogoča identifikacijo osebnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije in jo zato pogosto označujemo za nevidno roko ali nekakšen kompas, ki varno in zanesljivo vodi organizacijo iz negotovosti v prihodnost.

Ob tem ne smemo pozabiti, da je bistveni cilj vseh aktivnosti ustvarjanja jasne vizije, primerne organizacijske kulture in klime pravzaprav izboljšanje storitev organizacije. Temeljni cilj vsake organizacije namreč niso zadovoljni zaposleni, ampak uspešno poslovanje, kar pa le težko dosežemo brez zadovoljnih zaposlenih. Dejstvo je, da zadovoljstvo zaposlenih odseva v zunanjem okolju organizacije, zato javnosti organizacijo z zadovoljnimi zaposlenimi vidijo kot uspešnejšo od tiste, v kateri zaposleni niso zadovoljni. Velikokrat nam že zadovoljen uslužbenec v organizaciji da prijeten občutek oziroma celo občutek, da smo za isti denar dobili več kot nekje drugje, kjer bi naleteli na nezadovoljnega in frustriranega uslužbenca. Običajno pa prav zaradi dobro opravljenih storitev širimo o organizaciji dobro mnenje med prijatelji in znanci. Vse to posledično vpliva na povečanje prodaje in s tem na uspešnost poslovanja organizacije.

Vendar pa motiviranih in zadovoljnih zaposlenih ne moremo kar preprosto kupiti na trgu, saj lahko za motivacijo rečemo, da je to splošna pripravljenost posameznika, da vложи potreben napor za uspešno izvedbo naloge, oziroma psihološka spodbuda za opravljanje dela. Abraham Maslow, utemeljitelj hierarhične teorije potreb, je v svoji teoriji potreb uporabil dejstvo, da človekova pripravljenost za delo izhaja iz nezadovoljenih potreb [Maslow, 1982, str. 92-93]. Pri tem si ljudje postavimo lastno piramido potreb od bolj pomembnih do manj pomembnih. Za ustrezen osebni dohodek lahko ugotovimo, da zadovolji biološke potrebe na nižjih stopnjah in mogoče še potrebo po občutku varnosti. Vendar pa je osebni dohodek le kratkoročna oblika motivacije, saj lahko potrebe na nižjih stopnjah hitro zadovoljimo, medtem ko za trajnejšo obliko motivacije potrebujemo neprestano zadovoljevanje potreb na višjih stopnjah, oziroma moramo zadovoljiti tudi manj pomembne potrebe. Rečemo lahko, da sta zadovoljevanje potreb po samopotrditvi, občutku pripadnosti v tesni povezavi z motivacijo za delo in občutkom zadovoljstva. Občutek zadovoljstva zaposlenih pa je prav gotovo v tesni povezavi z izvajanjem funkcij v procesu vodenja organizacije. Za zagotavljanje motivacije, zadovoljstva in sinergijskih učinkov je zelo pomembno zagotavljati participacijo zaposlenih v procesu odločanja in zagotoviti ustrezen način dvosmerne komunikacije. Najmočnejši motivator za kakovostno opravljanje dela je prav gotovo odnos z vodstvom podjetja, kajti le pristen in transparenten odnos vodstva do zaposlenih lahko slednjim vzbudi občutek, da so zaposleni premoženje oziroma pravi kapital organizacije [Ferjan, 1998, str. 62-64].

Kot že rečeno, se zaposleni počutijo vredne le, če so deležni zaupanja in informacij. Zato se skrivnostnost nikakor ne obnese. Z njo izginjajo zaupanje in pripravljenost za soodločanje, odgovornost, samoiniciativnost, angažiranje in sodelovanje. Ljudje so (poslovnih) informacij preprosto lačni, čeprav pogosto nimajo veliko opraviti s tem, kako uspešno lahko opravljajo svoje delo. Bolj negotovo ko je zunanje poslovno okolje, večja je lakota zaposlenih po dodatnih notranjih informacijah. Zapiranje informacij se v takšnih razmerah vrača kot bumerang, saj zaupanje in naklonjenost vodjem upada, včasih tudi bolj ali manj neupravičeno. Pri vsem tem pa je smešno, da so velike "skrivnosti", o katerih pogosto govori vodstvo, prej kot ne običajna tema govoric, vsakodnevnega opravljanja po organizacijskih kuloarjih in menzah. Posledica? Precej bolj negativna obravnava tudi ne povsem napačnih poslovnih potez in poglobljanje nezaupanja do nadrejenih, kajti povsem drugače je, če nekaj izveš iz govoric kot iz neposredne, odprte komunikacije z vodjo oziroma nadrejenim.

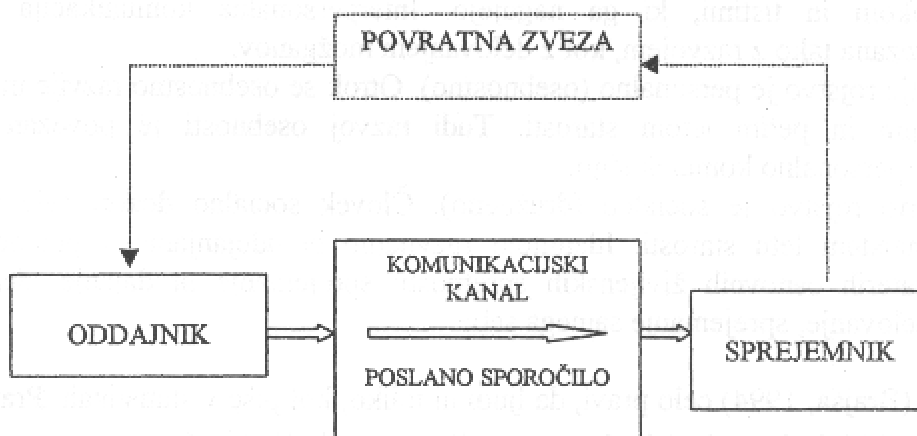
Iz navedenega lahko povzamemo, da so velikokrat prav novice z vrha upravljalvske strukture podjetja tiste, ki odločujoče vplivajo na zaupanje in pripadnost podrejenih. Radovednost je del človeške narave in ravno zaradi tega je v podjetju nujno širjenje informacij v vertikalni smeri po formalnih poteh, torej po poteh, na katerih ne pride do popačenj. Le na ta način lahko preprečimo veliko škodo, ki lahko nastane zaradi ograjevanja vrha upravljalvske strukture podjetja in zaradi slabega širjenja informacij.

Vendar pa običajno le enosmerno širjenje informacij z vrha navzdol po organizacijski piramidi ni dovolj, saj tudi vodstvo potrebuje povratne informacije o tem, kaj se pravzaprav dogaja na nižjih nivojih v podjetju. Ravno zato je treba v organizacijah vzpostaviti sisteme interne komunikacije in ne zgolj informiranja.

## 2.2 Interno komuniciranje

Pojem »komunicirati« je zelo širok in izvira iz latinske besede »communicare«, pomeni pa razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet. Po definiciji je komunikacija prenos sprejetih simbolov med udeleženci v skupini. Pogoj za uspešno komunikacijo je, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema, pri tem pa ni pomembno, da so vsi prisotni istočasno. Enostaven komunikacijski sistem lahko ponazorimo s Shannonovim modelom, razvitim v prvi polovici prejšnjega stoletja. Tak enostaven komunikacijski model z vsemi potrebnimi elementi je prikazan na sliki 1. Čeprav je model že star in so se vse njegove komponente od njegovega nastanka počasi spremenile, pa ostaja model v svoji teoretični zasnovi še vedno veljaven [Heliodor, 2001, str. 36].

**Slika 1: Komunikacijski sistem**



[Shannon C. And Weaver W. , 1948, str. 10]

Komunikacija je lahko enosmerna, ko gre za informiranje, ali pa dvosmerna, ustvarjena s pomočjo povratne zveze. V sodobnih organizacijah, ki so usmerjene k soodločanju zaposlenih, je dvosmerna (vertikalna) komunikacija še kako pomembna, žal pa vse prevečkrat pride v tej komunikaciji do motenj. Teoretično lahko motnje nastanejo tako zaradi oddajnika, sprejemnika ali pa zaradi komunikacijskega kanala, čeprav motnje zaradi slednjega pri uporabi sodobnih komunikacijskih tehnik (intraneta) večinoma odpadejo. Glavne organizacijske ovire, kot so kompleksnost, formalizacija in centralizacija, prav gotovo lahko z intranetom uspešno zaobidemo. Tudi večino individualnih ovir, kot so čustvena reakcija, semantika, komunikacijske spretnosti, komunikacijska preobremenitev, lahko povečini premagamo, saj udeleženci v komunikaciji niso v neposrednem stiku, časovno so neodvisni, čustvena reakcija skorajda povsem odpade, sporočilo oz. odgovor se lahko pripravi, itd. Vse naštet

lahko s pridom izkoristimo za doseganje organizacijskih ciljev, saj je s stališča organizacije bistvo komunikacije vplivanje na obnašanje posameznikov tako, da bodo delovali v smislu čimboljšega doseganja ciljev organizacije [Ferjan, 1998, str. 38].

V organizaciji imajo sporočila naravo informacij, saj pri prejemnikih izzovejo določene odzive. Če sporočila pri prejemniku ne izzovejo začetka dejavnosti, potem to niso informacije, temveč so zgolj podatki. Ne podatki, temveč informacije so potrebne za odločanje, zato pogledjmo osnovne lastnosti informacij:

- iz nje izvemo nekaj, česar še nismo vedeli,
- povečuje znanje in zmanjšuje negotovost,
- pomaga pri predstavah o bodočem stanju sistema in okolja,
- vpliva na obnašanje posameznikov in organizacije kot celote,
- lahko vpliva na verjetnost dejanske izvedbe določenega dogodka,
- vpliva na sprejemanje odločitev.

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Vendarle obstaja ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja, to je notranja javnost, zaposleni. Ta je vodstvu zaradi svojega položaja najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in od nje pridobivati povratne informacije, razen tega je od nje v največji meri odvisen uspeh organizacije. Pogosto se dogaja, da je prav ta javnost med najbolj zapostavljenimi, saj vodstvo ne prepozna njenega pravega pomena. Pri tem se pozablja, da je resnica o organizaciji vedno na njenem "dnu": če že zaposleni ne zaupajo v svojo lastno organizacijo, ne vidijo svetle prihodnosti, ne verjamejo vodstvu, zakaj bi takšni organizaciji, podjetju, ustanovi, instituciji verjele zunanje javnosti?

V današnjem času postopoma postaja prav zadovoljstvo zaposlenih kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov (odjemalcev) in delničarjev, ter s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji prav na internem komuniciranju. Metode motiviranja in komuniciranja z in med zaposlenimi izpred nekaj let so danes že povsem neuporabne. Zaposleni namreč vse bolj postajajo ne le "dobavitelji" dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za delo v podjetju, za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju ter za vlaganje kapitala pa jih je treba motivirati. Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška je izhodišče nove paradigme internega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj tudi dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (empowerment). Tako zaposleni najbolje vedo ne le, "kaj" jim je storiti, ampak tudi, "zakaj" to počnejo.

Tisto, kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse našteto izvira, to so motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega, te pa ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije. Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da vodstvo samo tem procesom ni kos in da je za uspeh nujen prispevek vseh zaposlenih. Organizacije bodo morale spoznati, da so prav zaposleni pogosto najbližje "fronti", torej trgu, in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis. Prepotrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih, nima monopola. Aktivirati ga je moč le v ustvarjalnem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe. Toda danes, za razliko od preteklosti, pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak vse bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema pa gotovo ne zadoščajo več le tehnična znanja in veščine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi upravljalška znanja. Navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj "zaključene".

Pot do usposobljenega, zadovoljnega, samoiniciativnega, odgovornega in lojalnega zaposlenega je vsekakor dolga, vendar nima alternative. Na tej poti se nam poraja kar nekaj vprašanj:

- Kako nam pri vsem tem lahko pomagajo interne komunikacije?
- So lahko katalizator organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje in inovativno organizacijsko kulturo?
- Kako izbrati optimalna komunikacijska orodja, kako načrtovati in meriti komunikacijski proces, kako odpravljati ovire in opredeliti standarde internega komuniciranja?
- Kako in katere informacije posredovati zaposlenim?

V svoji nalogi bom poskusil najti odgovore na ta zastavljena vprašanja, čeprav lahko že sedaj rečem, da splošnega, univerzalnega recepta (če tak sploh obstaja) za zagotovitev uspešnih internih komunikacij najbrž ni mogoče najti.

### **2.3 Komuniciranje v slovenskih podjetjih**

V strokovni literaturi in medijih lahko zasledimo članke o pomembnosti kupcev, o tem, kako postajajo čedalje bolj zahtevni in ozaveščeni, ... Tudi slovenska podjetja so že pred časom začela prisegati na parolo: "Kupec je kralj!" Za tem je prišlo obdobje lastninjenja, ki je pozornost preusmerilo na nove lastnike, češ da so ti pogoj za obstoj podjetja. Zanimljivo malo pa je bilo takih, ki so se vprašali, kdo je tisti, ki pravzaprav



ustvarja vrednost za oba, kupca in lastnika. Seveda so to zaposleni in prav ti so v razvitem svetu že dalj časa deležni precejšnje pozornosti.

V slovenskih podjetjih se do pred kratkim s takimi vprašanji niso ubadali, kar pa je povsem razumljivo, saj so se v podjetjih v zadnjem desetletju ukvarjali z najosnovnejšim preživetjem, iskanjem novih trgov in zmanjševanjem stroškov. Med tem časom so v razvitih državah spreminjali odnose med zaposlenimi, povečevali produktivnost, zmanjševali odsotnost z dela in zaposlene vpletali v odločanje. Torej, ravno v času opuščanja samoupravljanja v Sloveniji so v razvitih državah uvajali soupravljanje in soodločanje zaposlenih. Različne raziskave o razmerah v Sloveniji in v razvitih gospodarstvih kažejo, da si vsi zaposleni, tako pri nas kot drugod, najbolj želijo pridobivati informacije od neposredno nadrejenih. V razvitih državah zaposleni tudi dejansko največ informacij dobijo od nadrejenih, v Sloveniji pa prevladujejo kot najpomembnejši organizacijski in informacijski viri neformalni viri, kuloarji in govorice. V zvezi s tem se postavlja vprašanje: če je avtoriteta lastnost komunikacij, kdo potem v resnici upravlja podjetja, v katerih so najpomembnejše oblike komuniciranja neformalne?

Raziskave [Vesel, 1997, str. 58], ki so jih v zadnjih letih opravili v različnih slovenskih organizacijah, so pokazale, da imajo slovenska podjetja težave pri uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Seveda marsikatera organizacija prisega na interno komuniciranje, vendar zgolj na deklarativni ravni, in ga ima v žepu kot "cukrček" za pomiritev trenj med vodstvom in delavci. Osnovna zmota namreč je, da sta oglasna deska in "tovarniški" časopis že interno komuniciranje.

Temeljno poslanstvo internih komunikacij bi moralo biti ustvarjanje nekaterih temeljnih pogojev za poslovno uspešnost in ne prispevanje zgolj k prijaznemu ozračju v organizaciji. Predvsem mora interno komuniciranje pomembno prispevati k mobilizaciji človeških virov. Dejstvo je namreč, da se pred zaposlene postavljajo vedno nove zahteve po povečanju produktivnosti, kvalitete in podobno, medtem ko se na drugi strani podjetja srečujejo s tipičnimi problemi, kot so odsotnost z dela, fluktuacija zaposlenih in nemotiviranost. Vodstva številnih slovenskih organizacij so pripravila programe na področju upravljanja človeških virov, ki pa žal pogosto ostajajo na ravni lepih želja. Interne komunikacije namreč ne morejo same po sebi odpraviti problemov, ki niso zgolj komunikacijske, temveč so predvsem organizacijske, poslovne in razvojne narave. Če temeljno poslanstvo internih komunikacij opredelimo ne le kot enosmerno obveščanje zaposlenih, ampak kot prispevek k poslovni uspešnosti in osebni učinkovitosti posameznikov ter skupin, morajo biti programi internega komuniciranja precej kompleksnejši kot le vzpostavitev sistema informiranja zaposlenih. Ob tem nikoli ne gre pozabiti dejstva, da so interne komunikacije proces in ne končni cilj [Gruban, 1994, str. 21].

Vpeljava internega komuniciranja v organizacijo je zelo zahteven projekt, saj lahko zelo hitro naletimo na težave na različnih ravneh. Vodstvo organizacije lahko potrebo po spreminjanju in uvajanju internega komuniciranja razume narobe in jo šteje kot

nezaupnico sebi. V takem primeru se vodstvo upre spremembam in takrat imamo le majhne možnosti za premostitev te ovire in s tem za uspeh projekta. Vendar na ovire lahko naletimo tudi med srednjim vodstvom, ki mora izpeljevati običajno "v vrhu" zastavljeno strategijo, in med njimi se poraja odpor, ker bi spremembe utegnile prinesiti nove delovne obveznosti. Tudi zaposleni na nižjih organizacijskih nivojih so skeptični do novih prijemov, saj jih praviloma razumejo kot grožnjo (včasih tudi upravičeno) in obveznost delati še več za isti denar.

V sedanjih pogojih lahko organizacije preživijo le, če sistemsko zagotavljajo trajnejšo konkurenčno prednost. Ta ni utemeljena zgolj na tehnoloških značilnostih, na odpravljanju ozkih grl, ampak vse bolj na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje organizacije. Ob znanjih in drugih virih morajo biti zaposleni tudi pripravljeni uresničiti cilje. Znati morajo odgovoriti na vprašanje: »Kaj pa bom imel jaz od tega?« Da bi dosegli odgovor na to sila preprosto vprašanje, je prevladalo spoznanje, da je treba takšno mikro kulturo in klimo v organizacijah načrtno ustvarjati, saj lahko brez posebne analitičnosti in raziskovalne podpore ugotovimo, da moramo v prehodu od planskega gospodarstva na tržno ekonomijo, od družbene k zasebni lastnini, doseči radikalne vedenjske spremembe pri zaposlenih. Tega ni mogoče brez spremembe v komuniciranju z in med zaposlenimi, saj najbolj preproste in elementarne informacije ne zagotavljajo vedenjskih sprememb. Komuniciranje se s pravimi informacijami namreč praviloma šele prične, zgraditi je treba še povratno zanko, možnost interakcije in povratnega vpliva oz. participacije zaposlenih. Probleme pri reševanju nove komunikacijske paradigme organizacij na prehodu iz informiranja v komuniciranje z zaposlenimi v pogojih lastninskega preoblikovanja običajno v organizacijah rešujejo, kot vedo in znajo. Večinoma se lahkomišelnost zanašajo na to, da se zaposleni v strahu pred izgubo zaposlitve ne znajo ali ne zmorejo organizirati. Strah in represivni mehanizmi so po mnenju vodstev številnih organizacij najboljše zagotovilo, zdravilo in motivacija hkrati. Avtorski slog vodenja je pravilo in ne izjema organizacij. Vodstva organizacij običajno niso pripravljena v ničemer modificirati sloga vodenja, pa čeprav se je slednji za posamezne dele organizacije ali celo celotno organizacijo izkazal za povsem neuspešnega [Gruban, 1998, str. 50]. Tako se v organizacijah raje zatekajo k dragim, zamudnim in večinoma malo uspešnim reorganizacijam, da bi le ne bilo treba spremeniti sloga vodenja, ki močno vpliva na stališča, vedenje in motivacijo zaposlenih. Običajno vodstva ne znajo in/ali nočejo poslušati, ali pa slišijo le tisto, kar jim ustreza. Sistem internih komunikacij kot predpogoj nastanka nove organizacijske kulture organizacij, ki pospešuje uveljavljanje poslovnih strategij in uresničevanje vizij, običajno obravnavajo kot nepotreben strošek, kot nekaj, kar je sicer zaželeno, ne pa neizogibno potrebno. V organizacijah so prepričani, da zaposleni dolgujejo hvaležnost organizacijam, preprosto že zato, ker jim dajejo kruh. Najhuje pa je prav gotovo splošno mnenje vodstev, da imajo zaposleni tako ali tako že preveč informacij in da si zaslužijo vedeti le to, kar je potrebno, da opravijo svoje naloge. Toda prav vsaki zaposleni na svoj način trži svoje podjetje, institucijo, ustanovo. Notranje komunikacije so svojevrsten test, kako uspešne bodo komunikacije z okoljem, z zunanjimi javnostmi. Kar dve tretjini

vtisa o organizacijah se ustvarja na osnovi tega, kar o njej govorijo lastni zaposleni. In če ti zaradi pomanjkanja informacij nimajo pozitivnega mnenja o organizaciji, so možnosti, da bo taka organizacija v okolju uveljavila naklonjenost in razumevanje, več kot skromne [Andolšek, 1991, str. 112-115].

Zaposleni običajno hočejo biti aktivni soustvarjalci upravljalških odločitev, ki bodo v prihodnje zagotavljale večjo socialno varnost in odpirale nove možnosti zaposlovanja. V Sloveniji gre pravzaprav za novo področje odnosov med delodajalci in delojemalci, vendar pri nas mnoga vodstva s svojimi ekipami še zmeraj niso dojela, da na daljši rok ne morejo biti uspešni, če nimajo tudi na področju soupravljanja urejenih odnosov z zaposlenimi. Člani svetov delavcev v slovenskih podjetjih še zmeraj pričakujejo, da bo v naš prostor še bolj prodrlo spoznanje, ki je v svetu že dokaj uveljavljeno in nedvoumno dokazuje, da interno komuniciranje in soupravljanje nasploh prispeva k poslovni uspešnosti in ne samo k dobremu počutju zaposlenih v podjetju, ter da so dokončno minili časi klasičnega avtokratskega vodenja podjetij. Učinkovito soupravljanje namreč pomeni pretok znanja in novih idej v obeh, vertikalni in horizontalni smeri, kajti nad znanjem nima nihče monopola. Pri nas se v pre mnogih primerih gleda na takšen način soupravljanja kot na nepotreben strošek.

V državah razvite industrijske demokracije so že zdavnaj ugotovili, da je stopnja soupravljanja pomemben dejavnik višje stopnje produktivnosti dela in dostojanstva človeka na delovnem mestu, ki se odseva v večji uspešnosti poslovanja organizacije. V sindikatih jemljejo soupravljanje kot izziv, ki tudi delavcem omogoča vpliv in prispevek k boljšim gospodarskim rezultatom organizacij. Filozofija slovenskih delodajalcev pri izboljševanju konkurenčnosti slovenskih podjetij, to je nizke plače delavcev in še nižja raven soupravljanja, se v sodobnem svetu ne obnese in ta miselni preskok v vodenju bo tudi v Sloveniji treba narediti, če se bomo hoteli vključiti na svetovne trge.

Problemi v komuniciranju se v Sloveniji dejansko vlečejo že od leta 1993, ko je bil sprejet zakon o soupravljanju, in vzroki zanje so na obeh straneh: na delojemalski in delodajalski strani. Med delojemalci je bilo sprva rahlo razočaranje, ker so z novim zakonom dobili bistveno manj pravic, kot so jih imeli v času samoupravljanja. Delavci so bili namreč v preteklosti navajeni, da so imeli v telesih, ki so jih sami izvolili, bistveno več pristojnosti in možnosti odločanja. Vprašanje je sicer, v kolikšni meri so dejansko sami odločali, vendar so imeli s formalnega vidika več pravic. Ko smo prešli v tranzicijski sistem, so delodajalci zavzeli drugačno stališče, kajti če so delavci v samoupravnem obdobju imeli popolno oblast, naj bodo v novih časih zadovoljni, da imajo sploh delo, in so lahko srečni, da bodo sploh prejeli plačo. O vplivu na morebitne poslovne odločitve podjetja, jasno, ni bilo niti govora. Pri izvolitvah prvih svetov delavcev so se v podjetjih delavci začeli spraševati, ali se jim sploh spleča ustanoviti takšna telesa, če pa imajo bistveno manjše pristojnosti. Vendar so te nesporazume in pomisleke s časom vsaj deloma zgladili.

Na delavski strani je še zmeraj premalo odgovornosti in zavzetosti, da bi usposobili ljudi za delovanje ali soupravljanje v novih razmerah. Nekdanji delavski sveti so v

podjetjih formalno odločali praktično o vsem, malo pa je bilo primerov, ko bi člane delavskih svetov usposabljali za opravljanje njihove funkcije. Sedaj pa se je zgodilo, da v podjetjih ustanavljajo telesa z bistveno manjšimi pristojnostmi, vendar se morajo zaposleni za te nove dolžnosti, ko imajo manjši obseg pravic, vseeno učiti in usposabljati. V večini slovenskih organizacij je na delojemalski strani velik problem premajhna usposobljenost članov svetov delavcev za delo, ki ga opravljajo. Vendar pa tuje in domače izkušnje kažejo, da brez aktivne podpore sindikatov soupravljanje vsebinsko ne zaživi tako, kot bi moralo. Delodajalcem pa ni preveč všeč, če je preveč trdna zveza med sindikati in svetom delavcev, ker za slednjega menijo, da je del upravljalne sestave, zato si želijo te vezi razrahljati. Ni jim v interesu, da bi bil sindikat nekakšen servis ali pomoč za svet delavcev, ker menijo, da bolj ko je svet delavcev neuk, lažje ga bodo obvladovali. Zato tudi vidijo nevarnost, če so sindikati preveč blizu sveta delavcev. Veliko vodilnih ravna tako, da je večina zadev v podjetju poslovna skrivnost in da se zaposlenim ne sme v glavnem ničesar povedati. Zato se v nekaterih organizacijah vsako leto ali dve pojavijo zahteve po ukinitvi delavskega predstavništva v nadzornih svetih. Po določbah kazenskega zakonika Slovenije je omejevanje ali onemogočanje pravic delavcev kaznivo dejanje, ki se lahko kaznuje z zaporno kaznijo do enega leta. Večina vodilnih tega člena ne pozna in se zdrznejo, ko jih opozorijo na ta člen kazenskega zakonika.

Za tuje lastnike slovenskih podjetij je povsem normalno, da se sestanejo z vodstvom sindikata in sveta delavcev, ker so tako navajeni tudi doma. Pri nas pa imajo nekateri vodilni odpor do takšnih pogovorov, zato jih tudi ne organizirajo, ampak jih morajo sindikalni delavci in člani svetov delavcev vleči za rokav in jih prositi, naj si vzamejo čas za pogovor.

Izkustvena raziskava z naslovom »Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost« [Bakovnik, 2000, str. 19], v kateri je sodelovalo 53 predsednikov in 520 članov svetov delavcev iz 54 slovenskih podjetij ter prek pet tisoč zaposlenih (5094), je pokazala, da je mogoče dosežati večjo poslovno uspešnost s pomočjo učinkovitega izkoriščanja človeških virov, kar pomeni z večjo pozornostjo do soupravljanja. V Sloveniji je kar nekaj zglednih družb, kjer se predvsem njihova vodstva zavedajo, kaj pomenijo korektni odnosi in odkrita komunikacija z zaposlenimi. V takih okoljih je tudi soupravljanje na povsem drugačni ravni in potrjuje spoznanje, da je le v slogi moč. Vodilni delavci, ki uporabljajo metodo "deli in vladaj", kratkoročno morebiti dosežejo kakšen na videz primeren rezultat, vendar s takšnim delom v nekoliko daljšem obdobju nihče ni zadovoljen, spori pa se le še poglobijo. Čeprav smo bili dežela samoupravnega socializma, ko naj bi delavci odločali o vsem, če ne drugače, pa vsaj na papirju, se moramo sedaj učiti soupravljanja od drugih držav, kjer so imeli ves čas kapitalizem, delavce pa so ves čas spoštovali. Pa ne zaradi kakšne posebne ljubezni do njih, temveč zato, ker so že zdavnaj spoznali, da lahko od zadovoljnega delavca tudi največ pričakujejo.

## **2.4 Modeli internega komuniciranja**

Kot je razvidno iz poglavja 2.3, ima veliko organizacij težave pri komuniciranju vodstev z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Pri uvajanju novih modelov, v večini primerov zaradi pomanjkljivega znanja, ostajajo pobude na področju internega komuniciranja na ravni mehaničnega osredotočenja na enosmerna informacijska orodja (interni časopis, priročniki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta, in navsezadnje intranet portali, ki so predmet te naloge), namesto da bi napore usmerili na dvosmerne komunikacije, na njihovo vsebino, na poslanstvo in cilje internih komunikacij ter izkoriščanje učinkovitega orodja - intranet portala - za potrebe soodločanja. Vendar pa je tako ravnanje povsem razumljivo, saj so raziskave notranje javnosti v slovenskih organizacijah pokazale tipično naravnost na uresničevanje nalog in ciljev, medtem ko se slog vodenja veliko manj ukvarja z grajenjem odnosov z zaposlenimi in med njimi. To početje pa jasno povzroča, da programi in modeli internega komuniciranja postajajo samo zbirka novih orodij informiranja in obveščanja. Ni še dovolj prepotrebnih sprememb vedenja, uveljavljanja novih vrednot, izboljšanja delovne uspešnosti, produktivnosti, kakovosti in ne nazadnje zadovoljstva zaposlenih. Temeljno poslanstvo internega komuniciranja bi moralo biti ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost in ne, kot menijo mnogi, zgolj prispevek k prijaznemu počutju. Takšno napačno in zmotno zastavljeno poslanstvo internih komunikacij pa ima lahko v nadaljnji operacionalizaciji resnejše posledice, kakor se zdi na prvi pogled. Sodobni programi, strategije in modeli internega komuniciranja morajo močno presežati meje oddelkov za komuniciranje, služb za odnose z javnostmi, uredništev internih glasil in organizatorjev obveščanja, če naj doprinesejo k uspešnosti podjetja. Posledice slabega internega komuniciranja so v naraščanju nezaupanja in cinizma med zaposlenimi, pojavljata se lahko negotovost in strah, ki sta slaba sopotnika ustvarjalnosti, sprejemajo se slabše odločitve, ki le stežka zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, absorpcijska moč reševanja medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, identifikacija, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadajo, zaposleni se upirajo prepotrebnim spremembam, vse težje je uresničevanje poslovne politike in strategije. Začarani krog je tako sklenjen. V takih razmerah lahko vodstva še tako vztrajno pritiskajo na stare vzvode, vendar to sigurno ne daje pravih rezultatov. Na žalost v večini primerov še vedno prevladuje ozka računovodska logika, da gre za odvečne stroške, ki ne bodo bistveno popravili bilance organizacije, in tu se le postopoma razkrije tudi druga, zaradi neustreznega informacijskega inštrumentarija pogosto nevidna oziroma skrita stran bilance. Nezadovoljstvo zaposlenih se namreč kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti tako izdelkov in storitev kot poslovnih odločitev, nezainteresiranosti za koristne predloge, izboljšave in inovacije. Vendar še tako dobro zastavljene interne komunikacije zlahka izniči slab slog vodenja. Tega v mnogih slovenskih okoljih nočejo sprejeti, saj bi vodstva prej naredila vse, kot bi le malce spremenila lastno vedenje. Interno komuniciranje je pri vsem tem nujen, ne pa zadosten pogoj upravljanja organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje. Pri

uvajanju novih modelov internih komunikacij je treba poiskati še odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije, kje in kaj organizacija proizvaja oz. trži, jasno opredelitev meril ter kriterijev uspešnosti, kako bomo zastavljeno uresničili (strategija), opredeli temeljne vrednote, za katere se organizacija zavzema, in temeljna načela, ki organizacijo vodijo pri uresničevanju vizije. Za vsako organizacijo moramo točno definirati naslednje pojme:

- vizija (kje naj bi organizacija bila jutri),
- vrednote (ideologije in odnosi, vedenje posameznikov in organizacije),
- etika (standardi in norme okolja in družbe, ki opredeljujejo vrednote),
- strategija (koordinirana in upravljana aktivnost, ki pojasnjuje uresničitev vizije),
- poslanstvo (vsota vizije, vrednot, etike in strategije).

Po teoriji so organizacije sistemi, kjer ljudje delajo skupaj in izkoriščajo sinergijske učinke za najuspešnejše opravljanje del in nalog. Toda uspešne organizacije so samo tiste, kjer učinkoviti ljudje delajo skupaj konstruktivno pri uresničevanju skupnih ciljev. V prvi vrsti gre za spoznanje, da organizacije niso zgolj mehanske strukture, ampak jih tvorijo še nekatere mehkejšje prvine, kot so slog organizacij in njenih voditeljev, skupne vrednote in prepričanja, neformalni in formalni sistem vodenja ter nenazadnje ljudje s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi, zmožnostmi in prioritetai. Če iz poslanstva organizacije nismo sposobni preslikati vpliva na vsakodnevno delo slehernega posameznika organizacije, ima poslanstvo bolj značaj oglaševalnega slogana kot pa motivacijskega učinka.

O pomenu vizije pri upravljanju organizacij je zaslediti veliko število različnih raziskav, zlasti med vodstvi velikih korporacij. V raziskavi v reviji Sloan Management [Lipton, 1996, 88-93] so anketirali 1500 voditeljev in managerjev iz 20 držav in kar neverjetnih 98 % udeležencev je zatrdilo, da bo najbolj iskana lastnost voditeljev sposobnost predstaviti vizijo notranjemu in zunanjemu okolju organizacij. Število tistih organizacij, ki se zavedajo potrebe po sporočanju, kam plove organizacija in kaj določa njeno smer plovbe, zelo narašča. Najbolj pogost vzrok za formalen nastanek vizij in poslanstev je v odgovornosti vodstev organizacij za razvoj, ki terja vedno večji prispevek zaposlenih, motivacijo za skupne napore, pridobivanje novih strokovnjakov. Seveda je pri tem vizija množica individualiziranih predstav številnih posameznikov, tako da enotnosti glede vizije ni prav lahko doseči, kajti pogledi so pogosto zelo različni. Rešitev ni v vsiljevanju pogledov peščice posameznikov, saj tako ne bo dosežena identifikacija najširšega kroga s cilji, ki jih zasledujemo. Zato so se marsikje zatekli po pomoč k raziskavam in modelom merjenja vizije, ki skalirajo najbolj pomembne dejavnike uspešnosti organizacij in tako prispevajo k harmonizaciji elementov vizije med številnimi skupinami zaposlenih.

Modele snovanja vizij zasledimo že tudi med nekaterimi slovenskimi organizacijami. Iz raziskav in nekaterih meritev lahko ugotovimo, da obstaja visoka stopnja konsenza o

tem, da je nenehna adaptacija vizije predpogoj nadaljevanju uspešnega razvoja. Toda tudi v Sloveniji je opaziti povsem iste napake kot v tujini pri oblikovanju poslovnih vizij - prevladujejo namreč manj ali več nedomiselni, nekomunikativni zapisi, ponavadi povsem nepovezani s prepričanji zaposlenih in strateškimi načrti organizacij. Zato je nedvomno treba nadaljevati z iskanjem (pravih) vizij organizacij in z vzpostavljanjem elementov za njeno transparentno komuniciranje z zaposlenimi in v zunanjem okolju [Modra knjiga, 1999, str. 24].

Poglejmo si že precej obrabljeno anekdoto o treh delavcih na gradbišču, ki so na videz počeli isto: obdelovali kamen. Prvi je na vprašanje, kaj počne, malomarno odvrnil, da se vidi, da pač obdeluje kamen, drugi je na isto vprašanje odvrnil, da služi kruh zase in za družino. Tretji pa je vneto zatrdil, da pomaga zidati katedralo. V odgovoru slednjega je najbrž skrita prava razsežnost pomena vizije za organizacije. Oblikovanje vizije organizacij je proces, ki mora biti neposredno povezan s strateškim upravljanjem organizacije. Ni neobičajno, če začetna faza programa traja 4-6 mesecev, preden zdrži preizkus pri notranji in zunanjih javnostih organizacije.

Od petdesetih let prejšnjega stoletja do danes so se poslanstvo in nameni internega organizacijskega komuniciranja bistveno spremenili. Če se je takratne programe internega komuniciranja uporabljalo predvsem za sprostitev in zabavo zaposlenih, je te programe v resnici označevalo enosmerno ukazovanje šefov in slepa ubogljivost zaposlenih, se je v sedemdesetih letih komuniciranje preoblikovalo v samoupravno informiranje in obveščanje navidezno sodelujočih delavcev pri upravljanju. Devetdeseta leta označuje postlastninsko obdobje, v katerem bi naj zaposleni sodelovali pri participativnem soupravljanju podjetij, samoupravno informiranje in obveščanje naj bi nadomestili novi, proaktivni modeli internega komuniciranja in tudi že prvi zametki intraneta. Razlog je v spoznanju, da so danes zaposleni vse bolj izpostavljeni novim in novim zahtevam: nenehnemu dvigovanju storilnosti, izboljšanju kvalitete ob hkratni negotovosti glede usode nekoč zagotovljene zaposlitve. Zato so zaposleni postali nezaupljivi, cinični, identifikacija z organizacijami, v katerih delajo, je pogosto nizka in zato se mora spremeniti tudi način komunikacije z njimi - informiranje samo po sebi ne zadošča več, ne zagotavlja prepotrebnih vedenjskih sprememb in vodstva morajo vse pogosteje segati v zakladnico sodobnih tehnik prepričevalnega dvosmernega komuniciranja. V ospredje se upravičeno prebija vprašanje, kako uspešno interno komuniciranje lahko prispeva k uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva organizacij. Zato se danes nameni internega komuniciranja osredotočajo na vprašanja kot so [Ambrož, 1998, str. 80-84]:

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresnitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udejanjiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti (pripadnosti), motiviranosti,

sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju.

- Kako pravzaprav dobiti prave povratne informacije od zaposlenih?

Prav opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih, katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju. Med nameni, ki jih zasledujejo organizacije na področju internega komuniciranja, pa je vse pogosteje zaslediti tudi cilje, kot so [Tyson, 1998, str. 211-213]:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka),
- uveljaviti timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum),
- definirati zelena vedenja, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi),
- opredeliti (želena) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije,
- definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture in ustvarjanje spodbudne mikrokline),
- uveljaviti primerni slog vodenja (kriteriji, usposabljanja),
- izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem pri tistih zaposlenih, ki so z njimi v neposrednem stiku s potrošniki,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti ipd.),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Pri oblikovanju poslanstva, namenov in smotrov internih komunikacij v organizacijah uporabljajo različne modele, pri tem pa je treba razumeti komunikacije kot proces in ne



nekakšen enkratni cilj, saj je velika iluzija, da so interne komunikacije projekt, ki ima svoj začetek in zaključek. Ugotovimo lahko, da tudi poslanstvo internih komunikacij presega zgolj zabavno druženje, obveščanje, informiranje, in se osredotoča na sklope, kot so:

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije,
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja,
- sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili,
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote,
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti.

Vsega tega ni mogoče dosežati brez pritegnitve velikega dela zaposlenih, ki postajajo partner, strateški vir organizacij, sprejemnik in hkrati oddajnik komunikacijskih procesov, aktivni udeleženec in ne pasivni uslužbenec, v pričakovanju novih nalog. Zaposleni postajajo kritični dejavnik uspeha in konkurenčne usposobljenosti organizacij, kakovost notranjih komunikacij pa testni pokazatelj ustreznosti komuniciranja z zunanjimi javnostmi organizacij. Sistem internih komunikacij naj bi torej ponudil odgovore na vprašanja, kot so: kje smo, kam plovemo, kako lahko k uspehu sam prispevam, kaj imam jaz od tega?

Ne glede, ali nastajajo od spodaj navzgor, so plod skrbnega dela vodstvenih garnitur ali pa jih preprosto oznani prvi človek organizacije, bi lahko dejali, da morajo biti vizije čim globlje operacionalizirane navzdol, do vsakega posameznika v organizaciji. Samo posrečeno zapisana sporočila, listine, niso dovolj. In prav v tem je osnovni problem večine slovenskih organizacij, ki so vizije že oblikovale, kajti večinoma ni zaznati prave povezanosti med vizijo, vrednotami, cilji in poslanstvom organizacije.

Tudi če se pri oblikovanju vizije kot smotra, ki naj pomaga zaposlenim približati in razumeti njihovo organizacijo, držimo vseh navodil, je popolnoma jasno, da vsem vizija ne pomeni isto. Čim bližje je vizija osebnim ciljem zaposlenih in tistim v zunanjem okolju, ki jih zadeva, tem večja bo njena moč in energija, ki jo izžareva. Čeprav gre v primeru vizije le za popularen managerski koncept, ki še potrebuje znanstvene in teoretične utemeljitve, lahko z gotovostjo trdimo, da je svoje mesto v praksi že našla. Vse, kar je možno v praksi, lahko podkrepimo tudi s teorijo, zato si v nadaljevanju oglejmo postopke in orodja pri opredelitvi poslanstva in vizije.

Opredelitev poslanstva in namenov je treba in mogoče doseči na osnovi predhodnih posnetkov stanja in analiz ter problemskih delavnic, na katerih sodelujejo zaposleni in vodstvo. Iz teh naj sledi opredelitev prioritet, operacionalizacija namenov v merljive objektne cilje ter določitev strategij, taktik internega komuniciranja in odgovornosti za njihovo uresničevanje in opredelitev vrednot oz. načel organizacije. V ta namen je treba pripraviti ustrezen program internega komuniciranja in doseči čim višjo stopnjo participacije tako zaposlenih kot vodstva. Uresničevanje poslanstva in namenov internega komuniciranja se mora ob zaključku poslovnega obdobja predstaviti vsem

zaposlenim v obliki letnega poročila. Iz tega osrednjega dokumenta razvojne strategije organizacije za neko obdobje naj bo na enostaven način možno razbrati temeljna sporočila. Ob boljšem poznavanju tovrstnega dokumenta lahko pričakujemo višjo raven zavedanja in akcijske motiviranosti ter odločenosti zaposlenih. Predvsem je pri tem treba dati poudarek neposrednim oblikam komunikacije vodstva z zaposlenimi. Pri tem lahko vodstvo izkoristi možnosti posebljenja sporočil na intranet portalu in se tako na enostaven in hiter način skuša čim bolj približati zaposlenim ter z njimi vzpostaviti dialog. Z dialogom lahko v vseh fazah programa enostavno preverjamo prepoznavnost in soglasje zaposlenih s cilji organizacije. Pomembno komunikacijsko podporo projektu v tej fazi je treba zgraditi po načelih in modelih upravljanja sprememb, ki so:

- jasne prioritete,
- najprej uresničevati "uresničljivo",
- politika majhnih, vidnih in opaženih korakov,
- hitra povratna sporočila,
- nagrajevati skladnosti in destimulirati odstopanja od vzorov,
- podajati zglede,
- utrjevati doseženo,
- uporaba več komunikacijskih kanalov hkrati.

Na osnovi analize interne javnosti in potrjenih namenov programa internega komuniciranja je treba opraviti operacionalizacijo namenov v konkretne, merljive cilje (KAJ) ter izbrati ustrezne strategije (KAKO) in metode (S ČIM) za zagotovitev izhodiščnih namenov. Številne poslovne odločitve ne zagotavljajo pričakovanih rezultatov ravno zaradi pomanjkljivih internih komunikacij in pomanjkanja konkretizacije ciljev. To so ponekod v tujini sistemsko rešili tako, da član uprave skrbi za področje internih komunikacij in aktivno sodeluje pri nastajanju poslovne odločitve, ki vključuje tudi komunikacijsko razsežnost. Izhodiščno razmišljanje pri komunikaciji oziroma posredovanju poslovne strategije vključuje odgovore na vprašanja [Tyson, 1998, str. 164-168]:

- Kaj zaposleni morajo vedeti?
- Kaj je zaposlenim potreba vedeti?
- Kaj zaposleni želijo vedeti?

Strategije komuniciranja terjajo več kot le posredovanje sporočil, informiranje ali ukazovanje. Narekujejo dvosmerne oblike komuniciranja (povratne zanke), aktivno poslušanje, posvetovanje, delegiranje, delitev odgovornosti, vključevanje in participacijo zaposlenih v skladu s skupno dogovorjenimi pravili igre. Takšna komunikacijska kompetentnost vseh udeležencev zahteva:

- jasno razmejitev vlog in pristojnosti,

- znanja, veščine in komunikacijske spretnosti,
- spodbudno ozračje in participativni slog vodenja,
- ustrezne povezave s sistemom nagrajevanja in razvoja kadrov,
- izbiro optimalnih komunikacijskih orodij,
- konkreten načrt in model.

V okviru projekta internega komuniciranja je treba predvideti poseben program usposabljanja zaposlenih o treh nivojih komuniciranja (medosebno komuniciranje, komuniciranje v skupini in organizacijsko komuniciranje) ter reševanju konfliktov v komuniciranju.

Med potekom priprave projekta internega komuniciranja je treba pripraviti komunikacijski model, pri tem pa moramo določiti naslednje:

- izbrati orodja, preko katerih bomo dosegali namene,
- opredeliti sporočila, ki jih bomo posredovali preko izbranih orodij,
- opredeliti metode komuniciranja te vsebine,
- pripraviti letni komunikacijski načrt,
- pripraviti komunikacijsko mapo (pregled oseb, vključenih v komuniciranje, in njihove medsebojne povezave),
- pripraviti model upravljanja sprememb. Treba je doseči spremembe v vedenju, tako zaposlenih kot vodstva. To zahteva ustrezne aktivnosti v zvezi z upravljanjem teh sprememb.

Da bi projekt internega komuniciranja zaživel, ga je treba ustrezno promovirati. To pomeni, da je treba ves čas njegove priprave in izvedbe obveščati zaposlene o aktivnostih tega projekta. V zvezi s tem je treba, potem ko bo potrjen dokončni letni program aktivnosti, pripraviti medijski načrt. Ta mora predvideti različna orodja, preko katerih bomo zaposlene in vodstvo obveščali o poteku projekta in hkrati izobraževali o pomenu posameznih aktivnosti. To bo posredno prispevalo tudi k podpori izvajanju projekta s strani zaposlenih in vodstva. Medijski načrt mora predvideti osebne predstavitve projekta internega komuniciranja vodstvu in posameznim segmentom zaposlenih. Primerno je, da vse aktivnosti projekta internega komuniciranja in ustrezno medijsko podporo spremlja krovni slogan kot razpoznavni znak projekta. Poleg promocije je treba poskrbeti tudi za ustrezno dokumentiranje izvedbe projekta. Izvajalci se morajo dogovoriti o enotnem, natančnem in ažurnem sistemu poročanja in dokumentiranja posameznih aktivnosti.

Projekt internega komuniciranja je namenjen vsem zaposlenim v organizaciji in naj bi prispeval ne le k boljši obveščenosti zaposlenih, ampak tudi k pozitivni spremembi njihovega vedenja. Slednje velja tudi za vodstvo podjetja. Kot del priročnika za zaposlene lahko pripravimo kodeks, ki opredeljuje "dobrega delavca" in seveda velja

tako za zaposlene kot vodstvo. Za slednje je treba opredeliti tudi želeni slog vodenja, ki omogoča doseganje izbranih namenov internega komuniciranja. Dobro je, če za zaposlene in vodstvo opredelimo profile delovnih mest.

V nadaljevanju projekta internega komuniciranja uvedemo nekatere sistemske ukrepe: politiko razvoja kadrov, metode motiviranja zaposlenih, politiko nagrajevanja in participacijski sporazum, ki opredeljuje sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetja (svet delavcev, delavski direktor, predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu). Redna oblika poročanja o aktivnostih in dosežkih na področju internega komuniciranja je lahko posebno letno poročilo za zaposlene. Primerna je tudi izdelava posebnega pravilnika internega komuniciranja.

Prav gotovo je ena izmed pomembnih nalog v projektu komuniciranja določitev ustreznih komunikacijskih orodij. Seveda gre tu za vključitev več orodij, vendar pa zaradi svoje transparentnosti, enostavnosti in hitrosti ter tudi možnosti dvosmerne komunikacije velja razmisliti o uporabi intraneta in poslovnih portalov. Prav možnosti uporabe sodobnih dvosmernih komunikacijskih tehnik bodo predmet naslednjega poglavja.

### **3 UPORABA INTRANET PORTALA KOT ORODJA ZA INTERNO KOMUNICIRANJE**

V zadnjem desetletju poskušajo IT-oddelki v večjih podjetjih transformirati operativne računalniške obdelave in podatke v strateške informacije z namenom izboljšave kvalitete in učinkovitosti odločanja. S tem namenom so podjetja investirala ogromna sredstva v orodja za uvajanje tehnologij, kot so podatkovna skladišča, OLAP orodja, sistemi SAP R3 ... Na žalost pa je po zaključku tovrstnih projektov le malo uporabnikov zadovoljnih. Velika večina uporabnikov še zmeraj ne dobi ustreznih podatkov za svoje delo ali pa teh orodij ne zna učinkovito uporabljati, saj zaradi obilice drugega dela nimajo časa, da bi se naučili učinkovito uporabljati ta običajno zahtevna orodja. Tudi tisti uporabniki, ki kljub okornemu sistemu pridejo do potrebnih podatkov, vseeno nimajo za odločanje popolnih informacij, ker preko naštetih orodij nimajo dostopa do nestrukturiranih podatkov, ki so izven strukturiranih podatkovnih skladišč. Tu gre predvsem za različne elektronske dokumente, elektronsko pošto, faks, avdio-video format ...

Poslovne informacije, potrebne za odločanje, torej niso vedno dostopne pravočasno ter v ustrezni obliki. Včasih jih uporabniki sploh ne dobijo, velikokrat pa sploh ne vedo, da obstajajo, ali pa še huje, vedo, da te informacije v podjetju obstajajo, vendar ne vedo, kje jih iskati, ali da do njih vodi le zelo zapletena in časovno potratna pot. V večjih podjetjih se za različne namene običajno vzdržuje večje število medsebojno nepovezanih podatkovnih baz, včasih tudi s podvojenimi podatki. Ravno tako se uporablja več poslovnih aplikacij, ki lahko generirajo na stotine različnih poročil v različnih oblikah. Tem informacijskim virom je treba dodati še razne dokumente, pripravljene v urejevalnikih besedil, preglednicah, elektronski pošti ... Tako imamo opraviti z veliko različnimi viri, zato je pot do podatkov težka in dolgotrajna, kar pa je v nasprotju z vse večjo potrebo po čim hitrejšem dostopu do potrebnih podatkov in informacij. V moderni, decentralizirani, krajevno raztreseni organizaciji, v kateri imajo zaposleni večjo odgovornost pri odločanju, imamo opraviti z vse večjo potrebo po hitrem in enostavnem dostopu do potrebnih podatkov in informacij. Pojavlja se zahteva po hitrem dostopu do organizacijskih pravil in postopkov, ki jih je treba poznati pri reševanju problemov.

Zaradi vseh omenjenih zahtev po informacijah se v organizacijah generira cela vrsta podatkov, ki nas z vseh strani preplavljajo, vendar le s težavo izluščimo prave, s pomočjo katerih pridemo do ustreznih informacij. Rešitev za večino omenjenih problemov ponujajo s svojo enostavno in poenoteno uporabo intranet portali.

Po vsem naštetem lahko osnovne koristi uporabe intranet portalov strnemo v nekaj točk [Koehler, 1998, str. 13-28]:

- dostop do vseh podatkov iz ene same izhodiščne točke, z enega mesta,
- smiselno povezovanje podatkov v celoto,
- boljša lastna organiziranost in možnost povezovanja s sodelavci,

- zmanjšanje distribucijskih stroškov različnih organizacijskih dokumentov,
- iskanje oseb, ki nam lahko nudijo določeno pomoč,
- pomoč v realnem času,
- usmerjanje uporabnikov ter seznanjanje s tem, kaj je novega in pomembnega,
- omogočanje posebljenih pogledov na informacije,
- obvladovanje le enega orodja za dostop do informacij,
- prosto iskanje informacij in uporaba vnaprej definiranih vodičev do zahtevanih informacij,
- izboljšava komunikacije med sodelavci,
- prenos za odločanje potrebnih informacij bližje nastanku problemov in s tem možnost porazdelitve sprejemanja odločitev.

Intranet portali so postali oziroma bodo v bližnji prihodnosti postali glavni komunikacijski kanal v podjetjih in organizacijah. Implementacijo intranet portalov lahko povežemo z mnogimi trendi v sodobnem poslovnem svetu:

- horizontalna integracija poslovnih procesov tako znotraj podjetja kot tudi navzven v celotni verigi dobaviteljev, prodajalcev, kupcev,
- prenasičenje s podatki, kar ima za posledico zahtevo po pravih informacijah ob pravem času, torej s potrebo po učinkovitem filtriranju podatkov za posamezne uporabnike,
- globalni trend zniževanja stroškov ob hkratnem povečevanju kakovosti izdelkov in storitev.

Horizontalna integracija ima za posledico potrebo po medsebojni izmenjavi poslovnih informacij med sodelavci oziroma med povezanimi organizacijami. Informacije, ki si jih izmenjujejo zaposleni, so lahko v strukturirani ali pa nestrukturirani obliki, kar pa postane z uporabo intranet portala nepomembno.

Prenasičenje s podatki zahteva, da znamo iz poplave podatkov kar najhitreje pridobiti ustrezne podatke in iz njih tvoriti pomembne informacije. Intranet portali lahko pri tem odigrajo pomembno vlogo, saj lahko s pomočjo osebnih nastavitvev portala, ko si uporabniki sami nastavijo skupine zelenih informacij, pomembno skrajšajo pot do informacij. Razen osebnih nastavitvev pa lahko izrabimo tudi posebljenje, s pomočjo katerega lahko na podlagi podatkov o uporabnikih portal sam ponudi ustrezne vsebine. Več o filtriranju in samodejnem ponujanju podatkov bom spregovoril v podpoglavju o osebnih nastavitvah in posebljenju intranet portalov.

Trend zniževanja stroškov ob hkratnem povečevanju kakovosti proizvodov in storitev je ustvaril potrebo po enostavnih, fleksibilnih, pa vendar zmogljivih računalniških aplikacijah. To zahteva razvoj računalniških sistemov, narejenih iz enostavnih, hitro ter enostavno spremenljivih sestavnih delov ob uporabi standardov, neodvisno od posameznih proizvajalcev.

Spoznanje, da imajo razni dokumenti osrednjo vlogo v poslovanju, vodi podjetja v razvoj (nakup) lastnih sistemov za upravljanje z dokumenti, ki so integrirani z obstoječimi podatkovnimi skladišči in podatkovnimi bazami. Na splošno se skuša zasledovati cilj uporabnih in pravočasnih informacij, informacij, pripravljenih in pridobljenih po potrebi, prosto dostopnih in spremenljivih skozi različne sisteme ter enostavnih za vzdrževanje. Danes postaja intranet središčna točka dostopa do poslovnih informacij in ideja o intranet portalih predstavlja le naslednji korak oziroma nadgradnjo.

Intranet portal lahko ponudi vse podatke, kot jih skupaj ponujajo intraneti, ektraneti, podatkovna skladišča in baze ter razni poslovni 'upravljavci' dokumentov. Torej omogoča takojšen, neposreden dostop do odločujočih informacij in dokumentov. Vendar je portal še več, kajti združuje dostop do podatkov iz poslovnih aplikacij z dostopom do podatkov na internetu, je lahko posebljen in omogoča osebne nastavitve ter zagotavlja ne le iskanje, temveč tudi strukturirane vodiče do informacij. Zagotavlja lahko tudi posebna orodja za iskanje, filtriranje in analiziranje podatkov.

Iz zgoraj povedanega lahko zaključimo, da so prav intranet portali koristen pripomoček oziroma orodje za izboljšanje in podporo sodobnim internim komunikacijam v podjetjih in organizacijah. Kako lahko intranet portal zgradimo, uvedemo in kakšne koristi lahko uporabniki pričakujejo od intranet portalov, bom skušal prikazati v naslednjih podpoglavjih.

### **3.1 Načrtovanje intranet portalov**

Intranet portali predstavljajo zelo kompleksno in učinkovito orodje za podporo internim komunikacijam in dostopu do podatkov. Zaradi specifičnih potreb organizacij pa običajno učinkovitega portala ne moremo preprosto kupiti in namestiti, temveč je za učinkovit intranet portal potrebno skrbno načrtovanje skozi celoten življenjski cikel, ne glede na to, kako obsežen je portal. Življenjski cikel portala običajno lahko delimo na šest faz [Koehler, 1998, str. 34]:

- priprava in planiranje,
- analiza in definicija potreb,
- načrtovanje,
- konstrukcija,
- implementacija,
- vzdrževanje.

Kot opcijo lahko navedemo še umik iz uporabe. To fazo lahko vključimo v življenjski cikel, ni pa nujno, da jo izpeljemo.

Če gradimo portal zgolj zase oziroma za manjši krog ljudi, lahko to pogosto naredimo brez večjih formalnosti. Če pa gradimo intranet portal za podjetje s 1000 in več zaposlenimi, potem je za uspeh neobhodna skrbna priprava in postopna izvedba vseh

faz življenjskega cikla. V nadaljevanju bom zato prikazal potek načrtovanja in izgradnje intranet portala skozi posamezne faze življenjskega cikla.

Začnimo kar s prvo fazo: s pripravo in planiranjem portala. To je faza, ko v organizaciji začutimo, da bi pravzaprav morali nekaj narediti za izboljšanje internih komunikacij oziroma omogočiti zaposlenim lažji in sistematičen dostop do potrebnih podatkov. Ob tej ugotovitvi pripravimo osnutek projekta. V osnutku nakažemo cilje, ki jih s projektom želimo doseči, in kritične elemente za doseg zastavljenih ciljev. Nato z osnutkom projekta seznanimo vodstvo in si poskušamo pridobiti njihovo naklonjenost, kajti le, če bo vodstvo naklonjeno projektu, imamo vsaj teoretične možnosti za uspeh [Brown, 1999, str. 81-85].

V začetni pripravljalni fazi se je dobro vprašati, na kakšne probleme lahko naletimo med življenjskim ciklom projekta. Mogoče najprej pomislimo na tehnične probleme, vendar v večini organizacij internetna tehnologija ne predstavlja večjih problemov, saj je ta običajno v večji meri že razpoložljiva. Mnogo večji problemi so običajno politične narave, in sicer gre tu predvsem za vprašanje, kdo bo imel lastništvo in kdo skrbništvo intranet portala. Politične probleme v podjetju je zelo priporočljivo razrešiti že v tej začetni fazi, kajti kasneje lahko ti sedaj še majhni problemi zavzamejo velike razsežnosti in lahko celo ogrozijo obstoj in nadaljevanje projekta. Ta faza je torej izrednega pomena za uspeh celotnega projekta. Že v začetni fazi je priporočljivo, da izberemo in seznanimo ključne zaposlene, ki jih bomo potrebovali pri implementaciji intranet portala. V projektni skupini bomo potrebovali zaposlene z zelo različnimi profili znanj, za katere pa ni neobhodno potrebno, da imajo enake poglede na projekt. Pomembno je le to, da so vsi pripravljeni odigrati svojo vlogo v projektu in da bodo s tem pripomogli pripeljati projekt v končno fazo. Običajno je pri malce kompleksnejših intranet portalih treba v projektno skupino vključiti naslednje profile zaposlenih [Chang, 1999, str. 75-78]:

- Informatike, ki bodo skrbeli za vzdrževanje strežnikov, omrežja, programske rešitve, potrebno programsko opremo pri odjemalcih in sploh skrbeli za portal v informacijsko tehničnem smislu.
- Oblikovalce, ki bodo poskrbeli za izgled portala in za urejanje navigacijske strukture. Imeti morajo tako oblikovalska znanja kot tudi znanja iz enostavnega pisanja različnih krajših in enostavnih programskih kod, ki služijo za izdelavo interaktivnih in dinamičnih spletnih strani.
- Koordinatorja, ki bo skrbel za potek celotnega projekta in bo koordiniral posamezne ljudi in skupine, ki bodo sodelovale v projektu. Skrbel bo, da bo celoten projekt potekal v okviru predvidenih rokov. Skrbeti mora za čim boljše sodelovanje vseh sodelujočih in skušati izrabiti sinergijske učinke skupinskega dela.
- Polnilce vsebin, ki bodo skrbeli za polnjenje portala z zanimivimi in koristnimi vsebinami. Portal lahko zgradijo ljudje iz prvih treh naštetih skupin, vendar bo



brez potrebnih vsebin portal zelo hitro postal neuporaben. Portal bo uporaben le, če bodo njegove vsebine vzdrževane, za kar pa morajo biti zadolženi ljudje po posameznih oddelkih. Od teh ljudi je odvisna uporabnost in s tem tudi nadaljevanje razvoja intranet portala.

- Vzdrževalce, ki bodo priskočili na pomoč, ko se bo polnilcem vsebin kaj zataknilo. Poskrbeli pa bodo tudi za tekoče delovanje intranet portala. Tako kot skoraj vsak projekt je tudi intranet portal živ projekt, ki se mora stalno spreminjati, da je sploh uporaben. Zaradi tega pa pride s časom do določenih anomalij (pretrgane hiperpovezave, stare vsebine ...), ki jih je treba počistiti. Treba pa je skrbeti tudi za arhiviranje podatkov in dodajanje uporabnikov.

Uspeh projekta je močno odvisen od izbire pravih ljudi, kajti ponovno velja poudariti, da uspešni portali temeljijo na sposobnih ljudeh in ne le na najsodobnejši tehnologiji. Zgoraj sem naštel ljudi po posameznih znanjih in usmeritvah, vendar ni nujno, da ne morejo posamezni ljudje odigrati več vlog v tem projektu. Določene vloge so vsebinsko povezane oziroma se celo prepletajo, tako da lahko zanje uporabimo iste ljudi. Ob začetku gradnje intranet portala se moramo zavedati dejstva, da je to komunikacijski projekt in bomo informacijsko tehniko uporabili le za orodje, zato v tej fazi informatike le izberemo, jih pa skušamo zadržati daleč od projekta. Kot potrditev povedanega sem nekje na svetovnem spletu prebral naslednji citat: »Na začetku je bil Adam in ne Računalnik, zato naj bo cilj intraneta postavitev omrežja, uporabnega za ljudi, in ne zgolj omrežja povezanih strojev!«

Prva faza je torej namenjena predvsem določitvi in izbiri potrebnih ljudi, razdeljevanju zadolžitvev in zastavitvev smernic projekta.

Po uspešni rešitvi problemov iz prve faze lahko začnemo z najzahtevnejšo drugo fazo projekta, to je, z analizo in definicijo potreb. Ta faza zahteva veliko časa in naporov, kajti od dobre izvedbe te faze je v veliki meri odvisna uspešnost celotnega projekta. V tej fazi najprej definiramo in dokumentiramo uporabniške potrebe in želje, pri čemer si lahko pomagamo z raziskavo potreb po informacijah v organizaciji [Bernard, 1997, str. 164-148]. Raziskava je sicer časovno izredno potratna, vendar veliko projektov propade ravno zaradi slabe priprave. Razgovorov jasno ne moremo opraviti z vsemi zaposlenimi, zato se običajno odločimo za pogovore s ključnimi zaposlenimi po posameznih oddelkih in poslovnih enotah. Predhodno skrbno pripravimo vprašalnik, ki nam bo v pomoč pri razgovorih. Pri pripravi vprašalnika in izbiri sogovornikov si pomagamo s predhodno določitvijo procesov v organizaciji, ki jih želimo podpreti z intranet portalom, kajti intranet ne prinaša enakih koristi za vse vrste procesov. Največje koristi ustvarimo na področjih, kjer sodeluje večje število zaposlenih v kompleksnih procesih. Manjše koristi so na področjih, kjer omejena skupina ljudi opravlja relativno rutinirano delo. Oglejmo si, denimo, proces fakturiranja, ki ga izvajajo tri osebe v podjetju, po možnosti vse v isti pisarni. Za to uporabljajo posebno aplikacijo, ki jo je sicer mogoče tehnološko prenesti v intranet okolje. Uporabniki bodo odslej opravljali fakturiranje skozi spletni brskalnik, vendar to samo dejstvo ne prinese nove vrednosti. Nasprotno pa

lahko uvedba intranet sistema za podporo projektnega dela ali upravljanja odnosov s strankami (CRM, Customer Relationship Management) prinese mnogo koristi. Poglejmo si primer upravljanja odnosov s strankami, kjer je vpleteno mnogo ljudi v podjetju, od trgovskega potnika preko svetovalca do serviserja. Vsak od njih prispeva košček v informacijski mozaik, potreben za celovito obravnavo stranke, in vsak od njih potrebuje del teh informacij. Dostop do sistema, tudi kadar je zaposleni izven svojega podjetja, je zelo pomemben. Trgovski potnik bo morda na terenu potreboval informacije o konkretni stranki ali podobnih poslih, opravljenih v preteklosti. Morda bo svetoalec v tujini, vendar vseeno preko intraneta zmožen sodelovati pri reševanju težave, ki se je pojavila pri stranki. Hiter in korekten pretok informacij med zaposlenimi je za uspešno delo ključnega pomena. Iz vsega povedanega lahko povzamemo, da intranet portali prinesejo največjo vrednost pri procesih, ki:

- vključujejo večino zaposlenih v podjetju ali oddelku,
- se pogosto spreminjajo, kar otežuje uporabo specialne programske opreme,
- zahtevajo hiter dostop do informacije, ne glede na lokacijo uporabnika,
- zahtevajo intenzivno sodelovanje zaposlenih.

Ob upoštevanju zgoraj povedanega skušamo pri razgovorih najti odgovore na naslednja vprašanja [Tyson, 1998, str. 255-263]:

- Kdo bodo uporabniki intranet portala?
- Kakšne vrste poročil pripravljajo in potrebujejo pri svojem delu?
- Kako pogosto potrebujejo posamezne dokumente?
- Kako pogosto je spreminjanje vsebine dokumentov?
- Kateri podatki se morejo spreminjati v realnem času?
- Kako spreminjanje vsebine nekega dokumenta vpliva na ostale dokumente in vsebine?
- Kdo bo lahko spreminjal vsebine in ali to počnejo že sedaj?
- Po katerih podatkih zaposleni sprašujejo?
- Katere informacije bi potrebovali za uspešnejše opravljanje dela?
- V kakšni obliki so podatki in informacije (besedila, slike, avdio, video ...)?
- Ali je potrebna odobritev za objavo določenih vsebin, in če je, kdo mora objavo odobriti in na kakšen način (ustno, pisno ...)?
- Za katere podatke je potrebna omejitev dostopa?

S pomočjo dobljenih odgovorov izvedemo temeljito analizo in definiramo poslovne potrebe ter na podlagi potreb pripravimo predlog potrebnih virov in ugotovimo, ali bomo za razvoj portala potrebovali dodatno zunanjo pomoč. Ob upoštevanju naštetega razvijemo projektni plan in ga predstavimo vodstvu, ki mora ugoditi zahtevam projekta

in potrditi njegov začetek. Šele ko imamo potrjen projekt, lahko začnemo z načrtovanjem intranet portala in tako preidemo v tretjo fazo.

V fazi načrtovanja začnemo z iskanjem tehnoloških rešitev za podporo poslovnim problemom. Pri iskanju rešitev moramo biti pazljivi na:

- kako zgraditi intranet portal, da bomo zadovoljili postavljene cilje,
- skalabilnost in fleksibilnost,
- znanja in število vzdrževalcev portala,
- potrebo po zunanji pomoči,
- denar, predviden za izgradnjo in vzdrževanje,
- potrebna programska orodja za razvoj in vzdrževanje portala,
- baze podatkov, ki jih uporablja organizacija in način vključitve podatkov v intranet portal,
- vpliv intraneta na obstoječe lokalno omrežje,
- potreba po integraciji z ostalimi poslovnimi sistemi (interoperabilnost),
- ločitev intraneta od zunanjega sveta (požarni zid).

Na podlagi zgoraj naštetih točk pridemo lahko do ene ali več uporabnih rešitev. Nato pripravimo pilotski projekt, s katerim ugotovimo pomanjkljivosti zastavljene rešitve oziroma rešitev. Pilotski projekt zgradimo le za del celotnega portala. Izdelani pilotski del portala predamo za dva do tri mesece v uporabo in testiranje uporabnikom in opazujemo uporabnost rešitve in uporabljenih orodij. Običajno se nam seveda mudi z nadaljevanjem izgradnje portala še med fazo testiranja pilotskega projekta, vendar je zelo pametno, če počakamo do konca obdobja testiranja, kajti določeni prijemi se lahko pokažejo za popolnoma neustrezne, in če v fazi testiranja že nadaljujemo z gradnjo portala, smo lahko ves trud vložili zaman. Šele po uspešno prestali fazi testiranja in opravljenih popravkih lahko preidemo v fazo konstrukcije portala.

V fazi izdelave namestimo izbrano programsko opremo. Izvedemo vsa testiranja sistema in začnemo z uvajanjem uporabnikov. Uvajanje uporabnikov je izredno pomembna faza in dobro je, če uvajanje uporabnikov izkoristimo tudi za promocijo intranet portala. Na uvajanjih uporabnikom razdelimo najosnovnejša navodila in jih napotimo k podrobnejšim navodilom v elektronski obliki na intranet portalu. Na uvajanjih uporabnike opozorimo tudi na dejstvo, da prazen portal ne bo nikomur koristil, in jih opomnimo na dejstvo, da so prav oni tisti, ki bodo polnili portal z vsebinami.

Nato sledi faza uvedbe sistema in dokončna predaja sistema v uporabo zaposlenim. V tej fazi poskrbimo tudi za ustrezno dodatno promocijo novega sistema.

Ko smo sistem spravili k življenju, ga predamo v upravljanje in vzdrževanje. V tej fazi spremljamo dogajanje in uporabo sistema in popravimo morebitne napake, ki se

pokažejo ob uporabi sistema. S pomočjo povratnih informacij uporabnikov intranet portal tudi ustrezno dograjujemo. Zadnja faza vzdrževanja pa ni nikoli končana, razen v primeru, ko intranet portal umaknemo iz uporabe. V nasprotnem primeru pa nastopijo svojo vlogo polnilci vsebin in občasno za zahtevnejše posege tudi vzdrževalci.

Že v fazi načrtovanja moramo predvideti enostavno pot za vnos dodatnih in vzdrževanje obstoječih vsebin. Polnilci vsebin običajno skrbijo le za nove vsebine in nimajo časa, niti niso usposobljeni za oblikovanje spletnih strani, zato je treba omogočiti oblikovanje z uporabo predlog oziroma samodejno oblikovanje besedila. Polnilci vsebin morajo poskrbeti tudi za umik zastarelih vsebin, kar pa jim lahko olajšamo pri načrtovanju portala, če predvidimo možnost, da že pri objavi lahko vnesejo datum poteka vsebine in strežnik lahko samodejno umakne določeno vsebino po preteku določenega datuma.

Do posebnih težav pa lahko pridemo tudi zaradi formalnih pravil glede dovoljenj za objavo določenih podatkov. V organizaciji običajno obstajajo organizacijska pravila, ki določajo tudi postopke in osebe, ki lahko odobrijo objavo določenih podatkov. Vsa ta pravila pa je treba upoštevati pri objavi podatkov na intranet portalu in v fazi načrtovanja predvideti možnosti za kar najenostavnejše in najhitrejša možnost za pridobitev formalnih dovoljenj za objavo določenih podatkov.

V fazi načrtovanja je dobro izračunati okvirne skupne stroške lastništva portala, kajti dejanski stroški uporabe kateregakoli informacijskega sistema presegajo zgolj ceno strojne in programske opreme. Ob izračunu skupnih stroškov (TCO - Total Cost of Ownership) ne smemo pozabiti na vzdrževanje sistema, izobraževanje uporabnikov in delo, ki ga bodo imeli z vpeljavo in uporabo sistema zaposleni. Na koncu morajo koristi odtehtati prav vse stroške, ne le tistih, ki nastanejo neposredno ob vpeljavi sistema. Izračun skupnih stroškov lastništva konkretnega informacijskega sistema je lahko zelo kompleksen, zato si pogledjmo le poenostavljen primer, ki nam bo služil za izhodišče pri razmišljanju o skupnih stroških lastništva v naši nalogi. Vzemimo, da bo intranet portal uporabljalo 500 uporabnikov.

Poglejmo prvo strojno in programsko opremo. Intranet sistem bo deloval v lokalnem omrežju, ki v podjetju že obstaja. Potrebujemo še strežnik, operacijski sistem in podatkovni strežnik (npr. SQL Server). Uporabili bomo več strežnikov (ločen aplikacijski in podatkovni strežnik) in temu primerno programsko opremo. Pri implementaciji intraneta je seveda veliko različnih možnosti, zato je lahko cena precej različna. Uporabimo lahko enega od generičnih produktov (npr. Sharepoint Portal Server) ali pa se odločimo za rešitev po meri. Intranet lahko izvedemo z interno IT-skupino ali s specializiranim zunanjim izvajalcem. V našem primeru smo predpostavili rešitev za organizacijo timskega dela in obvladovanja znanja v podjetju, ki jo po meri razvije specializirani izvajalec.

Če zaposleni ne bodo znali uporabljati sistema, bo od njega bolj malo koristi. Neverjetno, vendar tudi to se dogaja. Zato moramo predvideti, kaj vse potrebujemo za »trening« uporabnikov: en dan ali en teden, zunanjega predavatelja ali nekoga izmed

zaposlenih, najem učilnice ali delo po pisarnah, bo potrebno tiskati priročnik ali bo zadostovala zaslonska pomoč?

Koliko časa bo v uporabi naš novi intranet portal? Zaradi hitrega informacijskega razvoja se slej ko prej vsak sistem nadomesti z novim, boljšim, učinkovitejšim. Z namenom opredelitve skupnih stroškov lastništva (TCO) lahko izdelamo okvirni izračun, kot je prikazan v preglednici 1. Za potrebe izračuna vzamemo življenjsko dobo informacijskega sistema štiri leta, čeprav bo sistem lahko dobro služil svojemu namenu tudi dlje. Verjetnejša kot »menjava« sistema je funkcionalna razširitev in dopolnitev, za kar bo potrebna nova investicija, primerljiva z začetno. Skrb za nemoteno delovanje omrežja, strežnikov in programske opreme stane, ne glede na to, ali je to naloga internega ali zunanjega osebja. Izmed mnogih metodologij izračuna cene systemskega vzdrževanja smo izbrali tisto, ki zahteva mesečno 2 % celotne začetne investicije.

Urejanje intraneta, kar počne eden ali skupina ključnih uporabnikov, je ena od bistvenih aktivnosti za uspešno delovanje intraneta. Gre za velik, morda celo največji prispevek v celoten strošek lastništva, ki je hkrati najbolj pogosto spregledan, ker ga izvajajo zaposleni. V podjetju s 500 uporabniki običajno namenimo vsaj eno osebo v celoti za to nalogo.

Ob upoštevanju naštetih dejstev sem za ta hipotetični primer pripravil okvirni izračun stroškov lastništva - TCO (total cost of ownership) in ga prikazal v preglednici 1.

Preglednica 1: Okvirni izračun stroškov lastništva - TCO

<b>3.1.1.1 Strošek</b>	<b>3.1.1.2</b>
št. aktivnih uporabnikov	500
infrastruktura (str. oprema, OS ...)	10.000.000,00 SIT
implementacija intraneta (prog. oprema, storitve)	20.000.000,00 SIT
izobraževanje uporabnikov	5.000.000,00 SIT
<b>cena naložbe</b>	<b>35.000.000,00 SIT</b>
življenjska doba sistema (meseči)	48
mesečna amortizacija sistema	729.166,00 SIT
mesečno vzdrževanje (eksterno, systemsko)	800.000,00 SIT
mesečno urejanje vsebine (interno, vsebinsko)	1.000.000,00 SIT
<b>skupni mesečni strošek</b>	<b>2.529.166,00 SIT</b>
<b>mesečni strošek na uporabnika</b>	<b>5.058,00 SIT</b>

Vir: Aleš Golli, Izračunajte skupne stroške lastništva (TCO), 2002

Prepogosto pozabljamo, da investicija v strojno in programsko opremo in v projekt uvedbe intranet sistema sploh ni največji kos stroškovnega kolača. Vsak uporabljen in uporabljen sistem potrebuje redno urejanje in vzdrževanje, tako s systemskega kot z vsebinskega vidika. Če spregledamo ta strošek, smo zelo daleč od prave slike celotnih stroškov našega informacijskega sistema. Bolj pomemben podatek kot skupni strošek sistema pa je mesečni strošek na posameznega uporabnika. Veliki sistemi so tukaj v prednosti, saj je strošek na uporabnika pri njih manjši. Nič čudnega torej, da se velika

podjetja združujejo v še večja. Mesečni strošek na uporabnika je torej osnova za razmislek, ali je investicija upravičena. V našem primeru je strošek na uporabnika relativno majhen in takšen intranet je smiselno uvesti, če prinaša vsaj nekaj koristi.

### **3.2 Različne storitve na portalu**

Pravilno zastavljen in urejen intranet portal lahko služi zelo različnim organizacijskim potrebam. Podjetju ali organizaciji lahko privarčuje veliko časa in denarja, občutno pripomore k izboljšanju komunikacij, pomaga pri utrditvi poslovnih odnosov in poveča prihodke. Intranet portali pa lahko vključujejo celo vrsto različnih storitev, zato bom v nadaljevanju razložil najpogosteje uporabljene storitve na intranet portalih [Kienan, 2000, str. 331-332].

**Deljen dostop do dokumentov** je storitev, ki pri uporabi intraneta resnično ne pozna ovir. Dokumenti so shranjeni v standardni obliki na določenem mestu in vsak, ki ima pravico dostopa do določenega dokumenta, lahko do njega pride s preprostim klikom. Pri tem ne potrebuje nikakršne dodatne programske opreme za ogled dokumenta. Če je to z organizacijskimi pravili omogočeno, lahko dokument preprosto tudi spreminja in prenese na drugo mesto ali tiska. Do dokumenta pa imajo še vedno dostop tudi ostali uporabniki.

**Nadzorovan dostop** do določenih virov lahko na intranet portalu zelo koristno uporabimo. Na intranet lahko postavimo podatke o zaposlenih, profile delovnih mest, organizacijska in delovna navodila ... Jasno pa vsi zaposleni nimajo pravic za ogled vseh dokumentov, zato lahko izkoristimo možnost diferenciacije pravic uporabnikov. Tako je najvišjemu vodstvu omogočen vpogled v vse dokumente, medtem ko se pravice ogleda krčijo oziroma spreminjajo v skladu s hierarhično strukturo v podjetju ali organizaciji. Omejevanje dostopa pa lahko izkoristimo tudi pri posebljenem dostopu, saj lahko portal prilagodimo za različne nivoje dostopa in tistim, ki nimajo določenih pravic, sploh ne ponudimo povezav na določene informacije.

**Koledarček dogodkov in opomnik** je lahko izredno koristno orodje, če ga pravilno uporabimo. Seveda mora biti postavljen tako, da lahko sestanke urejamo na nivoju organizacije, oddelka in celo projektne skupine. Ob postavitvi datuma za sestanek mora sistem sam poskrbeti, da obvesti vse udeležence sestanka. Če so urejene vse zaščite in pravice, je možno, da posamezni udeleženci popravljajo in organizirajo svoje zadolžitve in sestanke in termine uskladijo z ostalimi.

**Oglasne deske** omogočajo zaposlenim, da lahko izrazijo svoja mnenja in ideje, ki bi jih drugače obdržali le zase. Take e-oglasne deske imajo to prednost, da so anonimne, čeprav se po drugi strani lahko ugotovi, kdo je določeno zadevo objavil, če pride do neprimerne uporabe.

**Imenike** potrebujemo skoraj vsak dan. Zakaj bi imeli imenike v tiskani obliki? Pravega razloga seveda ni, saj imajo e-imeniki kup prednosti. E-imenike lahko stalno dograjujemo, jih popravljamo, so lahko skoraj neomejeno veliki in, mogoče

najpomembnejše, če so pravilno vzpostavljeni, lahko preko njih izredno hitro najdemo katerikoli iskan podatek, če je le zapisan v imeniku. Razen tega lahko ob internih imenikih vodimo tudi imenik poslovnih partnerjev. Seveda lahko e-imeniki razen osnovnih podatkov vsebujejo še kopico ostalih podatkov, do katerih pa lahko določimo omejen dostop. Omogočimo lahko celo gradnjo posebljenih imenikov, tako da si posamezni zaposleni gradijo svoje imenike s podatki, ki jih potrebujejo pri svojem delu.

**Iskalnik** je nujen element vsakega intranet portala. Ne glede na to, kako dobro so podatki strukturirani, je pot do njih preko dobrega iskalnika najkrajša. V iskalnik preprosto vpišemo iskani pojem in pritisnemo na gumb IŠČI. Iskalnik nam običajno vrne rezultate s krajšim opisom in vse, kar moremo narediti, je klik na ustrezno povezavo in že smo prišli do zelenega dokumenta oziroma podatkov.

**Seznam opravil** je lahko zelo koristen pripomoček za delo v skupini oziroma za vodje. Preko seznama opravil lahko vodje sporočajo zadolžitve podrejenim, ti pa poročajo o izpolnjenih nalogah. Na ta način lahko vzpostavimo formalni način obveščanja, z njegovo pomočjo pa lahko preprečimo izgovore o neobveščeni v eni ali drugi smeri.

**Posebljenje in osebne nastavitve** sta storitvi z izrednim pomenom, saj lahko z njuno pomočjo omogočimo uporabnikom, da si nastavijo intranet portal v skladu s svojimi željami. Na ta način lahko intranet portal nadomesti delovno mizo, ki je dosegljiva iz kateregakoli računalnika in katerekoli poslovne enote, če je le omogočen dostop do intraneta organizacije. Zaradi pomembnosti teh dveh opcij ju bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

**Učeči meni** je lahko zelo priročna komponenta, ki jo lahko vgradimo v intranet portal. Ta meni si zapomni npr. zadnjih dvajset povezav, ki smo jih uporabili, in uporabniku sproti gradi kazalo povezav. To kazalo se gradi v obliki padajočega menija in uporabniku omogoča hitro vračanje na posamezne spletne strani, na katerih uporabnik najde koristne podatke.

**FAQ-rubrika** je storitev najpogosteje postavljenih vprašanj in odgovorov nanje. Običajno to rubriko zaradi boljšega pregleda razdelimo na interesne skupine. Uporabniki imajo možnost postavljanja vprašanj po posameznih tematikah, zadolženi strokovnjaki za posamezna področja poskrbijo za prave odgovore oziroma usmerijo uporabnike k odgovorom, če se je podobno vprašanje že kdaj prej pojavilo. Na ta način lahko uporabniki hitro pridejo do zelenih odgovorov, ne da bi pri tem motili sodelavce. Iz te rubrike lahko v organizaciji zgradimo učinkovito bazo znanj.

**Projektna pisarna** je storitev za učinkovito podporo projektom. Vsaka projektna skupina ima svojo navidezno pisarno, do katere imajo dostop le člani projektne skupine. Tu si puščajo sporočila in tudi vse dokumente v povezavi s projektom. Dejansko lahko vsak član projektne skupine v vsakem trenutku vidi potek in stanje projekta in vso projektno dokumentacijo. Prednost navidezne projektne pisarne je tudi v časovni in krajevni neodvisnosti članov projektne skupine.

**Novičarske skupine** so zaradi poplave podatkov izjemnega pomena, kajti omogočajo izkoriščanje »push« metode za dostop do podatkov in informacij. Pri uporabi tega segmenta gre za naročanje na novice, ki so razdeljene na posamezna interesna področja. Ko nekdo objavi novico v določenem interesnem področju, sistem vsem prijavljenim pošlje obvestilo o spremembi in naslov objavljene novice s povezavo na to novico. Uporabnik je na ta način obveščen, od njegove volje pa je odvisno, ali si bo novico ogledal ali ne.

**Baza znanja** je zelo primerna predvsem za podjetja z razpršenimi poslovnimi enotami. Baza znanja ni komponenta portala, ki lahko nastane takoj. Ob izgradnji portala le pripravimo ogrodje z iskalnikom, v katerega bodo potem uporabniki polnili vsebine. Tu gre predvsem za znanja, ki so potrebna za delovanje organizacije.

**Ankete** so velikega pomena za vodstvo organizacije. Na intranet portalu lahko vodstvo objavi vsak teden novo anketo, s pomočjo katere lahko ugotavlja organizacijsko klimo in mnenja zaposlenih. Na ta način lahko vodstvo pride do zelo koristnih informacij, saj bodo verjetno zaposleni veliko lažje izrazili subjektivno mnenje preko anonimne ankete kot v direktnem pogovoru, še posebno, če gre za kočljiva vprašanja.

**Kategorizacija**, kar pomeni samodejno izločanje metapodatkov iz različnih virov in priprava podatkov za skupno rabo preko intranet portala. Kategorizacija je tudi samodejno kategoriziranje in filtriranje informacij iz notranjih virov podjetja kot tudi iz samega interneta, njihovo sortiranje oz. razvrščanje v smiselne kategorije. Kategorizacija je poleg posebljenja osnova za dostavo relevantnih informacij uporabnikom portala.

**Integracija aplikacij** je izrednega pomena, saj je v sodobnem svetu vedno manj pregrad med pridobivanjem informacij, odločanjem ter izvajanjem akcij. Portal omogoča integracijo različnih poslovnih aplikacij in s tem dostop do različnih podatkov. Tako uporabnik ne samo, da s pomočjo intranet portala iz ene izhodiščne točke dostopa do vseh informacij, ki jih potrebuje pri svojem delu, s pomočjo portala lahko tudi dostopa in poganja različne poslovne aplikacije.

**Varnost** je tolikšnega pomena, da bi jo lahko posebej obravnavali oziroma lahko rečemo, da mora vsaj osnovna varnost z zaščitnim zidom zagotovljena že pred intranet portalom, kajti podatki in informacije morajo biti zavarovani pred nepooblaščenim dostopom, hkrati pa morajo biti enostavno in hitro dostopni. Portal mora biti integriran z vsemi obstoječimi varnostnimi shemami. S strani uporabnika mora biti omogočena le ena prijava v sistem, pri tem pa mora sistem upravljanja dostopa do informacij zagotoviti dostop do vseh relevantnih virov, do katerih ima pooblastilo.

**Dosegljivost portala** je tudi možnost uporabe intranet portala z obeh strani zaščitnega zida podjetja. To omogoča dostop do informacijskih virov organizacije ali podjetja s strani zaposlenih, ki se lahko nahajajo znotraj ali zunaj podjetja, kupcev, distributerjev, dobaviteljev, raznih podružnic in ostalih partnerjev. Velja tudi obratno - podjetje lahko preko portala dostopa tudi do informacij svojih poslovnih partnerjev. Takšen dostop do



poslovnih informacij je lahko tudi ključni element elektronskega poslovanja podjetja. Za večino od zgoraj naštetih storitev velja, da morajo biti vezane na uporabnika in ne na računalnik, kar pomeni, da lahko uporabniki uporabljajo svoje podatke od kjerkoli in s kateregakoli računalnika. Intranet portal mora namreč omogočati enostaven dostop preko brskalnika s pomočjo uporabniškega imena in gesla.

### **3.3 Pomen poosebljenja in osebnih nastavitev portala**

Prav gotovo bo najbolje, če najprej razložim omenjena pojma in razliko med njima. O osebnih nastavitvah (kostumizaciji) intranet portala govorimo takrat, ko lahko uporabniki sami izbirajo, katere vsebine in v kakšni obliki se mu prikazujejo na vstopni strani portala. Na ta način si lahko uporabniki zagotovijo krajšo in preglednejšo pot do informacij, ki jih potrebujejo. Osebne nastavitve postanejo zaželeno predvsem v primerih, ko postane ponudba informacij prevelika in si želijo uporabniki glede na to, kaj jih zanima, sami določiti, kaj bodo gledali in česa ne. Uporabniki lahko spreminjajo tudi postavitev rubrik, izbirajo lahko med kategorijami novic, za katere želijo, da se jim prikazujejo, naročijo se na sporočila o novih novicah z zanje zanimivih področij, dodajajo si lahko lastne povezave itd. Vsebinsko si na ta način lahko uporabniki popolnoma prilagodijo in jo v bistvu razdelijo na dva dela: pomembno in nepomembno [Collins, 2000, str. 219-229].

Osebne nastavitve izkoriščajo kapacitete baz podatkov, saj si lahko uporabniki nastavijo lastne povezave, se prijavijo le v določene tematske informacijske skupine, uporabijo agente, ki zanje poiščejo relevantne informacije, itd. Osebne nastavitve lahko izkoristimo tudi za samodejno polnjenje vnosnih obrazcev, ko ob odprtju vnosnega obrazca strežnik že sam glede na prijavljenega uporabnika vnese njegove podatke in jih slednji le preveri in v primeru netočnosti tudi popravi. Ena izmed prednosti je, da dobi uporabnik takoj tisto, kar hoče in kadar hoče. Uporabnikom lahko omogočimo hitrejšo navigacijo po intranet portalu brez odvečnega iskanja informacij. To najlažje naredimo z učečim menijem, ki se sproti prilagaja klikanju posameznega uporabnika. Ta meni pa je lahko tudi problem, če sklepa portal prehitro in uporabniku na ta način skriva določene podatke oziroma uporabniki lahko spregledajo določene novice, na katere niso naročeni in se pojavijo na portalu v drugih rubrikah. Poglejmo si problem preozke usmerjenosti na analognem primeru iz vsakdanjega življenja. Med Anglijo in Francijo lahko potujemo na več načinov, med njimi sta tudi možnost z vlakom ali pa s kombinacijo vlaka in ladje. Če potujemo samo z vlakom, ima to svoje prednosti, saj se vkrcamo na vlak na postaji Waterloo v Londonu in skozi podmorski predor pridemo do postaje Gare du Nord v Parizu. Pot je hitra in tudi presedati nam ni treba. Lahko pa izberemo tudi časovno daljšo pot, se vkrcamo na vlak na postaji Waterloo v Londonu, se odpeljemo do obale in tam presedemo na ladjo, se odpeljemo čez morje in prispemo do francoske obale, se tam ponovno vkrcamo na vlak in se z njim pripeljemo do postaje Gare du Nord v Parizu. Začetek in konec poti sta pravzaprav enaka, vendar je prva pot hitrejša in enostavnejša, druga pa težja. Zakaj bi torej izbrali drugo težjo pot? Druga pot

je težja in daljša, vendar na njej lahko dihamo svež morski zrak in vidimo zanimivosti na poti, ki jih pri izbiri hitrejše poti skozi predor ne moremo opaziti.

Bistvo poosebljenja (personalizacije) pa je v tem, da spletni strežnik prepozna uporabnika in se na podlagi zbranih podatkov o uporabniku odloči, katere vsebine so zanj najbolj primerne in uporabne. Vsebina spletnih strani se prilagaja zahtevam vsakega posameznega uporabnika, kar pomeni, da se vsakemu uporabniku nudijo individualizirane informacije, proizvodi in storitve. Poosebljenje pripelje do tega, da lahko dve osebi ob istem času, na isti strani vidita popolnoma drugačno vsebino. Cilj poosebljenja je ustvarjanje pozitivnega okolja, ki bo vzpodbudno tako za podjetje kot za posameznega uporabnika. S poosebljenjem lahko uporabniki dobijo občutek, da je ponudba na strani namenjena osebno njim, tj., da je prilagojena njihovim potrebam in željam.

Poosebljenje lahko primerjamo z najljubšo restavracijo, v katero pogosto zahajamo. V taki restavraciji že poznamo osebje in to pozna nas, torej ve, kaj radi jemo in pijemo, zato nam na podlagi teh podatkov lahko svetuje in priporoča določene jedi, ki bi jih sicer ne. Podobno velja tudi za poosebljenje na intranet portalu. Zaradi obilice podatkov lahko spregledamo podatke, ki so za nas pomembni, če pa portal na podlagi naših dosedanjih potreb poskrbi, da se prikažejo najprej za nas pomembnejši podatki, je verjetnost, da teh podatkov ne bomo opazili, veliko manjša. Poosebljenje lahko s pridom izkoristimo tudi za pridobivanje podatkov o zaposlenih in o njihovih vedenjskih lastnostih, kar s pridom lahko izkorišča oddelek HRM kot dodatne podatke pri oblikovanju profilov zaposlenih.

Z uporabo obeh omenjenih storitev lahko uporabniki sicer hitreje pridejo do zelenih informacij, vendar pa se kaj lahko zgodi, da na svoji poti spregledajo določene informacije, ki bi lahko bile tudi za njih zanimive. Zato moramo pri uvedbi teh storitev paziti, da ne dopustimo preozke usmerjenosti uporabnikov, saj lahko s tem povzročimo več škode kot koristi. Tako kot razvoj vsake poslovne aplikacije je tudi za uvedbo poosebljenja in osebnih nastavitev portala potrebno skrbno načrtovanje. V celotnem življenjskem ciklu se je priporočljivo držati naslednjih sedmih pravil:

1. postavimo si cilje, ki jih s tem projektom želimo doseči, in kriterije, po katerih bomo merili uspešnost implementacije rešitve,
2. postavimo si poslovna pravila in shemo pravic dostopa do različnih vsebin ter skušajmo določiti povezave med različnimi podatki in te razvrstiti smiselno v okviru interesnih skupin, kajti s tem si lahko močno olajšamo nadaljnje delo,
3. vprašajmo se, ali so podatki na portalu smiselno urejeni in ali lahko uporabnik hitro pride do zelenih informacij ter ali bodo objavljeni podatki dosegli ciljno publiko,
4. za realizacijo poosebljenja in osebnih nastavitev portala predvidimo dovolj razpoložljivih tehničnih virov, kajti dobra realizacija omenjenih storitev ni enostavna naloga,

5. teh storitev ni treba uvesti za vse vsebine na portalu istočasno, začeti je treba s pomembnejšimi vsebinami in nato postopoma razširiti na celoten portal,
6. skušajmo ovrednotiti porabo sredstev za realizacijo projekta poosebljenja in osebnih nastavitvev portala in tudi izračunati povrnitev investicije (ROI), pri tem si lahko pomagamo z različnimi modeli, saj je parametre za izračun povrnitve investicije le težko meriti, kajti prihranki niso le v zmanjšanju stroškov, rečemo lahko celo, da prihranki nikoli niso tako veliki, kot je doprinos zaradi povečanja storilnosti zaposlenih in s tem vpliv na boljše poslovne rezultate,
7. kot zadnjo točko naj navedem še to, da ni univerzalnega in preprostega recepta za uvedbo poosebljenja in osebnih nastavitvev portala, zato med celotnim načrtovanjem ne smemo pozabiti na vključitev uporabnikov pri nadaljnjem razvoju, kar naredimo preprosto s tem, da uporabnikom na vsakem koraku omogočimo posredovanje povratnih informacij.

Po zaključenem projektu je dobro, če lahko ugotovimo prednosti, ki sta jih ti dodatni storitvi prinesli, kajti če smo s tem uporabnikom naložili le dodatno delo in težave, nismo naredili prav nič dobrega. Najboljše merilo je povratna informacija uporabnikov portala, ki jo lahko dobimo s pomočjo statistike uporabe portala in s pomočjo krajših vprašalnikov na portalu ter s tem, da omogočimo preprosto možnost odziva na vsak objavljen podatek.

Bolj kot poosebljenja in osebnih nastavitvev portala pa se poosebljenje uporablja v pošiljanju sporočil preko e-pošte. Razlog je predvsem v lažji in cenejši izvedbi. Učinkovita so predvsem tista sporočila, ki prejemnika naslavljajo po imenu in priimku in katerih vsebina je prilagojena prejemnikovim željam in potrebam. Prejemnik dobi namreč občutek, da so sporočila namenjena njemu osebno. Zadovoljstvo ob prejemu takšnega sporočila pripomore k večji odzivnosti na dejanja, ki jih pričakuje pošiljatelj kot posledico prebranega sporočila. Za lažje pošiljanje poosebljenih sporočil na večje število naslovov se priporoča uporaba primerne programske opreme, ki lahko v nekaj sekundah na podlagi iz baze podatkov prebranih kontaktnih podatkov o prejemnikih generira poosebljena (osebno naslovljena in prilagojena) sporočila.

### **3.4 Smernice za načrtovanje intranet portala**

Trend, ki ga je zaslediti v svetovnem merilu tako na internetu, še bolj pa na intranet portalih, je enostaven dizajn, pregledna in poenotena navigacija, uporabnost strani, učinkovita aplikacija za upravljanje z vsebino ter orodja, ki omogočajo medsebojno sodelovanje in komunikacijo zaposlenih.

Prav gotovo pa je vsebina intranet portala glavni ključ za uspeh projekta. Pri načrtovanju portala je potrebna določitev potreb uporabnikov in ob tem dimenzioniranje vsebin portala. Intranet portal s premalo vsebine res ne bo pritegnil uporabnikov, a vsega ravno tako ni treba dati na intranet ali podpreti s funkcijami intraneta.

Za vpeljavo intranet portala lahko uporabimo različne pristope, ločimo pa lahko dva skrajna modela:

**Tradicionalni model**, za katerega je značilno, da podjetja pristopajo k vpeljavi intranet portala na zelo formalen način. Prednost tega pristopa je, da prepreči dogodke brez nadzora v poslovanju podjetja. Pomanjkljivost tega modela je, da zavira ustvarjalnost, je dolgotrajen in ni dovolj dinamičen. V velikih organizacijah z obsežnimi portali lahko tak pristop vodi k neuspehu projekta, saj je lahko zaradi zamudnih birokratskih postopkov čas od začetka do realizacije občutno predolg.

**Internet model**, ki omogoči nastanek intranet portala v podjetju zaradi nekaj navdušencev med zaposlenimi. Ta način je bil že izrabljen pri sedanji izdelavi spletnega mesta in je bil sprva tudi uspešen, vendar, kot sem že povedal, je obseg spletnega mesta prerasel okvire, ki jih je možno uspešno voditi s takim modelom.

Ker pa se skrajne različice običajno ne odnesejo najbolje, je verjetno najbolj pametno ubrati neko zlato sredino za vpeljavo portala. Tako običajno celotnega intranet portala ne naredimo v eni potezi. Za intranet lahko rečemo, da je skoraj živa tvorba, ki se razvija v interkcijah. Vsebino in funkcionalnost intraneta je najbolje dodajati postopno, v majhnih korakih.

Varnost je pomembna, zato se je pametno pred odločitvijo o načinih zavarovanja podatkov v intranetu pogovorili o varnosti z vodstvom podjetja. Razčistiti je treba vprašanja, kako pomembno je zavarovati podatke v intranetu in kakšna poslovna škoda bi nastala, če bi do podatkov prišli nepooblaščenim. Razmisliti kaže, ali bomo varovali podatke le pred eksternimi vpogledi ali tudi pred internimi; ali bomo varovali zaupnost ali zgolj integriteto podatkov. Ne gre pozabiti, da je večina varnostnih spodrseljavev posledica »človeškega dejavnika« in ne tehnologije, zato se je pametno pogovoriti s pristojnimi v podjetju na primer tudi o tem, kako vpeljati dobro prasko pri ravnanju z gesli – si jih ljudje zapisujejo na listke ali uporabljajo enako geslo za različne sisteme [Brown, 1999, str. 13]?

Grafična podoba intranet portala mora biti, kot že rečeno, preprosta in jasna, predvsem taka, da omogoča enostavno branje in iskanje informacij. Za animacije, 3d-grafiko, posebne efekte in podoben kič na uporabnem intranet portalu običajno ne bo prostora. Intranet ni javno spletno mesto podjetja, ki mora biti tudi grafično zanimivo. Oblikovanje naj bo predvsem korektno, preprosto in konsistentno. Pri oblikovanju bi morali upoštevati tudi ljudi z omejenimi motoričnimi zmožnostmi ter ljudi s slabim vidom. Zaradi tega naj strani ne bi vsebovale preobilo grafičnih elementov, majhnih črk, premajhnih razmikov med povezavami in besedilom ter majhnih elementov, na katere je treba klikati. Razmišljati je treba o tem, da bodo zaposleni v enem mesecu lahko gledali strani intraneta tudi več deset ur. Ne gre pozabiti tudi na dejstvo, da bodo morda zaposleni dostopali do intraneta tudi z oddaljenih lokacij, kjer bo slabša povezava zahtevala strani, ki se nalože hitro. Bistvo intraneta sta torej vsebina in funkcionalnost, oblikovanje pa mora oboje podpirati na korekten, nevsiljiv način.

Pri izgradnji intranet portala vsekakor ne smemo pozabiti na vrhunsko navigacijo in iskalnik. Če smo poskrbeli, da intranet portal vsebuje koristne informacije, uporabnik pa jih ne najde, se je zgodila ena največjih napak. Spodoben intranet portal mora imeti tri osnovna orodja, s katerimi uporabnik navigira v nepregledni džungli informacij: konsistenten navigacijski sistem, zmožljiv iskalnik po vsebini in informacijo o trenutni lokaciji. Navigacijski sistem predstavlja navigacijska shema v smislu širine in globine vzorcev iskanja in traversalnih mehanizmov. Pri navigaciji je treba upoštevati globalno perspektivo, hitrega iskanja vsebine skozi malo število klikov. Navigacijski sistem naj bo jasen, pregleden in vedno dostopen, po možnosti vedno na istem mestu. Iskalnik naj bo sposoben najti vsako relevantno informacijo v sistemu in naj bo lahko dostopen že na prvi strani, pa tudi na preostalih straneh. Uporabnik pa naj ima na vsaki strani tudi jasno informacijo, kje v navigacijski strukturi se trenutno nahaja. Navigacijski sistem mora biti zgrajen tako, da uporabnik ne bo zašel v slepo ulico [Kienan, 2000, str. 196].

Enotnost sistema je najboljši temelj za njegovo uspešno delovanje in obsežno uporabo. Pomislimo na uporabniški vmesnik moderne številčnice: povsod je skoraj enaka – na telefonu, računalniški tipkovnici, kalkulatorju ali bankomatu. Enotnost uporabniških vmesnikov omogoča, da se naučimo enkrat in uporabljamo večkrat. To pomeni nižje stroške izobraževanja in lažje osredotočenje na sam delovni proces. Zagotoviti moramo univerzalne koncepte, postopke in uporabniške vmesnike v intranet portalu, kjer je to le mogoče. Če bodo morali uporabniki deset različnih funkcij opravljati na deset popolnoma različnih načinov, smo lahko prepričani, da bo uporaba intranet portala nizka. Olajšati moramo delo ljudem in vložiti energijo v poenotenje konceptov, postopkov in uporabniških vmesnikov.

Prva stran je najbolj dragocena stran intranet portala. Prva stran mora biti informativna in koristna za uporabnike. Bistvo intraneta je hiter dostop do informacije in do tiste na prvi strani pride uporabnik bistveno hitreje kot do tiste, ki je oddaljena še en klik ali celo nekaj klikov. Zato moramo informacije, do katerih zaposleni frekventno dostopajo, prikazati že na prvi strani. Če je le mogoče izvesti posebljenje in osebne nastavitve z namenom prikazovanja vsakemu uporabniku zanj specifične informacije, toliko bolje.

Vrednost in zanemarjenost sta precej izključujoči se vrednoti. Če želimo sodelavce torej prepričati v uporabnost intranet portala, ne smemo zanemariti njegovega »imidža«, zato si na portalu ne smemo dovoliti »mrtvih povezav« (broken links), urediti moramo da bodo šumniki korektno prikazani res na vseh straneh. Vsaka stran naj ima pravilen naslov, ki odseva prikazano vsebino.

Vsi podatki, vključno z naslovi elektronske pošte zaposlenih in njihovimi telefonskimi številkami, naj bodo ažurni. Preprečiti moramo slabe izkušnje zaposlenih zaradi napačnega ali zastarelega podatka na intranet portalu, kajti zaradi takšnih izkušenj bodo sodelavci prenehali uporabljati intranet.

Vzpostaviti moramo kanal, preko katerega nam bodo zaposleni lahko sporočali pripombe in predloge. Intranet portal je tu zaradi uporabnikov, zaposlenih, in ne obratno. Če želimo, da bodo zaposleni uporabljali intranet, poslušajmo njihove

pripombe in predloge. Ni treba upoštevati vseh predlogov in pripomb, vendar bo brez povratne komunikacije intranet portal bistveno slabši in manj uporaben, kot bi sicer lahko bil. Povratno komunikacijo je potrebno spodbujati in jo uporabnikom olajšati do največje možne mere. Ni vseeno, na kakšen način zagotovimo povratno informacijo na portalu. Izkušnje namreč kažejo, da najmanj povratnih informacij dobimo s pomočjo objave naslova elektronske pošte, nekaj boljši odziv je, če omogočimo oddajo povratne informacije s pomočjo spletnega obrazca, daleč največji odziv pa je s pomočjo kratke anonimne ankete.

Ne glede na to, ali imamo enega skrbnika za urejanje vsebin intraneta ali imamo vrsto urednikov, ki opravljajo to delo, je skoraj nemogoče zagotoviti prave informacije na intranet portalu brez sodelovanja skoraj vseh uporabnikov intraneta. V procesih v podjetju nastajajo informacije, ki so lahko koristne za druge zaposlene, pot teh informacij na intranet portal mora biti kratka in enostavna, predvsem pa mora biti dana možnost, da se lahko objavi informacija tam, kjer nastane. Če je potrebno za objavo informacije delo več ljudi (avtorja, urednika, tehnika ...), potem po nepotrebnem zaviramo uporabo intranet portala. Poiskati je treba način, tehnološko rešitev, da bomo lahko omogočili vsem zaposlenim prispevati v intranet brez večjih težav in sitnosti [Nielsen, 1999, str. 279].

Največje koristi intranet portal prinese takrat, ko omogoči povečanje komunikacije in nastajanje novih idej, ki se sicer ne bi porodile. Intranet portali, namenjeni zgolj enosmernemu obveščanju zaposlenih, niso nič več kot elektronske oglasne deske, zato je priporočljiva uporaba diskusijskih forumov, kjer se bodo iskriala mnenja in ideje, vpeljava anket, zaradi katerih bodo zaposleni intranet obiskovali pogosteje kot sicer. Intranet portal bo tako postal platforma za timsko delo, s povečanim sodelovanjem med zaposlenimi pa se bo rodila nova vrednost. Zagotoviti je treba povezavo komunikacijskih funkcij intraneta z delovnimi procesi, kajti doseči moramo, da bo intranet logično prvo mesto za iskanje katerekoli relevantne informacije v podjetju [Kienan, 2000, str. 343].

Tudi po predaji intranet portala v uporabo še ni konec projekta, saj je izredno dobro, če ekipa ljudi, ki je zadolžena za razvoj intraneta, še naprej spremlja zaposlene pri uporabi intraneta, saj tako lahko odkrije in odpravi morebitne pomanjkljivosti, ki so bile storjene pri oblikovni zasnovi, navigacije ter ostalih elementov, ki jih vsebuje intranet.

Tako sem teoretične napotke glede komuniciranja in uporabi intranet portala kot učinkovitega orodja za njegovo podporo osvetlil, zato lahko preidem na drugi del naloge, v katerem bom opisane metode skušal uporabiti pri načrtovanju in razvoju intranet portala v podjetju HIT.

## 4 KOMUNICIRANJE V PODJETJU HIT

Kot sem že omenil uvodoma, je namen naloge obdelava praktičnega primera internih komunikacij. Za obdelavo sem si izbral podjetje HIT, ki se ukvarja z igralništvom, gostinstvom in turizmom. Zaradi boljšega razumevanja težav pri internem komuniciranju v omenjenem podjetju in načina reševanja le-teh bom najprej napisal nekaj besed o samem podjetju in regiji, v kateri se nahaja srce (uprava) tega podjetja.

Začetki najuspešnejšega in največjega igralniško-zabaviškega podjetja v Sloveniji segajo v leto 1982. Takrat sta se TOZD Gostinstvo Rožna Dolina in DO HGP Hotel Park združila v DO HGP Gorica. V naslednjih letih se jima je pridružil še TOZD Gostinstvo Hotel Sabotin. Taka delovna organizacija je na začetku nudila zaposlitev 310 delavcem. Leta 1984 so preuredili restavracijo Hotela Park v igralnico. Naslednje leto sta se DO HGP Gorica pridružili še DO Kemična čistilnica in pralnica Solkan. Leto kasneje se to podjetje preimenuje v DO HIT (Hoteli Igralnica Turizem). V naslednjih letih so potekale obnove raznih gostinskih obratov (Gostilna Pri hrastu, Bistro Soča, Bife As, ...). Leta 1989 se je DO HIT preoblikoval v HIT p.o. Nova Gorica in odpre se igralnica v Rogaški Slatini. Leto zatem se HIT p.o. spet preimenuje, in sicer v HIT d.o.o. Kasneje podjetje odpre še igralnice v Kranjski Gori, Tolminu in na Otočcu ter prenove nekaj gostinskih obratov (Bistro Vrtnica, Restavracija Mark ...). Leta 1993 zaživi največji Hitov projekt: zabaviščno-igralniški center Perla, ki prinese podjetju velik uspeh in slavo. Nato nekaj let podjetje dobesedno cveti, doživi par manjših in večjih afer in država, ki vidi tu eno od svojih krav molznic, podjetje močno obdavi. Kljub temu pa denar dobesedno sam priteka in HIT se duši v delu in podjetje se dejansko nima časa ukvarjati z organizacijo in vodenjem.

Na prehodu v tretje tisočletje pa pride do preloma tudi v podjetju HIT. Začne se upad gostov, v Italiji začnejo z odpiranjem igralnic, skratka v podjetju se zavedo, da bo potrebno hitro nekaj ukreniti. Danes je HIT državno podjetje (HIT d.d.), z nekaj več kot 1500 zaposlenimi. Ima 5 igralnic po Sloveniji (Perla, Park, Kranjska Gora, Otočec, Rogaška Slatina) in kar nekaj hotelov, restavracij in bifejev (Hotel Lipa, Hotel Sabotin, Restavracija Mark, gostilna Pri hrastu, Bistro Soča, Bife As ...). Zakupili so tudi igralnico na otoku BONAIRE na nizozemskih Antilih ter kupili in obnovili hotel v Črni gori, kjer pa nameravajo zgraditi tudi igralnico. V zelo resnih pripravah z razvojem igralniškega turizma so tudi v Makedoniji in Sarajevu, kjer bodo zgradili igralniški kompleks Coloseum. Povzamemo lahko, da so podjetje in zaposleni porazdeljeni po kar nekaj lokacijah, ki so med seboj bolj ali manj oddaljene. To pa lahko predstavlja veliko oviro za interne komunikacije, vsaj take v tradicionalnem smislu.

Ob natančnejšem pregledu splošnih problemov internega komuniciranja, ki sem jih navedel v prvem poglavju, pravzaprav lahko ugotovim, da bi jih lahko povzeli že iz same raziskave internih komunikacij v podjetju HIT. Težave in motnje v komuniciranju, v nevzpostavljenem dialogu med upravo in zaposlenimi, neuspešno ali nepravilno širjenje vizije in dvigovanje pripadnosti ..., so težave večine podjetij in tudi HIT ni prav

nobena izjema, nasprotno lahko rečemo celo, da je pravi šolski primer. Dejstvo je, da v podjetju navkljub sicer opaznemu interesu za fenomen t. i. internih, notranjih komunikacij, še niso pristopili k temeljiti in sistematični prenovi internih komunikacij. Mogoče zaradi pomanjkanja izkušenj, mogoče zaradi težavnosti in kompleksnosti internih komunikacij zaenkrat na področju internega komuniciranja še niso prestopili mehničnega osredotočenja na enosmerna informacijska orodja (interni časopis, priročniki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta, intranet) namesto na dvosmerne komunikacije in na njihovo vsebino, na poslanstvo in cilje internih komunikacij.

Verjetno gre iskati pravo razlago za izredno majhno pripravljenost vodstva na spremembe v slogu vodenja in izrabo internih komunikacij za komuniciranje z zaposlenimi izven samega podjetja. Podjetje, njegovo zgodovino in usmerjenost sem opisal na začetku tega poglavja, vendar menim, da je pri iskanju razlage treba poznati tudi okolico podjetja. Celoten sistem podjetja HIT je voden iz Nove Gorice, kjer se nahaja tudi uprava podjetja, in tu se skriva prava srčika problema. Nova Gorica, včasih mesto industrije, danes nima razen podjetja HIT skoraj ničesar več. Podjetja kot so Meblo, Vozila Gorica, SGP, Iskra Avtoelektrika itd, danes ne obstajajo več oziroma poslujejo na robu preživetja. Kje pa gre iskati razlog za takšen preobrat? V času razcveta igralništva v 90-ih letih je podjetje HIT na različne načine (predvsem z izredno visokimi plačami) pritegnilo večino strokovnjakov z različnih področij. Seveda so s tem ostala goriška podjetja izgubila skoraj celoten sposoben kader in glede na to, da so za uspešna podjetja potrebni sposobni zaposleni, je tudi uspeh teh podjetij začel strmo padati. To je privedlo goriško regijo v začetku tretjega tisočletja do dejstva, da so zaposlitvene možnosti praktično nične, saj tudi paradni konj, podjetje HIT zaradi recesije ne zaposluje več. Tu pa nastopi (upravičen) strah zaposlenih pred izgubo zaposlitve in to je najboljše zagotovilo, zdravilo in motivacija hkrati!??

Tako kot večina slovenskih podjetij se tudi podjetje HIT trenutno ukvarja z reorganizacijo. Zaradi prenove poslovnih procesov in »reorganizacije« se podjetje usmerja na uresničevanje nalog in ciljev, medtem pa se veliko manj ukvarjajo z grajenjem odnosov z zaposlenimi in med njimi. Za notranjo klimo zaposleni praviloma ugotavljajo, da je hladna, neosebna, da ne spodbuja (to sem ugotovil pri raziskavi, opisani v nadaljevanju). V podjetju ugotavljajo, da so vsi napor in programi internega komuniciranja le zbirka novih orodij informiranja in obveščanja in kot taki ne prinašajo podjetju veliko koristnega. Posledice slabega komuniciranja so v podjetju vse očitnejše: še naprej naraščata nezaupanje in cinizem med zaposlenimi, pojavljata se negotovost in strah, ki sta slaba sopotnika ustvarjalnosti, sprejemajo se slabše odločitve, ki le stežka zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, absorpcijska moč reševanja medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, identifikacija, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadajo, zaposleni se upirajo prepotrebni spremembam, vse težje je uresničevanje poslovne politike in strategije. Zaposleni sodijo, da jim premalo zaupajo, da jih obravnavajo kot nedorasle otroke, pada število koristnih predlogov in inovacij. Začarani krog je sklenjen in le popravljanje starih metod komuniciranja ne daje pravih rezultatov.



Počasi tudi v podjetju HIT vodstvo zaznava, da bodo potrebni novi prijemi in odločili so se vpeljati novosti na področju "ravnanja s človeškimi viri" in organizacijske kulture. Vendar pa je na žalost v ospredju še vedno ozka računovodska logika, da gre za odvečne stroške, ki "ne bodo bistveno popravili bilance". Oddelek sestavljata le dve zaposleni in zaradi pomanjkanja izkušenj večino časa iščeta, kaj jima je storiti, in se pri svojem delu opirata predvsem na zunanje sodelavce. Zaradi tega zaposleni gledajo na nov oddelek kot na nekoga, ki ponovno odžira njihov denar, in ne kot na njihove zaveznike, ki bodo pomagali pri uvajanju internega komuniciranja in graditvi poslovnih karier zaposlenih. Finančne posledice takega početja verjetno v prihodnosti sploh ne bodo tako neznatne.

Probleme so v zadnjem času v podjetju tudi sami sprevideli in so jih le začeli iskati v sebi. Kot začetek tega iskanja sem izvedel analizo internih komunikacij, iz katere bomo poskušali najti predloge za izboljšavo le-teh.

#### ***4.1 Pogovori s ključnimi zaposlenimi***

V podjetju HIT je že nekaj let eno izmed orodij širjenja informacij tudi intranet. Razvili so nekakšen zametek portala oziroma boljše rečeno elektronske oglasne deske in zadolžili sodelavko za skrbništvo in obnavljanje vsebin na tem spletnem mestu, ki so ga poimenovali Hitov dnevnik.

Spletno mesto je nastajalo sproti, po presoji zadolžene skrbnice, ki je spletno mesto po svoji presoji oblikovala in razvijala v skladu z možnostmi in njenim znanjem. Kot orodje je uporabljala Microsoft FrontPage, s katerim je izdelovala in objavljala vrsto različnih novic na statičnih spletnih straneh. Hitov dnevnik je tako že zdavnaj prerasel svoj začetni okvir, saj je količina na njem objavljenih podatkov zelo velika, pa tudi želje uporabnikov postajajo vse bolj zahtevne. Na sliki 2 je prikazan izgled intraneta v podjetju pred uvedbo intranet portala.

Slika 2: Zaslonska slika Hitovega dnevnika



Vir: pretekli HIT-intranet

Z ekranske slike lahko vidimo, da je bilo spletno mesto urejeno s pomočjo kazala in splošne desne strani za prikaz. Celotno spletno mesto je tako urejeno v obliki preprostih spletnih strani s pomočjo okvirjev. Na levi strani je kazalo, kjer so podatki razvrščeni po tematskih skupinah, na desni pa se na začetku odpre dodatno kazalo novic zadnjega meseca, nato pa se tu zamenjujejo spletne strani v odvisnosti od uporabljene povezave.

Zaradi velike količine podatkov in različnih vsebin ter nesistematične izgradnje je tako postal Hitov dnevnik prenatrpan in nepregleden. Zaradi objave člankov v obliki html datotek brez uporabe predlog so dokumenti zelo različno oblikovani in ni zaslediti nekakšne sistematičnosti. Ravno tako po dnevniku ni omogočeno iskanje in kakršnakoli interakcija z uporabniki, razen elektronske pošte. Ob Hitovih novicah so na dnevniku objavljene še novice iz medijev v obliki skeniranih člankov, kar je zelo potraten način, ki močno obremenjuje omrežje, razen tega pa tudi tu ni omogočeno iskanje. Med objavljenimi vsebinami je za zaposlene veliko uporabnih informacij, vendar marsikateri zaposleni (kot je kasneje pokazala raziskava) sploh ne ve, da lahko na Hitovem dnevniku najde določene informacije, oziroma ne ve, kako bi jih med vsemi vsebinami sploh našel, saj spletno mesto ne vsebuje iskalnika po vsebinah oziroma je ta neuporaben. V okviru Hitovega dnevnika je tudi interni telefonski imenik podjetja, vendar je ta popolnoma neuporaben, saj ni ažuren in je objavljen kot skenirana slika

internega telefonskega imenika, ki ga podjetje pripravi na določeno časovno obdobje in ga razdeli po pisarnah. Jasno, po telefonskem imeniku ni omogočeno iskanje.

Iz povedanega lahko povzamemo, da se v tem trenutku intranet v podjetju uporablja zgolj za elektronsko obveščanje, saj dvosmerna komunikacija (razen pošiljanja elektronske pošte) vsekakor ni mogoča. Ker se projekt prenove intraneta v internet portal z vsemi sodobnimi tehnikami pripravlja v podjetju ravno v času nastanka te naloge, sem se ponudil, da opravi raziskavo internih komunikacij. Skupaj z zadolženimi za projekt smo se odločili, da bom raziskavo izvedel na ožjem krogu zaposlenih, vendar bomo te ustrezno izbrali. Tako smo določili 35 vodij različnih skupin zaposlenih (igralničarji, gostinstvo, skupne službe, finance, varnost ...) in skušali preko njih priti do ustreznih ugotovitev, ki bodo v pomoč pri pripravi vsebin intranet portala. Seveda sem pogovore vodil v zastavljeni smeri, ki smo jo zastavili skupaj z zadolženimi v podjetju HIT.

Vprašalnik, ki je bil kot opora pogovorom, smo oblikovali na podlagi orisov potreb, ki so jih pripravili v projektni skupini, ki je zadolžena za izdelavo intranet portala. Pri razgovorih so nas zanimale naslednje teme:

- Katere koristi in prednosti pričakujete od intranet portala?
- Katere informacije naj bodo dostopne preko HIT-intraneta oz. novice na prvi strani?
- Izobraževanje v podjetju – objave in prijave na izobraževanja?
- Vaje in gradivo s seminarjev in izobraževanj?
- Možnost posredovanja znanj preko intraneta (FAQ in forumi med sodelavci)?
- Možnost podpore posameznim projektom oz. delna nadomestitev komunikacije znotraj projektne skupine?
  - Projekti v teku, stanje projektov, projektna dokumentacija, projektna pisarna, forumi posameznih projektov z udeleženci projekta, komunikacija znotraj projektne skupine, predlogi za pripravo novih projektov
- Hitov dnevnik in njegove vsebine?
  - Sindikat
  - Svet delavcev
  - Novice o upravi
  - Nadzorni svet
  - Novice s skupščine
  - Kadrovske spremembe
  - Katere dodatne vsebine
- Organizacija
  - Makro- in mikro-organizacijska shema
  - Opisi delovnih mest
  - Razvrstitev delavcev po PE
  - Možnost iskanja delavcev in možnost kontakta (telefon, e-pošta)

- Interni razpisi delovnih mest
  - Prijave na delovna mesta
  - Organizacijska navodila
  - Splošni akti
  - Plačilni sistem
  - Sklicevanje sestankov na različnih nivojih (možnost uporabe prikaza sklicanih sestankov samo za povabljene sodelavce in možnost potrditve udeležbe)
- Podatki o poslovanju, kateri in za koga (plače, plani, realizacija ...)?
- Poslovni plan
  - Realizacija
  - Dobiček in davki
  - Plače
  - Reklame
  - Finančni tokovi
- Poročila o analizah in raziskavah
- Poročila o analizah in raziskavah
  - Analiza tržišča
  - Analize marketinških akcij
  - PR dogodki
  - Analize in poročila o javnem mnenju
  - Analize medijev
  - Poslovne priložnosti
- Povezave navzven - stroka, katere? Možnost dodajanja lastnih povezav in posebljenje strani na osebni nivoju oz. na nivoju oddelkov?
- Igralništvo
  - Turizem
  - Gostinstvo
  - Zabavni programi
  - Kongresni turizem
  - Finance in računovodstvo
  - Infomacijske tehnologije
  - Pravo in zakonodaja
  - Trženje
  - Kadri in izobraževanje
  - Možnost pošiljanja predlogov za nove povezave
  - Iskalniki - slovenski in tuji
  - Različni slovenski in tuji portali
  - Možnost posredovanja predlogov novih povezav
  - Kakšne povezave na katere teme?

Glede na število zaposlenih v podjetju HIT (> 1500) je obravnavani vzorec 35 ljudi majhen, vendar smo majhnost vzorca skušali nadomestiti s skrbno izbiro oziroma sestavo vzorca. Rezultati, podani v nadaljevanju, nakazujejo dobro izbiro vzorca, saj so vsi sodelujoči opisali splošne probleme, torej probleme, s katerimi se srečujejo tako sami kot tudi njihovi podrejeni, tako da bi z večjim vzorcem pridobili le malo uporabnih podatkov. Raziskava je potekala v obliki pogovora, ki je trajal od 20 minut pa tudi do treh ur, seveda odvisno od sogovornika. V povprečju lahko rečem, da je pogovor trajal 45 minut. Sogovorniki so večinoma sodelovali dobro in so tudi dobro opisali probleme. V nadaljevanju bom razložil potek raziskave, odziv in izvedel analizo dobljenih rezultatov.

Pri izvedbi raziskave sem naletel na različne odzive. Vse vključene v raziskavo so v podjetju HIT obvestili in jih zaprosili za sodelovanje. Nato sem vsem določenim v raziskavi poslal elektronsko pošto z vprašalnikom, opisom raziskave in predlaganim terminom. Že v tem delu pa je prišlo do velikih razlik, iz katerih pa sem ob zaključku raziskave lahko dobil zelo dobro sliko. Vsi tisti, ki jih je raziskava vsaj malo zanimala, so takoj potrdili predlagani termin ali pa predlagali novega, če slučajno takrat niso imeli časa. Od vseh tistih, od katerih sem dobil potrditev, in teh je bilo 20 (80 % od dejansko udeleženi) sem tudi pri izvedbi raziskave dobil večinoma dobre odgovore in tudi sveže ideje. 20 % od udeleženi sem nato po večkratnem klicanju le uspel dobiti in se z njimi dogovoriti za sodelovanje, vendar le polovica od teh je imela kaj povedati, ostali pa so pogovor opravili nezainteresirano in površno. Mnenja 23 % oziroma 8 za anketo predvidenih zaposlenih ne bom nikoli izvedel, saj do njih nikakor nisem mogel priti, vendar pa tudi, če bi do njih le prišel, si z njimi najbrž ne bi veliko pomagal.

Že omenjeno raziskavo sem izvedel v mesecu marcu in aprilu. Potek raziskave lahko povzamemo po naslednjih točkah:

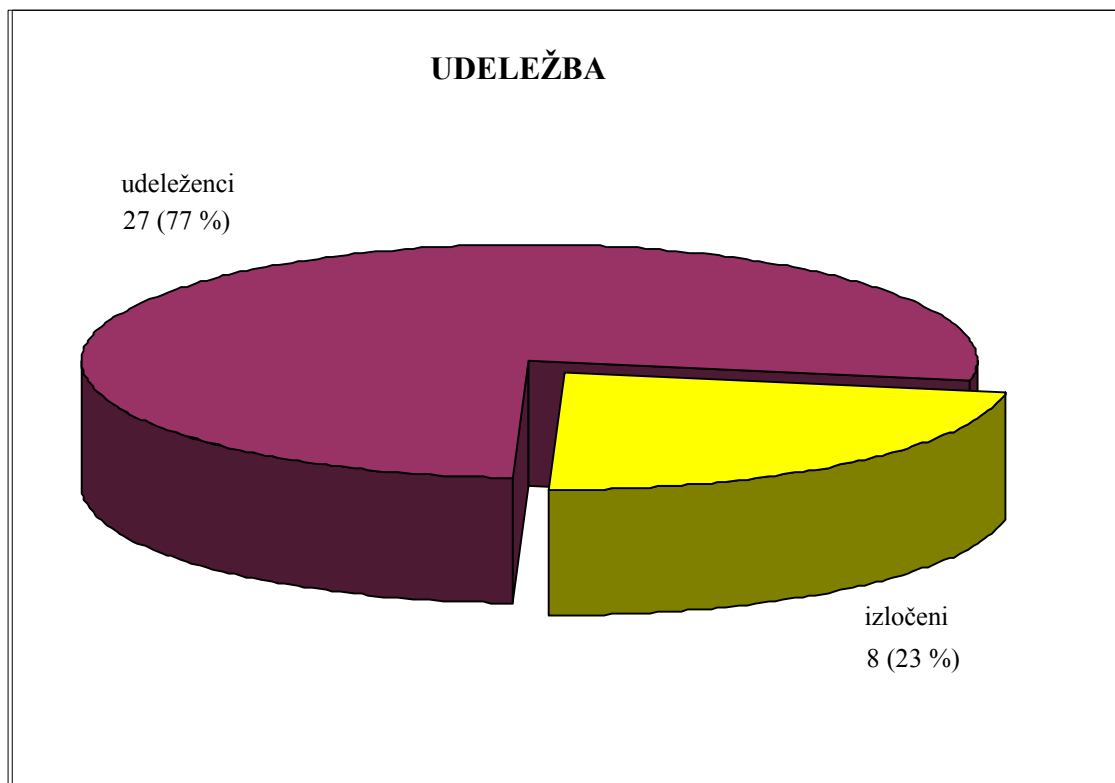
- določitev sodelujočih v raziskavi,
- predstavitev tematike Hitovih portalov na predstavitvi v Hotelu Lipa za vse sodelujoče v raziskavi,
- določitev okvirnega vprašalnika s pomočjo g. Bogdana Sobana,
- pošiljanje vprašalnika in termina sodelujočim v raziskavi po e-pošti,
- srečanje in izvedba raziskave,
- zaključek in pričujoča analiza raziskave.

## **4.2 Potek raziskave in dobljeni odgovori**

Preden začnemo z analizo pogovorov, si pogledajmo analizo udeležbe določenih ljudi za raziskavo. V raziskavi je sodelovalo 27 od skupno 35 za raziskavo določenih zaposlenih, torej 77 %. Vendar pa je bilo tudi med udeleženci kar nekaj razlik, saj lahko rečem, da so vsi tisti, ki so bili vsaj malce zainteresirani za raziskavo, tudi takoj potrdili predlagani termin ali pa predlagali novega, če slučajno takrat niso imeli časa. Od vseh tistih, od katerih sem dobil potrditev, in teh je bilo 22 (81 % od dejansko 27

udeleženi), sem pri izvedbi raziskave dobil večinoma dobre odgovore in sveže ideje. 19 % od udeleženi sem nato po večkratnem klicanju le uspel dobiti in se z njimi dogovoriti za srečanje, vendar le polovica od teh je imela kaj povedati, ostali pa so pogovor opravili zelo površno. Mnenje 23 % oziroma 8 za anketo predvidenih zaposlenih ne bom nikoli izvedel, saj do njih nikakor nisem mogel priti, vendar pa tudi, če bi do njih le prišel, si z njimi najbrž ne bi veliko pomagal. Na grafikonu 1 je prikazana udeležba v raziskavi.

**Grafikon 1: Prikaz udeležbe v raziskavi**



Kot že omenjeno, sem si pri izvedbi raziskave o intranet portalu pomagal z naslednjim vprašalnikom, ki je bil udeležencem predhodno poslan po elektronski pošti:

- Kaj menite o vpeljavi intranet portala kot pripomočka za izboljšavo internih komunikacij v podjetju in vaša vizija oziroma sugestije pri razvoju intranet portala?
- Ali menite, da bi lahko intranet koristno uporabili za formalno širjenje informacij v podjetju in ali bi se s tem izognili popačenju informacij?
- Intranet portal za podporo izobraževanju v podjetju, najave izobraževanj preko portala in možnost on-line prijav preko portala? Vpeljava e-izobraževanja preko intranet portala?

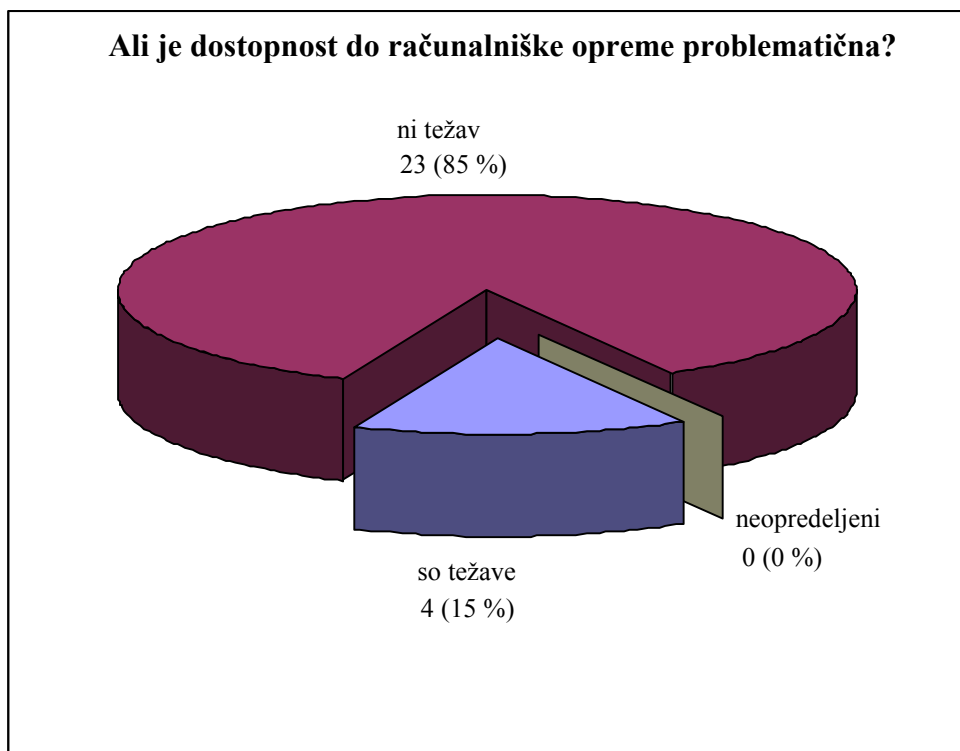
- Vpeljava e-poslovanja za rezervacije sredstev in opreme, za dovolilnice, za naročanje opreme ...?
- Možnost posredovanja znanj preko intranet portala (FAQ in forumi med sodelavci)?
- Možnost sodelovanja med oddaljenimi poslovnimi enotami preko intranet portala?
- Možnost podpore posameznim projektom oz. (delna) nadomestitev komunikacije znotraj projektne skupine?
- Makro- in mikro-organizacijska shema, DM, organizacijska in delovna navodila, iskanje po znanjih?
- Hitov dnevnik in njegove vsebine?
- Poročila o analizah in raziskavah (tržišče, mediji ...)? Kakšne dodatne dokumente bi potrebovali pri delu?
- Komunikacija z vodstvom? Možnost postavljanja vprašanj?
- Povezave navzven - stroka, katere? Možnost dodajanja lastnih povezav in poosebljenje strani na osebni nivoju oz. na nivoju oddelkov?

Prikazani vprašalnik mi je bil pri izvedbi raziskave le v oporo in se ga nisem povsem držal pri vseh udeležencih, kajti bolj me je zanimalo njihovo splošno mnenje in problemi. Odgovorov vseh zaposlenih na vsa vprašanja nisem dobil oziroma so udeleženci izrazili željo, da določene teme ne želijo komentirati, in sem take obravnaval kot neopredeljene. Pri prvem vprašanju »Kaj menite o vpeljavi intranet portala kot pripomočka za izboljšavo internih komunikacij v podjetju in vaša vizija oziroma sugestije pri razvoju intranet portala?« sem predvsem v oddaljenih poslovnih enotah naletel na problem dosegljivosti računalniške opreme. Problem dostopnosti do računalniške opreme nastaja, ker podrejeni nimajo dostopa do računalniške opreme oziroma ima dostop le peščica (3-5) od 140 zaposlenih. V določenih poslovnih enotah pa kljub problemu v dostopnosti računalniške opreme podrejeni kažejo visoko stopnjo zainteresiranosti za uporabo intraneta in temu primerno tudi poiščejo možnosti za njegovo uporabo. Večji problem je gotovo izobrazbena struktura, saj ima večina snažilok, sobaric, natakarjev, kuharjev ... pomanjkljivo znanje iz računalništva, kar zagotovo predstavlja določene ovire pri uporabi intranet portala za informiranje teh ciljnih skupin.

Večina sogovornikov meni, da bi se uporaba sodobnih informacijskih orodij močno povečala z možnostjo dostopa do intranet portala od kjerkoli, tudi od doma in iz drugih poslovnih enot. Seveda pa gre tu za izredno pomembno vprašanje varnosti in varnostnih mehanizmov, vendar osebno mislim, da kaže skrbno premisliti o tej možnosti, saj bi že z delno sprostitvijo dostopa intranet pridobil na uporabnosti.

Iz grafikona 2 lahko razberemo, da dostopnost računalniške opreme ni velika ovira pri uvajanju intraneta, pa tudi tam, kjer je, lahko zaposleni večinoma uporabljajo skupni računalnik.

**Grafikon 2: Problem dostopnosti do računalniške opreme**



Na vprašanje »Ali menite, da bi lahko intranet koristno uporabili za formalno širjenje informacij v podjetju in ali bi se s tem izognili popačenju informacij?« sem dobil večinoma pritrdilne odgovore. Lahko rečemo celo, da večina že uporablja intranet kot sredstvo informiranja in si želijo le več možnosti dvosmerne komunikacije, torej možnosti interakcije predvsem v vertikalni smeri po organizacijski strukturi.

Najbolj značilni odgovori na to vprašanje:

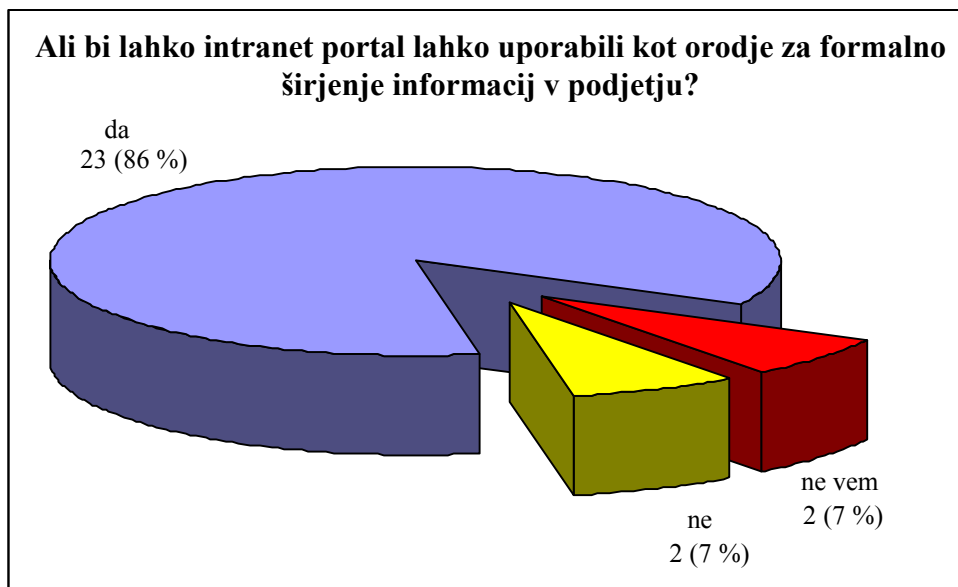
- od intranet portala pričakujemo možnost hitrega širjenja informacij v vertikalni smeri po formalni poti in zaradi tega izločitev možnosti popačenj informacij,
- možnost objave tehničnih poročil, elaboratov in člankov,
- možnosti za popolno vpeljavo e-poslovanja, saj s tem dosežemo direktne formalne poti potovanja informacij, pocenitev in poenostavitev,
- klima v podjetju je »na psu« in menimo, da bi intranet zaradi možnosti hitre objave lahko uporabili kot orodje za širjenje informacij o dogajanju po formalnih poteh, preden se pojavijo v ostalih medijih; zaradi sedanjega počasnega načina informiranja (neinformiranja) se zaposleni čutijo odrinjene,
- skrajša se čas širjenja informacij, vendar je treba paziti na količino informacij,



- od intranet portala ne pričakujemo posebnih koristi in izboljšanja komuniciranja, saj je intranet le še eno orodje, kvaliteta informiranja pa je odvisna od ljudi.

Če odgovore strnemo in analiziramo, pridemo do grafikona 3, ki kaže, da večina vidi v uporabi intranet portala prednosti, nekaj pa je tudi skeptikov.

**Grafikon 3: Problem dostopnosti do računalniške opreme**



Raziskavo smo nadaljevali z vprašanji o organizaciji izobraževanja, o možnostih elektronskega prijavljanja na izobraževanja ter o izobraževanju na daljavo s pomočjo intranet portala. Glede uvedbe elektronskega prijavljanja in zmanjšanja papirja pri organizaciji izobraževanj so bili večinoma za, medtem ko so bili pri izobraževanju na daljavo preko e-medija večinoma proti.

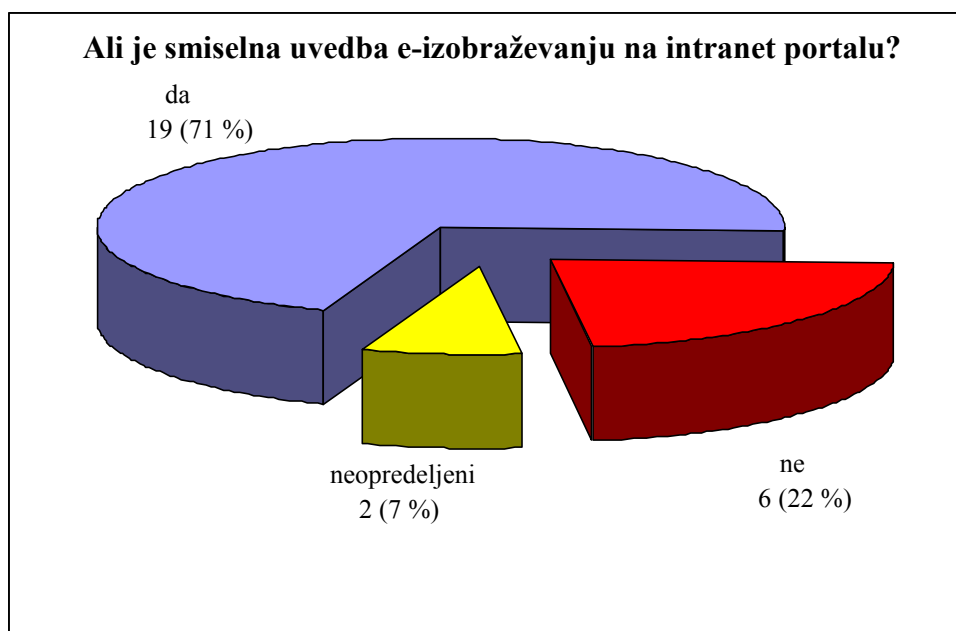
Tudi pri tej temi je bilo nekaj sugestij, ki jih podajam v nadaljevanju:

- prijava na izobraževanja ni smiselna v elektronski obliki (premalo računalniške opreme in znanja) in bi to terjalo dodatne ljudi, da bi podrejene prijavljali, saj se sami ne bodo,
- 100 % podpira izobraževalni sistem v elektronski obliki, s tem pa pričakuje popolnoma elektronsko obliko brez papirnatih arhivov,
- izobraževanje na daljavo odpade zaradi osebnih stikov in zaradi vrste izobraževanja,
- popolnoma zadostuje elektronska oblika prijavljanja oz. je to še lažje, saj omogoča celovit pregled nad izobraževanji z enega mesta,
- treba je vzpostaviti sistem za objavo gradiv in vaj ter primerov z različnih izobraževanj,

- problem pri elektronskem načinu prijavljanja na izobraževanja znajo biti vodilni zaradi odpora do uporabe računalnikov, zato je obvezna kombinacija s papirjem,
- problem je v brezosebnosti oz. v vmesnem koraku, ko se zaposleni pogovori s šefom o ciljnih izobraževanja, kar bi moralo ostati,
- zelo dobro, če bi izobraževanje na daljavo izkoristili za preverjanje znanja na igralnih mizah, saj bi se tako izključila subjektivnost preverjanja,
- problemi so organizacijske narave zaradi potrditev nadrejenih, prostih kapacitet in uskladitev razpoložljivih terminov,
- dobro bi bilo, če bi bilo objavljenih več informacij o specializiranih izobraževanjih,
- treba je stroškovno upravičiti e-obliko prijavljanja na izobraževanja.

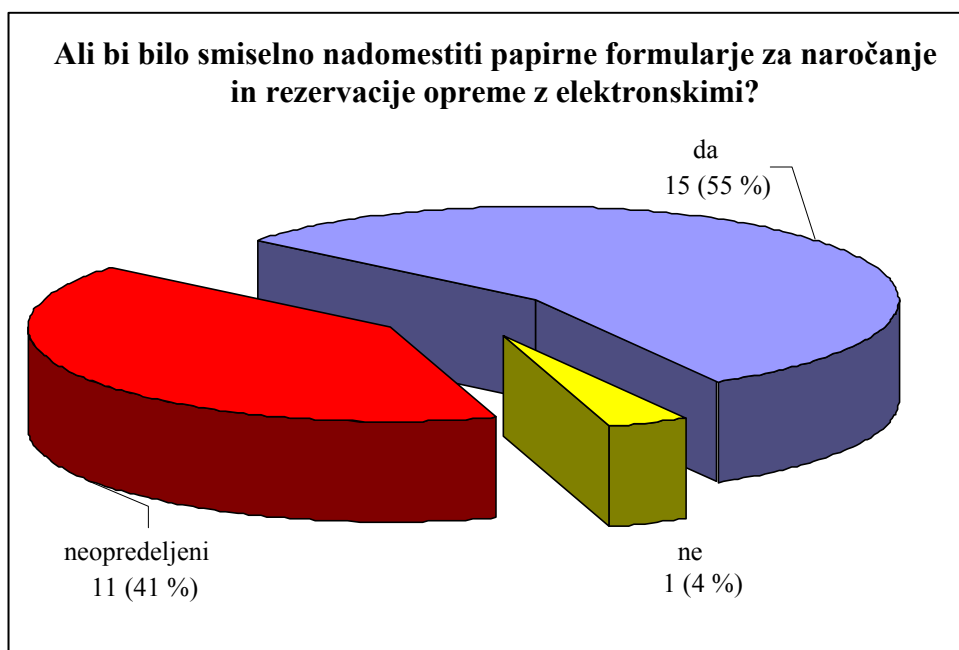
Grafični prikaz podpora e-izobraževanju je prikazan na grafikonu 4.

**Grafikon 4: E-izobraževanje**



Dotaknili smo se tudi vprašanja o ustreznosti papirnih obrazcev za naročanje in rezervacije računalniške opreme, drugih pripomočkov in prostorov. Pri tej tematiki je bilo kar nekaj povedanega na račun zapletenosti in dolgotrajnosti postopkov, predvsem na račun ogromne količine obrazcev, ki jih je treba izpolniti za pridobitev oziroma rezervacijo določenih sredstev in opreme. Seveda so to problemi organizacijske narave, ki jih uporaba intranet portala ne bo rešila, vendar pa bi lahko z vpeljavo e-oblike vplivali na poenostavitev postopkov. Opredeljenost sodelujočih glede e-rezervacij in e-naročanja opreme in prostorov je prikazana na grafikonu 5.

**Grafikon 5: Rezervacije in naročanje opreme in prostorov**



Iz raziskave lahko povzamemo naslednje značilne odgovore:

- preveč birokracije za naročanje in rezervacije opreme in ostalih pripomočkov,
- postaviti bi bilo treba transparenten in učinkovit sistem brez odvečnega papirja, vendar z elektronskim samodejnim arhiviranjem dogodkov na strežniku, saj se s tem izognemo možnosti izgube arhiviranih dokumentov v papirnati obliki,
- vsa planiranja rezervacij različne opreme in naročanje opreme bi bilo nujno postaviti v e-obliko, saj bi s tem zmanjšali odvečno birokracijo in povečali transparentnost sistema,
- v oddelku za informatiko že imajo določene obrazce v e-obliki,
- lahko bi pripravili tudi obrazce oziroma e-dovolilnice za dopust in izhode.

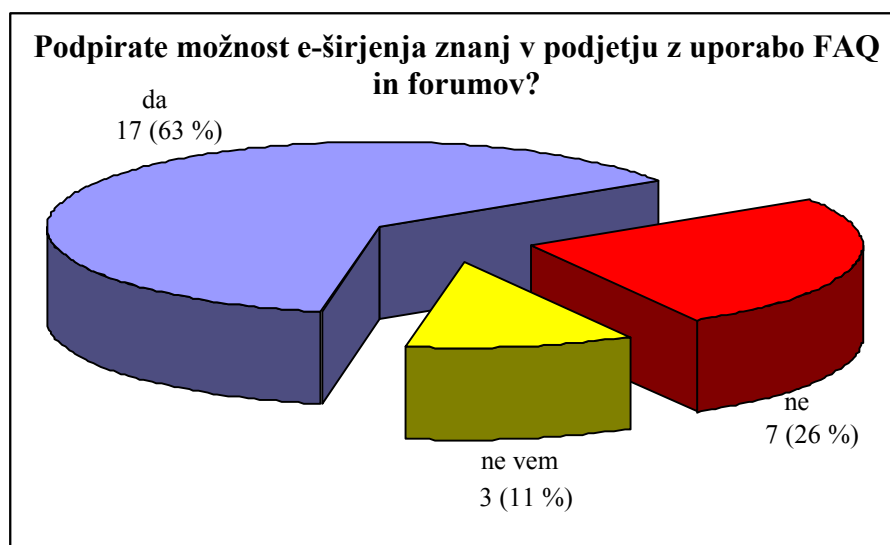
Znanja v podjetju lahko pridobivamo in širimo na različne načine. Eden od učinkovitejših načinov je prav gotovo možnost posredovanja znanj med sodelavci, za kar je elektronski medij zaradi svoje enostavne uporabe in spreminjanja ter hitrosti izredno primeren. Zato sem v raziskavi obdelal tudi vprašanje možnosti širjenja znanj preko intranet portala oziroma uporabnost rubrike FAQ (Frequently Asked Questions) in forumov po različnih interesnih skupinah. V nadaljevanju podajam zanimivejše odgovore in analizo tega vprašanja:

- interes za pomoč med sodelavci v obliki forumov in FAQ obstaja, saj podrejeni že sedaj postavljajo določena vprašanja, na katere hočejo in potrebujejo odgovore, z elektronskimi pomagali bi bilo vse skupaj še lažje, saj ni več časovnih in krajevnih ovir,

- rubriko FAQ bodo v podjetju izkoriščali, zanimiva je tudi zaradi arhiva (baza znanj z možnostjo iskanja), saj se v podjetju srečujejo z vrsto tehničnih problemov, ki se skozi čas in po različnih poslovnih enotah ponavljajo, tako da bi bilo dobro, če bi ob nastanku določene težave imeli pri roki arhiv problemov in bi tako lahko hitro našli rešitev, ki so jo že uporabili,
- graditi kaže ustrezno bazo znanj, ki bi lahko bila vzdrževana tudi pri zunanjem izvajalcu (cenejše vzdrževanje???) in bi bil mogoč dostop do nje z vsake lokacije, če je le dostop do interneta,
- forumi za različne interesne skupine, z možnostjo anonimnih forumov za zbiranje idej, vendar pa potrebujemo moderatorja in skrbnika,
- zelo dobro za oddaljene enote,
- absolutno proti, saj ne bodo zaposleni objavljali ničesar.

Povzetek analize odgovorov na to vprašanje je na grafikonu 6, s katerega je razvidno, da dobra polovica udeležencev raziskave podpira uporabo teh storitev na intranet portalu, saj vidijo možnost hitrejšega in enostavnejšega dostopa do potrebnih podatkov in nasvetov. Tisti, ki so proti, imajo pomisleke predvsem v tem, kdo bo sploh to uporabljal in kdo bo skrbel za osveževanje informacij. Mnenje glede podpore sodelovanju med zaposlenimi (FAQ in forumi) prikazuje grafikon 6.

**Grafikon 6: Sodelovanje med sodelavci**

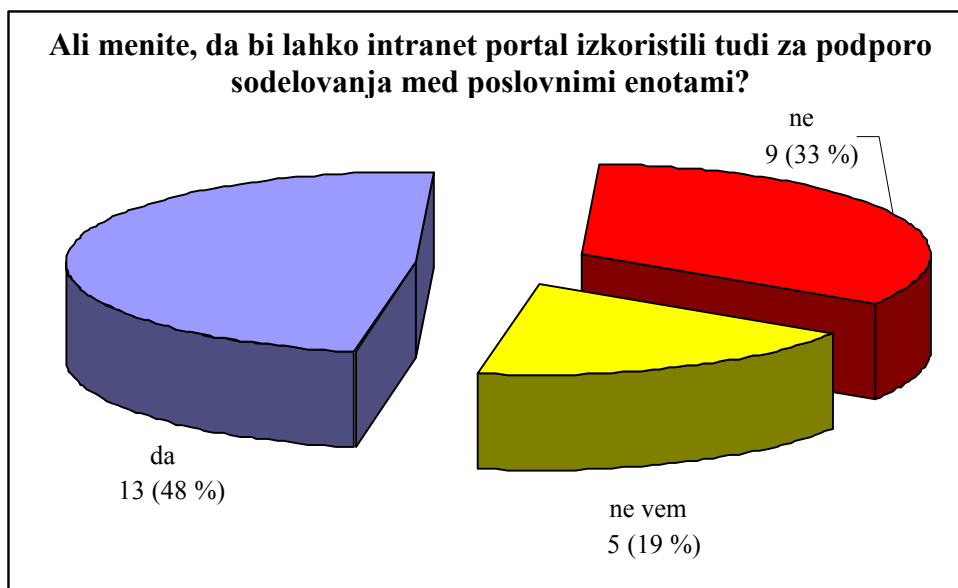


Povezano s prejšnjim vprašanjem je tudi vprašanje, ali obstaja možnost sodelovanja med poslovnimi enotami s pomočjo intranet portala.

Pri tem vprašanju pa so bili sogovorniki bolj neopredeljeni, saj vidijo oviro zaradi velike tekmovalnosti med oddelki, ki ima za posledico prej skrivanje informacij kot pa sodelovanje. Kot lahko razberemo z grafikona 7, le slaba polovica vidi možnost za sodelovanje med oddelki, tako da bo potrebno veliko truda za vzpostavitev določenega

nivoja pripravljenosti za sodelovanje. Menim, da bo treba spremeniti splošno prepričanje in predstaviti možnosti za izkoriščanje sinergije kot nujnost za doseganje boljših rezultatov.

**Grafikon 7: Sodelovanje med poslovnimi enotami**

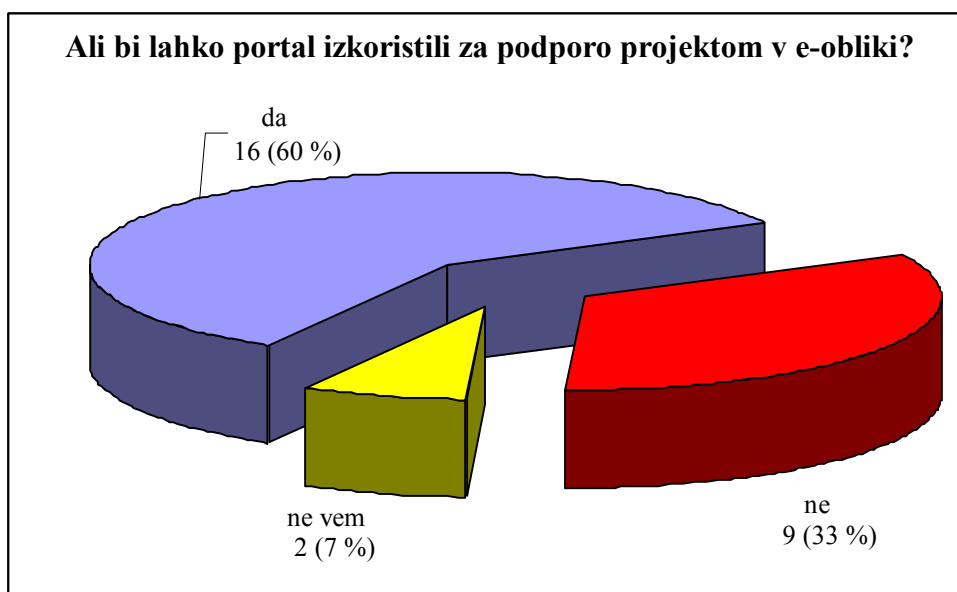


Najbolj značilni odgovori:

- sodelovanje med enotami bi bilo zelo koristno, saj se srečujejo z enakimi ali podobnimi problemi,
- sodelovanje med poslovnimi enotami zaradi »rivalstva« ni mogoče,
- sodelovanja med poslovnimi enotami ne potrebujemo,
- med oddelki prihaja do trenj in sodelovanje ni mogoče.

V obdobju reorganizacije podjetja prihaja do vedno večjega števila sočasno odprtih projektov, zato nastaja v podjetju HIT vse večja potreba po učinkovitih orodjih za podporo projektom. Zato smo se z raziskavo dotaknili tudi pogledov udeležencev na intranet kot orodje za podporo projektom. Iz pogovorov sem ugotovil, da se v podjetju pripravljata dve različni orodji za podporo projektom (EPROJ in orodje za podporo e-projektom ob podpori Lotus Notes) in je torej le še vprašanje časa, kdaj bosta orodji v uporabi. Na drugi strani pa sem dobil tudi nekaj negativnih odgovorov o primernosti e-projektov, za katere lahko podam svoje subjektivno mnenje, da so povsem neprimerni in nerazvojno usmerjeni. Več o odgovorih na to vprašanje lahko razberete z grafikona 8.

Grafikon 8: E-podpora projektom



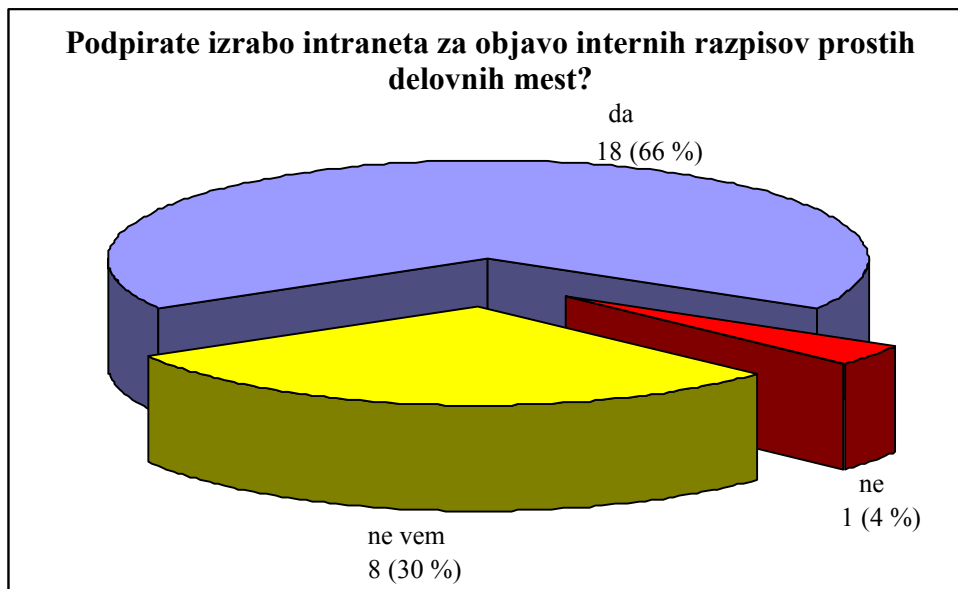
Značilni odgovori:

- Elektronska podpora projektom ni potrebna, saj ni potrebe po širši zasedbi v projektih, ostalo se dogovorijo na sestankih oz. ustno.
- Igralničarji pripravljajo aplikacijo za podporo dela v projektnih skupinah na osnovi platforme Lotus Domino. Aplikacijo bodo zaposleni morali uporabljati, saj bodo le tako lahko vodili ure in dokumentacijo o projektih in bodo skozi to ovrednoteni in nagrajeni.
- Oddelek PNIS že uporablja aplikacijo E-PROJ tako, da projekti v njihovem oddelku že tečejo preko intraneta. Aplikacija samodejno tvori kazalo in arhiv dokumentov z orodjem za iskanje.
- E-podpora projektnim skupinam je zelo priporočljiva, saj je lahko skupina časovno in krajevno razbita, vendar lahko zelo dobro funkcionira ob podpori e-sistema.
- Projektno vodenje preko intraneta je koristno in učinkovito, tako da bodo tisti, ki to potrebujejo, lahko uporabljali.
- Problemi nastanejo pri medčloveških odnosih.
- Že sedaj so zelo obremenjeni, potem pa bi bili še bolj.

Raziskavo smo nadaljevali z vprašanji o makro- in mikro-organizacijski shemi, delovnih mestih, organizacijskih in delovnih navodilih, iskanjem po znanjih in podobnem. Tu se je pogovor običajno kar razvnel, zato sem odgovore razbil v več smiselno povezanih celot. Prvo vprašanje je bilo okrog delovnih mest, opisov le-teh in o internih razpisih delovnih mest na intranet portalu. Udeleženci so se v glavnem strinjali, da bi bilo treba objaviti vse pogodbe v zvezi z delom, opise delovnih mest in večinoma

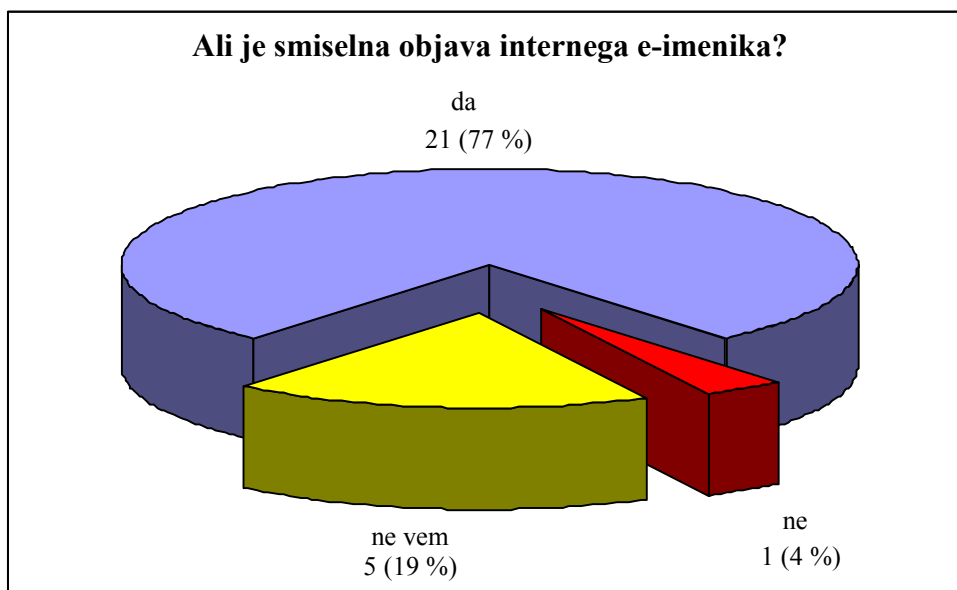
tudi interne razpise. Objaviti bi kazalo tudi makro-organizacijsko shemo, mikro- pa ne. Vsekakor kaže tu razmisliti tudi o možnosti iskanja zaposlenih glede na njihova delovna mesta, delovne naloge in odgovornosti. Razmišljanja o internih razpisih prikazuje grafikon 9. Vidimo lahko, da večina to podpira, kar nekaj je neopredeljenih oziroma jih tematika ne zanima, le en udeleženec pa je bil proti.

**Grafikon 9: Interni razpisi delovnih mest**



Ob vprašanju o delovnih mestih pa je večina izrazila tudi željo o možnosti iskanja sodelavcev tako po imenih kot tudi po delovnih mestih. Na ta način bi lahko prišli do učinkovitega internega »telefonskega« imenika, ki bi ob osnovnih podatkih lahko vseboval še kopico dodatnih podatkov o zaposlenih. Sedaj sicer interni telefonski imenik na intranetu obstaja, vendar so podatki na njem zastareli in nepopolni, pa tudi nobene možnosti iskanja ni, saj je postavljen kot preslikava papirnega internega imenika. Večina je izrazila potrebo po pravem internem imeniku z možnostjo iskanja po imenih, priimkih, poslovnih enotah, delovnih zadolžitvah ..., skratka, željo po internem imeniku z možnostjo iskanja po vzoru telefonskega imenika Slovenije. Želje v zvezi s to tematiko so podane v nadaljevanju in prikazane na grafikonu 10.

Grafikon 10: Interni e-imeniki



Tipični odgovori:

- rabijo se tel. št. po DM, PE, zadolžitvah,
- tudi GSM in e-pošta sodelavcev,
- mora biti tudi možnost hitrega iskanja,
- deloma že izdelano v papirni obliki, vendar je e-oblika nuja,
- treba je določiti skrbnika, ki bo skrbel za osveževanje in uporabnost internega imenika.

Nadaljevali smo s pogovori o plačilnem sistemu, informiranosti glede tega ter o sistemu nagrajevanja. Odgovori so povsem deljeni, tako da bom v nadaljevanju podal tipične odgovore in splošno stanje.

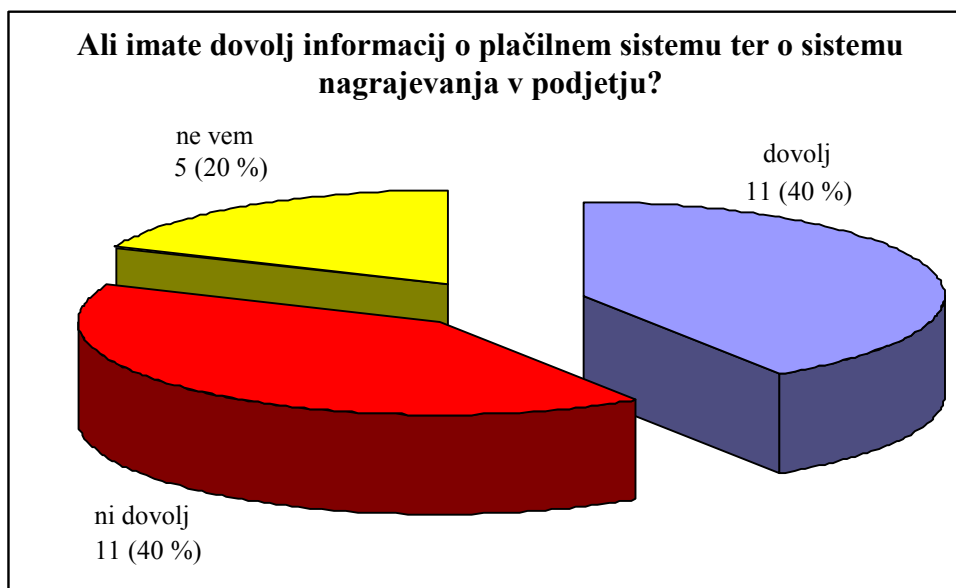
Tipični odgovori:

- objaviti podatke o višini OD in razlogih za odstopanje od dogovorjene višine,
- pravilniki o sistemu nagrajevanja in možnostih za napredovanje,
- imamo že dovolj podatkov,
- ti podatki bi morali biti že zaradi ISO standardov, sploh pa sistem napredovanja in delovnih zadolžitev.

Kot lahko vidimo z grafikona 11, jih 40 % meni, da imajo dovolj podatkov, enako število pa jih meni, da podatkov ni dovolj. Ostalih 20 % meni, da te informacije zanje večinoma niso pomembne oziroma jih imajo že sedaj dovolj.



**Grafikon 11: Plačilni sistem**



Možnost in potrebo po organizacijskih in delovnih navodilih v elektronski obliki z možnostjo enostavnega iskanja je večina udeleženih podprla, čeprav se nekateri poudarili, da je treba zagotoviti določeno varnost oziroma določiti pravila dostopa do posameznih organizacijskih in delovnih navodil, saj bi lahko le na tak način preprečili zlorabe.

Splošne odgovore lahko strnemo takole:

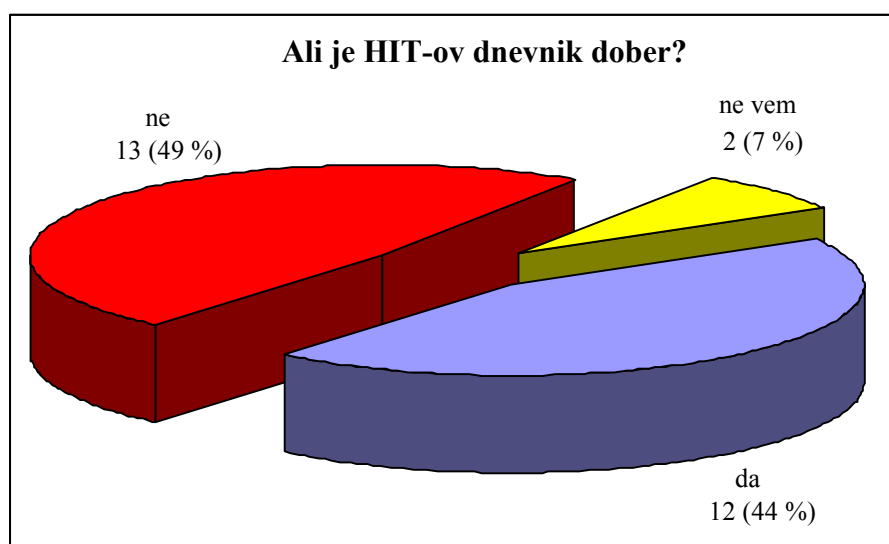
- izjemnega pomena so organizacijska in delovna navodila, splošni akti in tehnična dokumentacija,
- vsa navodila je treba dati v e-obliko in vzdrževati v tej obliki,
- pogrešamo organizacijska, delovna navodila in splošne akte v elektronski obliki z možnostjo enostavnega iskanja,
- navodila morajo biti tudi v papirni obliki, saj nimajo vsi dostopa do računalnika,
- mora biti bolj sistematično urejeno, po možnosti z iskalnikom,
- problem zagotavljanja varnosti in ažurnosti, torej problem zaščite,
- dati vsa navodila z omejenim dostopom,
- obvezno, saj bi lahko le tako prišli do transparentnega sistema.

V podjetju HIT že obstaja elektronski dnevnik in tega večinoma zaposleni poznajo, zato je sledilo vprašanje o Hitovem dnevniku in njegovih vsebinah, in sicer: ali je Hitov dnevnik dober, tako vsebinsko kot oblikovno?

Kot je razvidno z grafikona 12, so bila mnenja na to vprašanje deljena, pa tudi odgovori so se razlikovali. Naj navedem najbolj značilne:

- Hitov dnevnik in njegove novice niso zanimive, so včasih celo za lase privlečene,
- premalo svežih informacij,
- Hitove novice bi morale biti urejene sistematično po tematikah in ne le kronološko nanizane,
- uvesti bi morali »PUSH« različico preko naročanja na ustrezne novice in dobivanja obvestil o njih preko e-pošte po vzoru »24ur.com«,
- zaradi zasedenosti omrežja uvesti le pošiljanje povezav in krajših opisov, ostalo vsebino pa objaviti na strežniku, do nje imajo prejemniki dostop s klikom na povezavo, če jih informacija seveda zanima,
- ustvarjanje novic bi moralo biti prepuščeno samim projektnim skupinam oziroma posameznim oddelkom,
- preveč kampanjsko urejen in nič ne najdeš, novice so nanizane le kronološko in niso razvrščene po teži in/ali vsebini,
- ne da se preprosto najti želenih informacij,
- ključni ljudje naj objavljajo novice na vsaj vsakih 14 dni,
- Hitov dnevnik je preveč statičen in oblikovno zastarel; »primeren za leto 1995«,
- ne spremljajo, ker imajo že dovolj informacij,
- zastarela oblika, moral bi biti pravi portal po osnovi SIOL, saj je intranet portal namenjen obveščanju in mora biti pregleden.

**Grafikon 12: Kvaliteta Hitovega dnevnika**



Glede na to, da so v sklopu Hitovega dnevnika že sedaj objavljene določene novice iz uprave, smo pogovor nadaljevali v tej smeri. Na vprašanje o zadostnosti informacij o

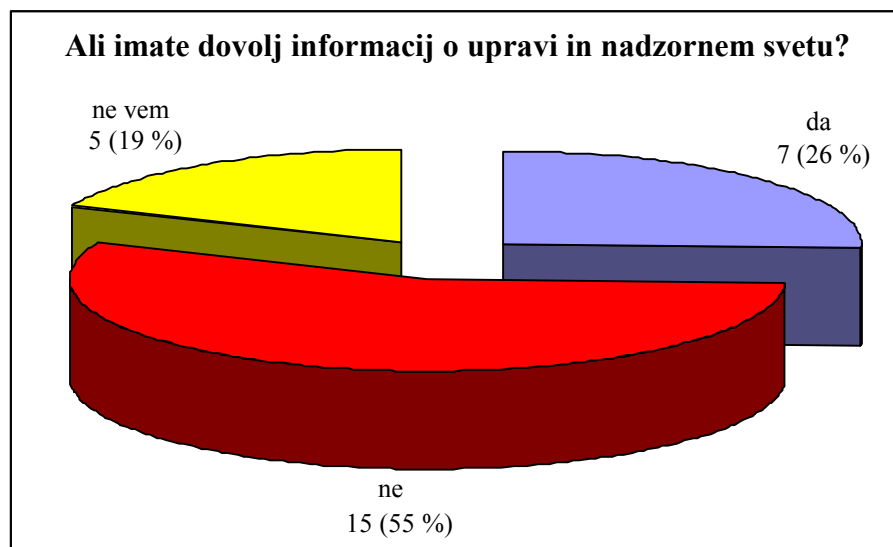
viziji in usmeritvi podjetja sem v vseh ostalih stavbah razen v upravni stavbi »C«<sup>1</sup> dobil precej negativne odgovore.

- Podatki o poslovanju in strategiji podjetja so zelo pomanjkljivi oziroma jih ni.
- Na tem področju bi bilo lahko več informacij, predvsem tistih, ki se neposredno tičejo zaposlenih (plače, strategija, vizija ...).
- Poslanstvo in vizija podjetja sta javno objavljena in povsem zadostni.
- Treba bi bilo jasno predstaviti cilje in usmeritve za prihodnje leto.
- Treba bi bilo predstaviti vsaj tiste usmeritve, ki so pomembne za delovanje določenih služb.

Po pregledu odgovorov sem dobil grafikon 13, ki prikazuje, ali je dovolj informacij iz uprave in nadzornega sveta, ter grafikon 14, ki prikazuje, ali imajo zaposleni po njihovem mnenju dovolj informacij o viziji in usmeritvi podjetja.

Kot lahko vidimo, se grafikona 13 in 14 povsem ujemata, iz česar lahko sklepamo, da zaposleni informacije o viziji in usmeritvi podjetja strogo povezujejo z upravo in nadzornim svetom oziroma celo enačijo med seboj.

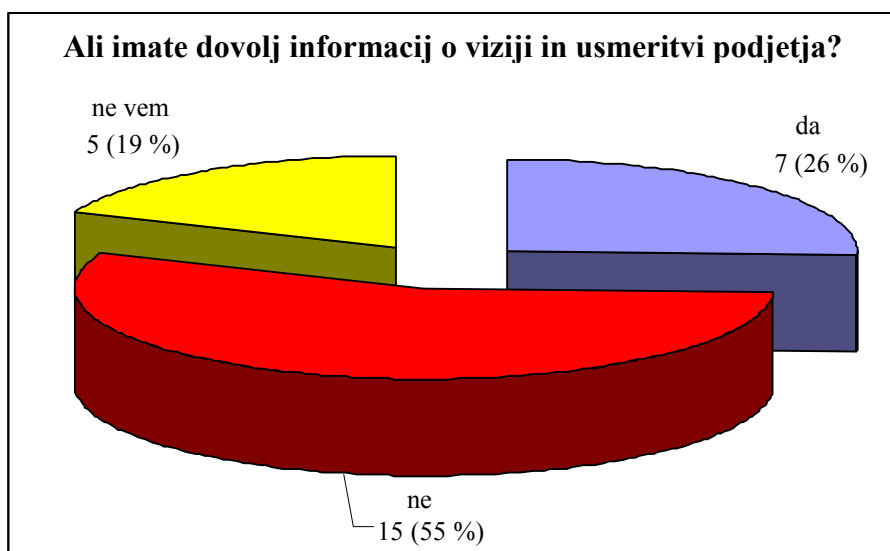
**Grafikon 13: Informacije iz uprave in nadzornega sveta**



---

<sup>1</sup> V stavbi "c" se nahaja uprava podjetja.

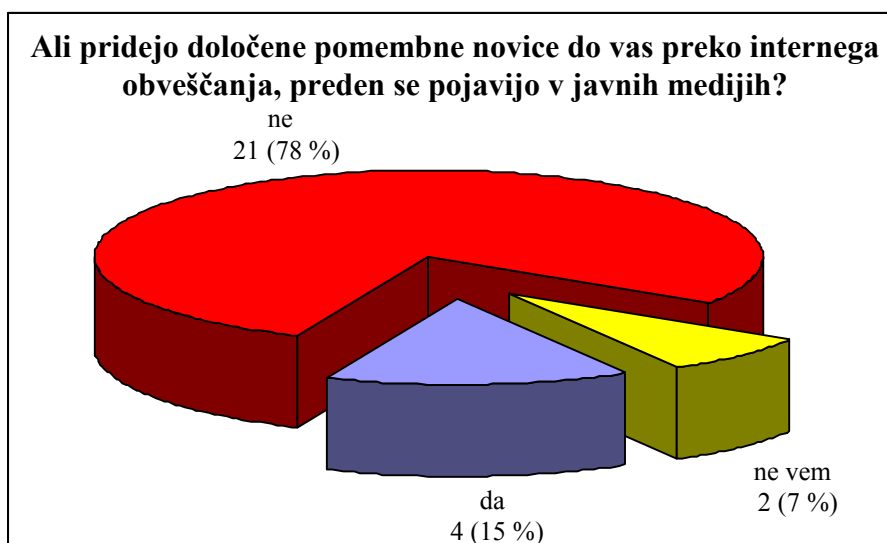
**Grafikon 14: Informacije o viziji in usmeritvi podjetja**



Pri upravi in nadzornem svetu so sogovorniki izrazili mnenje o koticu predsednika uprave in njenih članov po vzoru predsednika vlade na spletnih straneh vlade RS. V tem koticu bi lahko zaposleni postavili vprašanja in nanja tudi v doglednem času dobili ustrezne odgovore.

Glede na namige, da se določene novice o podjetju pojavijo prej v medijih kot preko sredstev internega obveščanja, sem tudi to vprašanje vključil v raziskavo, kajti menim, da bi zaradi hitrosti objave in širjenja novic intranet s pridom izkoristili za strateško širjenje novic v zadnjem trenutku. Iz analize je razvidno, da zaposleni res nimajo dostopa do teh informacij, oziroma jih vsaj 78 % tako meni, kar je razvidno tudi iz grafikona 15.

**Grafikon 15: Dostop do informacij, preden se pojavijo v medijih**



Povedati moram, da to večinoma menijo tisti v bolj oddaljenih enotah, iz česar lahko sklepamo, da t. i. novice v zadnjem trenutku ne uspejo priti po formalnih poteh na vsa potrebna mesta, preden se pojavijo v medijih.

Značilni odgovori:

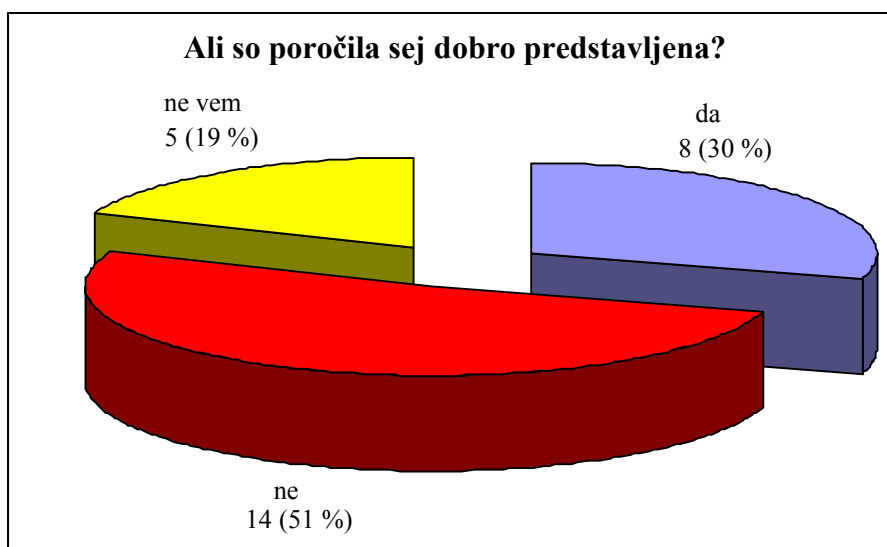
- Določene teme so velike skrivnosti, ki pa se po različnih poteh vseeno razširijo po podjetju, vendar se na svoji poti novice običajno tudi ustrezno popačijo, kar lahko prispeva k poslabšanju organizacijske klime.
- Z ustreznimi informacijami s poslovnega področja bi lahko zelo prispevali k motivaciji zaposlenih in dvignili njihovo pripadnost.
- Določenih stvari bolje, da zaposleni ne vedo.
- Določene informacije se pojavijo v medijih, preden pridejo do nas po formalnih poteh, zato prihaja v podjetju do negodovanja med zaposlenimi, saj slednji ne zaupajo vodstvu, kajti zaradi pomanjkanja informacij se počutijo odrinjene. Vodstvo bi moralo poskrbeti, da imajo zaposleni vsaj en dan prej na razpolago informacije, ki se bodo nato pojavile v medijih.

V raziskavi smo se dotaknili tudi poročil sej nadzornega sveta in poročil s sej upravnega odbora. Na to vprašanje sem dobil naslednje značilne odgovore:

- morali bi biti le povzetki in ne celotna suhoparna sporočila, saj ni časa za branje celotnih poročil,
- manjkajo obrazložitve, zakaj je do česa prišlo,
- bolj enostavni izvlečki in grafični prikazi,
- podati poročila v obliki povzetkov v dveh ali treh stavkih, celoten zapisnik pa arhivirati z možnostjo ogleda, če nekdo to izrecno želi.

Kot lahko vidimo na grafikonu 16, več kot polovica vprašanih meni, da so poročila suhoparna in neprimerna za branje, pa tudi nimajo časa za branje celotnih poročil. Želeli bi si le izvlečke in ugotovitve posameznih sej, podane v nekaj stavkih.

**Grafikon 16: Poročila in zapisniki sej**

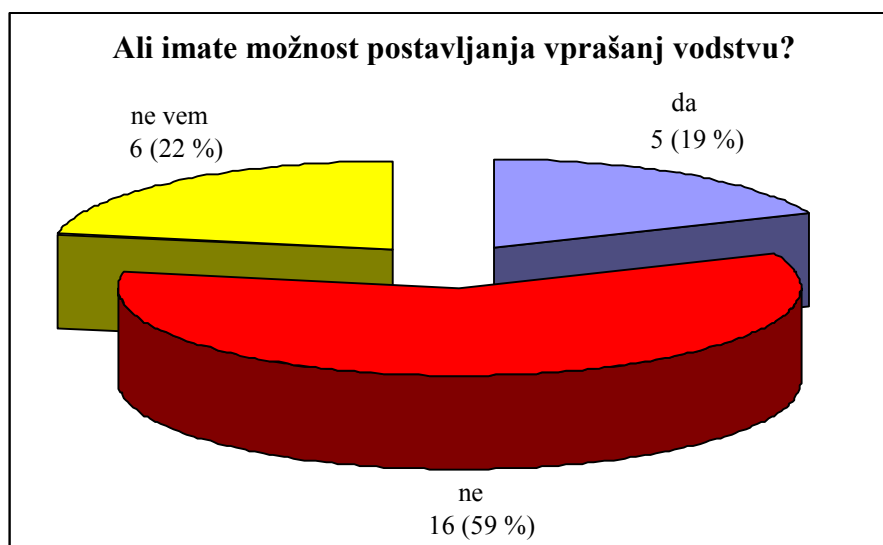


Intranet ni le sredstvo enosmernega obveščanja, ampak lahko s pravo uporabo služi kot orodje dvosmerne interne komunikacije. Zaradi tega sem zastavil tudi vprašanje glede možnosti komuniciranja z vodstvom podjetja in glede možnosti postavljanja vprašanj. Kot je razvidno z grafikona 17, jih skoraj 60 % meni, da vodstvu ne morejo zastaviti vprašanj, oziroma jih vsaj meni, da ne morejo zastaviti vprašanj brez strahu pred sankcijami. Zaposleni imajo tako kar nekaj sugestij za izboljšanje komunikacije z nadrejenimi, pa tudi predloge za ugotavljanje organizacijske klime in splošnega mnenja zaposlenih. Povzete različne poglede in predloge podajam v nadaljevanju:

- Vodstvo bi moralo omogočiti zaposlenim možnost povratne informacije, možnost postavljanja vprašanj in predlogov, nato pa bi morali delno upoštevati tudi želje in vidik zaposlenih.
- S pomočjo vprašanj in odgovorov vodstva bi lahko preprečili določena ugibanja med zaposlenimi oziroma bi se približali zaposlenim in bi jim na ta način vzbudili občutek večje pripadnosti podjetju.
- Intranet portal mora omogočati sledenje uporabnikom, saj na ta način onemogočimo zanikanje storjenih dejanj in preprečimo zlorabe.
- Z anonimnostjo bi prišli do boljših informacij o klimi v podjetju.
- Morali bi izkoristiti možnost povratne informacije preko anonimnih on-line anket za zaposlene, saj bi na ta način dobili dobro sliko organizacijske klime.

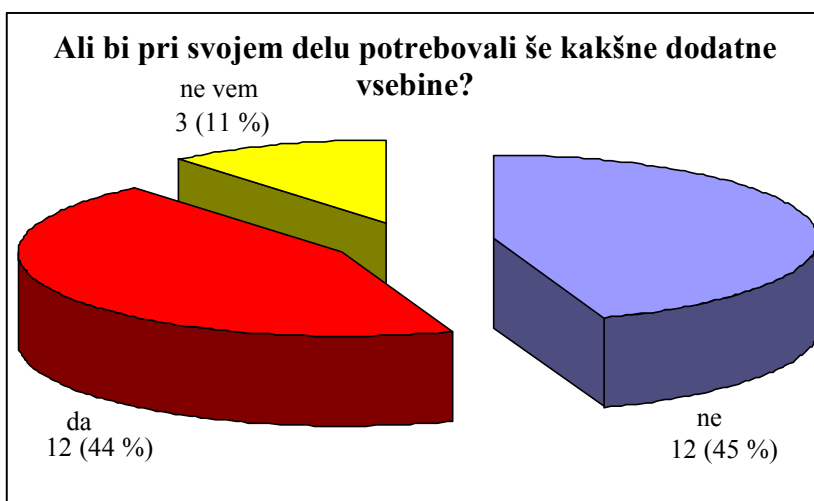
Nekateri udeleženci raziskave menijo, da bi kazalo izkoristiti anonimne on-line ankete (vsak teden bi anketo zamenjali), s pomočjo katerih bi lahko dobili letno okrog 50 dobrih odgovorov na razna vprašanja. S pomočjo teh odgovorov bi lahko ugotovili veliko koristnega v zvezi z organizacijsko klimo.

**Grafikon 17: Vprašanja vodstvu**



Na koncu raziskave smo govorili še o vsebinah in podatkih, ki bi jih potrebovali pri svojem delu. Ugotavljali smo, ali bi pri svojem delu potrebovali morda določene analize in raziskave, ki jih opravlja HIT, morda analize medijev oziroma dodatne vsebine. Z grafikona 18 je razvidno, da skoraj polovica vprašanih ni imela posebnih želja, nekaj jih je bilo neopredeljenih, nekateri pa so izrazili določene potrebe po podatkih in informacijah. Splošne odgovore podajam v nadaljevanju.

**Grafikon 18: Dodatne vsebine**



Vsebine, ki jih pogrešajo:

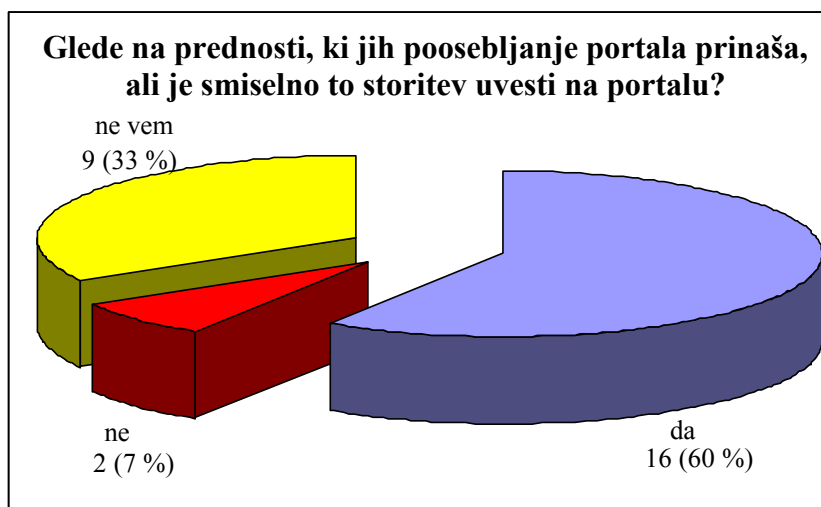
- finance,
- kulinarika,
- vina,
- hotelirstvo,

- gostinstvo,
- novice iz sveta delavcev,
- novice s skupščine,
- politika plač in nagrajevanja,
- kadrovske spremembe,
- vsebine iz zakonodaje (igre na srečo, varovanje osebnih podatkov, ustavne določbe), zbrane v obliki povzetkov zakonov,
- na prvi strani naj bodo tekoča, zadnja obvestila (zadnji teden), pomembne povezave ...
- potrebovali bi vpogled v podatke o realizaciji, številu gostov, številu nočitev,
- postavljati na prvo stran le povezavo na interne razpise prostih DM,
- manjka iskalnik po dokumentih in vsebinah,
- analize o obisku igralnic, realizacija igralne mize, avtomati,
- možnost objave zaključkov projektov,
- poročila o raziskavah - da bi vedeli, kdo je že kaj naredil,
- analiza člankov o HIT-u,
- knjižnica literature – mora biti preprosta za uporabo,
- e-dovolilnice za dopuste in izhode z digitalnim podpisom,
- poročila o tem, kaj drugi mislijo o HIT-u.

Na koncu pogovora sem jih povprašal še za mnenje o osebnih straneh, na katere bi lahko vstopali z uporabniškim imenom in geslom. Jasno je, da bi tak način omogočal dodajanje lastnih povezav, grajenje lastnega kazala, objavo člankov ... Reči moram, da nekateri mogoče niso najboljše razumeli, kakšne koristi prinašajo osebne strani in poosebljenje, zato so ostali neopredeljeni, drugače pa so v glavnem pritrdilno odgovorili na to vprašanje, kar je razvidno tudi z grafikona 19.



**Grafikon 19: Poosebljenje portala**



Še značilni odgovori:

- preko poosebljenja in možnosti objav bi lahko prišli do novega načina sporočanja o nalogah, zadolžitvah in ne nazadnje o uspehih posameznikov,
- to lahko delno nadomesti obveščanje preko oglasnih desk,
- koristna možnost objave člankov in sodelovanje z dislociranimi enotami,
- poosebljenje bodo uporabljali in je le vprašanje časa,
- omejitev dostopa do določenih informacij in možnost enostavnega objavljanja novih informacij,
- uporabno tudi za pregled zadolžitev, kajti omogočen bi bil tudi pregled tistim, ki so na terenu,
- izkoristiti za možnost objave člankov, vendar skozi filter in argumentirano, če se ne objavi,
- problemi so v kreiranju novic, saj nihče ne potrebuje več novic, kot jih je že sedaj,
- zelo dobro, ker lahko takoj prideš le do izbranih novic.

V splošnem lahko za uporabo intranet portala rečemo, da vlada pozitivno mnenje, vendar bo za koristno uporabo treba vpeljati kar nekaj organizacijskih sprememb in skrbno izbrati sodelavce, ki bodo sodelovali pri izgradnji in vzdrževanju portala.

### **4.3 Prikaz informacijskih želja zaposlenih**

Po zaključeni raziskavi smo v projektni skupini naredili natančen presek med potrebnimi podatki in podatki na obstoječem intranetu podjetja. S to primerjavo smo ugotovili, da je veliko z analizo dobljenih potreb po podatkih že zadovoljenih, vendar so ti podatki sedaj v taki obliki, da jih je praktično nemogoče najti in torej ne služijo svojemu namenu. Tako so najbolj pereči podatki o plačah in vodstvu sicer objavljeni, vendar v taki obliki in tako skromno, da ne zadoščajo potrebam oziroma željam zaposlenih. Tako smo prišli do sklepa, da moramo najprej razdelati shemo po posameznih vsebinskih sklopih, s pomočjo katerih bomo sistematizirali in uredili podatke in informacije na intranet portalu. Želje in podatkovne potrebe smo torej združili v posamezne vsebinske sklope in oblikovali shemo, ki jo bomo uporabili pri razvoju intranet portala. Za vsak posamezen vsebinski sklop smo analizirali obstoječe podatke, obliko, v kateri so ti predstavljeni, in možnosti za zagotavljanje podatkov tako tehnične kot tudi človeške vire.

Kot glavni centralni del intranet portala smo si zamislili Hitov dnevnik v drugačni grafični podobi. Izdelan bo dinamično s pomočjo baze podatkov z možnostjo enostavne objave vsebin, vendar več o tem v nadaljevanju. S prvo stranjo intranet portala bomo skušali čim bolj zadovoljiti uporabniška pričakovanja, zato bodo lahko uporabniki na prvi strani prišli do naslednjih informacij in direktnih povezav:

- Splošne novice dneva oziroma zadnjih nekaj dni: to bo srednji del prve strani, v tej rubriki bodo dnevno prikazane novice oziroma njihovi povzetki, ki se bodo nato uvrstile v ostale podsklope intranet portala. Glede na trenutno količino dnevnih novic smo se odločili, da bo prikazanih samo zadnjih šest povzetkov novic, kar pomeni novice zadnjih dveh do treh dnevov. S klikom na posamezen povzetek se bo v novem oknu odprla celotna novica. Novice bodo ustvarjali neposredno zaposleni, čeprav bo za objavo novic potrebna potrditev. Potrditve novic se bodo izvajale v skladu z organizacijskimi pravili in zadolžitvami. Na desni strani bodo povezave na zanimiva in koristna spletna mesta in spletna anketa, ki jo bomo spreminjali vsakih deset dni. Spletna anketa je lahko učinkovito orodje za pridobivanje informacij in razmišljanj s strani zaposlenih. S pomočjo spletnih anket lahko vodstvo enostavno pride do zanimivih podatkov o razmišljanju zaposlenih v zvezi z določenimi problemi in odločitvami v podjetju. Levi del strani bo služil za povezave na posamezne sklope podatkov, ki jih podajam v nadaljevanju.
- Uprava podjetja: v tej rubriki bodo predstavljeni člani uprave, uprava podjetja in njeno delo ter vizija o razvoju podjetja, v okviru rubrike se bodo objavljali tudi sklepi uprave in poročila sej uprave podjetja, vključno s povzetki. Zaposleni bodo imeli možnost postavljanja vprašanj posameznim članom uprave in tudi možnost podajanja komentarjev ter predlogov v zvezi s posameznimi sejami. Za objavo novic bo skrbela oseba, ki že sedaj skrbi za zapisnike sej in ostalo dokumentacijo uprave podjetja.

- Nadzorni svet: tu bo predstavljen nadzorni svet, delo nadzornega sveta, sklici sej in vsi potrebni podatki za zagotovitev transparentnosti delovanja nadzornega sveta. Na tem mestu bodo objavljeni tudi sklepi in poročila sej, vključno s povzetki. Za objavo novic bo skrbela oseba, ki že sedaj skrbi za zapisnike sej in ostalo dokumentacijo nadzornega sveta.
- Sindikat: tu bosta predstavljeni oba sindikata v podjetju, člani sindikatov in sprejeti sklepi ter poročila sej in povzetki teh poročil oziroma zapisnikov. Za objavo novic bo skrbela oseba, ki že sedaj skrbi za zapisnike sej in ostalo dokumentacijo sindikatov.
- Svet delavcev: ta rubrika bo namenjena predstavitvi sveta delavcev in njihovih članov, predstavljeno bo tudi delo sveta delavcev in poročila sej. Za objavo novic bo skrbela oseba, ki že sedaj skrbi za zapisnike sej in ostalo dokumentacijo sveta delavcev.
- Igralništvo: tu bodo predstavljene posamezne Hitove igralniške enote in njihova vodstva, možnost kontaktiranja enot, pravilniki za posamezne enote, zanimivosti in novosti iz sveta igralništva. Novice bodo ustvarjali zaposleni v igralništvu, čeprav bo za objavo novic potreben skrbnik, ki bo novice pred objavo pregledal, po potrebi uredil in se odločil, ali so primerne za objavo.
- Gostinstvo: tu bodo predstavljene posamezne Hitove gostinske enote in njihova vodstva, možnost kontaktiranja enot, pravilniki za posamezne enote, zanimivosti in novosti iz sveta gostinstva. Novice bodo ustvarjali zaposleni v gostinstvu, čeprav bo za objavo novic potreben skrbnik, ki bo novice pred objavo pregledal, po potrebi uredil in se odločil, ali so primerne za objavo.
- Plačilni sistem: zaradi izredno velikega zanimanja zaposlenih glede osebnih dohodkov bomo namenili temu posebno rubriko, v kateri bodo odgovorni objavljali podatke o plačah za tekoči mesec in tudi razloge za morebitne spremembe višine osebnih dohodkov. V tej rubriki bodo objavljeni tudi podatki o realizaciji, ki neposredno vplivajo na višino variabilnega dela osebnih dohodkov.

Eden izmed sklopov portala bo namenjen prikazu podatkov o poslovanju podjetja. Za ta sklop bo treba posebej definirati pravice glede dostopnosti do posameznih podatkov in preučiti možnosti za direkten dostop do posameznih aplikacij, ki so že oziroma bodo aktivirane v podjetju. S pomočjo tega sklopa bodo zaposleni lahko prišli do naslednjih podatkov:

- Podatki iz sistema ISPO in R/3: ti podatki bodo zaposlenim dostopni v odvisnosti od pravic za dostop in se bodo ustvarjali iz poslovnih aplikacij v realnem času, torej bo tu narejen le uporabniški vmesnik za dostop do teh podatkov, tako da za obnavljanje vsebin za potrebe intraneta ne bo potrebno dodatnih človeških virov.

- Recepcije igralnic in hotelov: ta del bo direktno povezan v skupni recepcijski sistem podjetja HIT, tako bodo pooblaščenim lahko imeli takojšen vpogled v dogajanje v posamezni poslovni enoti in s tem možnost usmerjanja gostov in zapolnitve prostih kapacitet.
- Poslovna poročila kontrolinga: ta poročila se že sedaj generirajo, tako da bo intranet portal služil le kot pripomoček za lažjo in hitrejšo distribucijo pripravljenih poročil. Za ustvarjanje in objavo poročil bodo skrbeli uslužbenci, ki so že sedaj zadolženi za opravljanje teh nalog.
- Plan, realizacija, davki, dobiček: tudi ta finančna poročila se že sedaj generirajo, tako da bo intranet portal služil le kot pripomoček za lažjo in hitrejšo distribucijo pripravljenih poročil. Za ustvarjanje in objavo poročil bodo skrbeli uslužbenci, ki so že sedaj zadolženi za opravljanje teh nalog.
- Plače reklama, drugi stroški: velja enako kot za prejšnjo točko.
- Finančni tokovi, krediti: velja enako kot za prejšnjo točko.

Veliko je bilo pritožb sogovornikov glede organizacijskih in delovnih navodil. Ta navodila v podjetju obstajajo, vendar so v papirni obliki shranjena v omarah, tako da je dostop do njih težaven in zamuden. Tudi vsakršna sprememba navodil je dolgotrajna in draga. Zaradi navedenega smo se odločili za uvedbo posebnega podsklopa, namenjenega organizaciji, ki bo zajemal naslednje vsebine:

- Makro- in mikro-organizacijska shema: prikazana bo interaktivna makroshema podjetja s povezavo na predstavitve posameznih enot oziroma na podatke o enoti. Podatki se bodo obnavljali v skladu z organizacijskimi spremembami in že sedaj zadolženi za objavo sprememb bodo morali poskrbeti dodatno še za objavo na intranet portalu.
- Kadrovske spremembe in interni razpisi: skrbništvo nad tem delom bo imela kadrovska služba in bo objavljala kadrovske spremembe v podjetju in potrebe po delavcih. Zaradi velikega števila prerazporeditev delavcev in zaradi odpiranja novih poslovnih enot bodo na teh straneh objavljeni interni razpisi za zaposlene z možnostjo enostavne prijave na prosta delovna mesta preko vnosnega obrazca.
- Opisi delovnih mest: ta del bo pripravila kadrovska služba v sodelovanju z oddelkom HRM. V tem delu bodo zbrani opisi delovnih mest, vključno z zadolžitvami delovnega mesta, zahtevanimi sposobnostmi itd. Do teh podatkov bodo imeli zaposleni možnost dostopa v skladu z organizacijskimi pravili, kar pomeni, da ne bodo imeli vsi vpogleda v določene podatke o določenih delovnih mestih.
- Organizacijska in delovna navodila: v tem delu bodo zbrana organizacijska navodila, ki v podjetju v papirni obliki že obstajajo. Navodila bodo dostopna v skladu s sistemom pravic, ki ga bo predhodno treba definirati oziroma je že sedaj deloma definiran v skladu z organizacijskimi pravili. Za pripravo in

osveževanje navodil bodo skrbeli zaposleni, ki so za ta navodila že sedaj zadolženi.

- Splošni akti: ti akti že obstajajo in bodo le preneseni v e-obliko. Te vsebine bodo podprte z ustreznim iskalnikom, kar bo velika poenostavitev za dostop do zelenih informacij.
- Vsebina del strokovnih služb: ti akti že obstajajo in bodo le preneseni v e-obliko, ustrezno strukturirani in podprti z ustreznim iskalnikom.

Med željami in potrebami smo zbrali tudi potrebe po določenih povezavah oziroma po zbirniku zunanjih povezav. Za ažurnost povezav bo zadolžen skrbnik portala, medtem ko bodo predlogi za nove povezave morali prihajati s strani zaposlenih. V ta namen bo v tej rubriki na razpolago obrazec, preko katerega bodo lahko zaposleni vnesli svoj predlog in ga poslali skrbniku, ki bo poskrbel za dodajanje povezave na novo spletno mesto. Povezave bodo strnjene po posameznih tematskih sklopih. Za začetek smo določili naslednje tematske sklope:

- Igralništvo
- Gostinstvo
- Turizem
- Kongresni turizem
- Finance in računovodstvo
- Informatika in informacijska tehnologija
- Pravne zadeve in zakonodaja
- Kadri in izobraževanje
- Slovenski portali
- Tuji portali
- Svetovni iskalniki
- Enciklopedije
- Mediji
- Druge zanimive spletne strani

V podjetju neprestano poteka vrsta izobraževanj, ki so organizirana tako znotraj kot izven podjetja. Zaradi velikega števila udeležencev različnih izobraževanj je v podjetju veliko birokracije in s tem ogromno dela z organizacijo in realizacijo posameznih izobraževanj. Objaviti je treba veliko število najav izobraževanj, razposlati prijavnice potencialnim kandidatom, poslati potrditve izobraževanj. Zato smo si v okviru intranet portala zamislili tudi poseben sklop, namenjen izobraževanju, ki bo zajemal naslednje teme in ga bodo v celoti vzdrževali v oddelku za organizacijo izobraževanja:

- Študij ob delu: ta sklop bo namenjen objavi navodil zaposlenim v zvezi z obveznostmi glede študija ob delu. V tem sklopu bo tudi rubrika FAQ, kajti pogosto zaposlene zanima enaka tematika in na ta način bodo lahko najhitreje prišli do odgovorov, pa tudi delavci v izobraževanju bodo na ta način razbremenjeni odgovarjanj na enaka ali podobna vprašanja.
- Najave seminarjev, konferenc in simpozijev: v tem sklopu bodo najavljeni vsi dogodki v zvezi z izobraževanjem, ki bodo organizirani bodisi v podjetju ali pa izven. S pomočjo objavljenega obrazca so bodo lahko zaposleni prijavi na ustrezne dogodke in nato bodo v elektronski obliki tudi dobili odgovor na svojo prijavo in ustrezna navodila glede udeležbe na dogodku. Za ta sklop bodo skrbeli v oddelku za izobraževanje. To sicer že sedaj počnejo, vendar z veliko več birokracije.
- Računalniška in jezikovna izobraževanja: teh izobraževanj je v podjetju izredno veliko, tako da bo ta sklop služil za najavo izobraževalnih terminov, prijavi zaposlenih, sporočilom o morebitnih spremembah najavljenih dogodkov in obvestilom zaposlenim.
- Zanimiva predavanja: v tem sklopu bodo najavljeni vsi dogodki v zvezi z izobraževanjem, ki bodo organizirani bodisi v podjetju ali pa izven njega. S pomočjo objavljenega obrazca so bodo lahko zaposleni prijavi na ustrezne dogodke in nato bodo v elektronski obliki tudi dobili odgovor na svojo prijavo in ustrezna navodila glede udeležbe na dogodku. Za ta sklop bodo skrbeli v oddelku za izobraževanje. To sicer že sedaj počnejo, vendar z veliko več birokracije.
- Sodelavci posredujejo znanja: ta sklop bo organiziran v obliki forumov in baze znanja, v kateri se bodo zbirali dokumentirani problemi in njihove rešitve. S pomočjo iskalnika bodo zaposleni lahko prišli do pomoči, potrebne za rešitev nekega problema. Bazo znanja bodo gradili vsi zaposleni, skrbnik intranet portala pa bo urejal in reševal morebitne zaplete in nepravilnosti.
- Izobraževanje na daljavo: veliko izobraževanj v podjetju bo lahko predvsem zaradi geografske razpršenosti in križajočih se delovnih urnikov organizirano s pomočjo intranet portala. Na portalu bodo objavljena določena izobraževanja in tudi omogočeno opravljanje zakonsko potrebnih izpitov. Za ta del bodo skrbeli v izobraževanju ob pomoči posameznih oddelkov, ki potrebujejo taka izobraževanja in opravljanje preizkusov znanj za svoje delavce.
- Obvezna izobraževanja: določeni profili zaposlenih so zakonsko dolžni na določena obdobja opraviti izpite iz potrebnih znanj. Za opravljanje izpitov se lahko koristno uporabi intranet portal, saj imajo na ta način zaposleni možnost opravljanja preizkusov znanj praktično, kadar hočejo, ravno tako pa na ta način lahko izločimo pristranskost oseb, ki preverjajo znanja.

V času, ko je podjetje v obdobju reorganizacije in odpiranja novih poslovnih enot, poteka vse več sočasno odprtih projektov. Zaposleni sodelujejo v več projektih sočasno, člani projektnih skupin pa so večkrat tudi krajevno porazdeljeni. Vse to narekuje uporabo intranet portala tudi za podporo projektom in projektnemu vodenju. Zato smo v okviru portala predvideli tudi poseben sklop za podporo projektom.

- Potek prenove projektnega vodenja in dokumentacija: v tej rubriki bodo dokumenti o poteku prenove projektnega vodenja v podjetju. Za ta del bodo zadolženi projektni vodje in skupina, zadolžena za prenovo projektnega vodenja.
- Projekti v teku in stanje na projektih: ta rubrika bo služila za prikaz stanja projektov in projektov v teku. Seveda bodo morali za ažurnost podatkov člani projektnih skupin, in sicer vsaka projektna skupina za svoj projekt.
- Kadrovska pokritost: v tej rubriki bo prikazana kadrovska pokritost projektov in morebitni manjkajoči profili zaposlenih.
- Pobude za projekte: preko te rubrike bodo zaposleni imeli možnost, da preko vnosnega obrazca prijavijo nove ideje in zamisli za nove projekte oziroma rešitve in dopolnitve obstoječih projektov.
- Projektne pisarne: tu bodo imele projektne skupine možnosti za komuniciranje in hranjenje dokumentacije o projektu. Za to rubriko bo skrbel skrbnik portala, ki bo na zahtevo projektne skupine odprl projektno pisarno in članom projektne skupine dodelil uporabniške podatke za dostop do projektne pisarne.

V podjetju se že sedaj pripravlja kup poročil in raziskav, ki pa običajno končajo po poslovnih enotah, ki so naročniki teh raziskav in poročil. Zato smo pripravili tudi sklop na intranet portalu, ki bo namenjen objavi tovrstnih poročil.

- Poročila o analizah in raziskavah: ta poročila v podjetju že obstajajo in je treba le doseči, da bodo naročniki teh poročil poskrbeli za objavo le-teh na intranet portalu in tako omogočili uporabo poročil sodelavcem.
- Marketinške akcije: v tem sklopu bi objavljali različne marketinške akcije, ki se dogajajo v podjetju HIT in se tako in drugače tičejo zaposlenih. Za ta sklop bodo skrbeli v oddelku za marketing in trženje.
- PR dogodki: objava dogodkov, ki se potem pojavijo v različnih medijih. S pomočjo tega sklopa bi lahko nekoliko povečali pripadnost zaposlenih, saj bodo z objavo teh novic zaposleni imeli vpogled v dogajanje, preden se te novice pojavijo v medijih. Za ta sklop novic bodo skrbeli v oddelku za stike z javnostmi.
- Analize medijev: že sedaj so na Hitovem intranetu objavljeni različni članki, povzeti iz medijev, ki so povezani s podjetjem HIT. Članke pripravlja zunanje podjetje in jih v obliki skeniranih slik pošlje po elektronski pošti skrbnici intraneta, ta pa jih objavi na notranjem spletu podjetja. Članki v taki obliki so nepregledni, ne omogočajo iskanja, se držijo skupaj in ne omogočajo tiskanja

posameznih člankov. Zaradi teh težav so se v podjetju odločili za predelavo člankov, in sicer članke bo treba ločiti, tako da bodo objavljeni posamezno. Za vsak članek se bo napisal tudi stavek ali dva, po katerih bo možno iskanje. Za ta sklop bo skrbela zadolžena oseba.

- Analize poslovanja: analize v podjetju že obstajajo, vendar jih kaže zaradi lažjega načina distribucije objaviti na intranet portalu. Seveda bo treba poskrbeti za ustrezne zaščite, ki bodo dovoljevale vpogled do posameznih analiz le pooblaščenim osebam. Za ta sklop bodo skrbeli v plansko analitičnem oddelku.

Določene poslovne enote že imajo svojo spletno predstavitev, ostale pa bodo svoje spletne predstavitve oziroma spletni podportal v kratkem izdelale. Tako bomo v okviru rubrike predstavitve PE zbrali povezave na posamezne podportale poslovnih enot in na ta način omogočili hiter preskok na posamezne podportale podjetja.

Podatke, sklope podatkov in urednike posameznih sklopov portala smo okvirno določili, tako je nastopil čas, ko je treba začeti razmišljati o dejanski vpeljavi intranet portala v podjetje. V naslednjem podpoglavju bom predstavil modele vpeljave intranet portala v podjetje in korake, ki smo jih že oziroma jih še bomo naredili pri vpeljavi intranet portala.



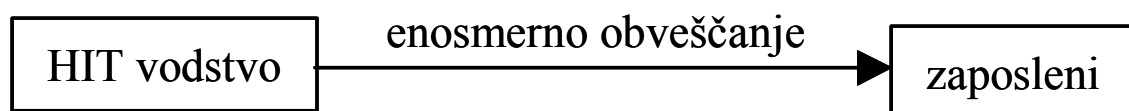
## 5 INTRANET PORTAL V PODJETJU HIT

### 5.1 Razvoj intraneta v podjetju HIT

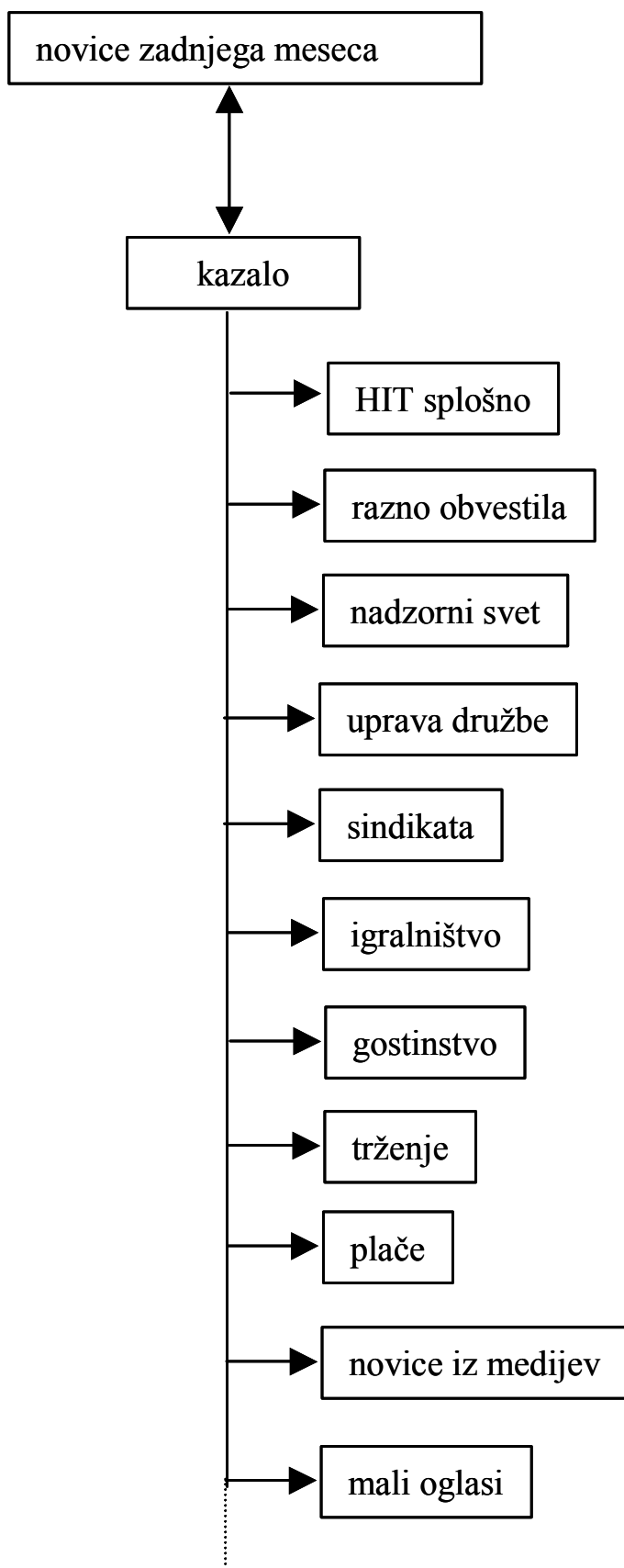
Zametki Hitovega intraneta segajo v leto 1995, takrat se je razvila stran info.hit.si. Takrat so informatiki z orodjem Front Page postavili na takratni notranji web strežnik nekaj informacij, ki so služili bolj preizkušanju orodja kot resnemu orodju za širjenje informacij. Ta splet so nato v sektorju informatike občasno tudi obnovili, vendar pa intranet ni služil svojemu namenu. Pravo obveščanje s pomočjo intraneta se je začelo v letu 1999, ko so v podjetju začeli ob papirnati izdaji Hitovega internega glasila, Hitre novice, informacije objavljati še na straneh intraneta.

V januarju 2000 je ožja skupina sodelavcev sklenila, da se v Hitu uvede pravo on-line obveščanje zaposlenih. Za izdelavo nove podobe Hitovih novic so zadolžili sodelavko, ki je 1. 3. 2000, na strani info.hit.si/interinfo objavila novice v novi obliki, namenjene Hitovim zaposlenim, v obliki Hitovega dnevnika, o katerem smo že govorili. Zaradi lažje primerjave bom tako prejšnje spletno mesto kot zdajšnji intranet portal prikazal s pomočjo komunikacijskega in vsebinskega modela. Na sliki 3 je prikazan komunikacijski model prejšnjega spletnega mesta, na sliki 4 pa vsebinski model.

Slika 3: Komunikacijski model stare verzije Hitovega intraneta



Slika 4: Vsebinski model stare verzije Hitovega intraneta



Hitov dnevnik je v dveh letih prerastel svoje okvire, saj je postal precej kaotično urejen, pa tudi, kot je razvidno iz komunikacijskega modela, ni omogočal povratnih informacij od zaposlenih. Predvsem zaradi težke dostopnosti do novic je obiskanost in pomembnost Hitovega dnevnika (intraneta) začela močno upadati. Prav to je bil eden izmed glavnih razlogov za sprejem odločitve o uvedbi portala.

## **5.2 Načrt izgradnje intranet portala v podjetju HIT**

Za projekt vpeljave intranet portala je v podjetju ustanovljena projektna skupina, v katero sem bil povabljen kot zunanji sodelavec tudi jaz, saj sem kot tak sodeloval pri razvoju intraneta v podjetju že od samih začetkov leta 1995. Projektno skupino smo sestavljali:

- direktor projektov v podjetju,
- sodelavka, ki je že sedaj skrbela za vzdrževanje Hitovega dnevnika,
- sodelavec, ki bo kasneje prevzel vzdrževanje portala,
- delavski direktor, ki je že do sedaj skrbel za informiranje v podjetju.

Moja naloga v projektni skupini je bila priprava projekta, predvsem v iskanju tehničnih rešitev in v iskanju rešitev, ki bodo omogočale preprost dostop do podatkov, za katere smo na podlagi omenjene raziskave določili, da bodo dostopni preko portala. V skupini smo se še odločili, da bomo portal vpeljali načrtovano, vendar ga bomo razvijali sproti v majhnih korakih z dopuščanjem vpeljave sprotnih idej in rešitev.

Glavni poslovni cilj projekta vpeljave oziroma prenove internega spletnega mesta v intranet portal je bil razvoj učinkovitega orodja za pomoč internim komunikacijam v podjetju. S portalom smo želeli vnesti v podjetje novo dimenzijo dvosmernih komunikacij, s pomočjo katerih smo želeli izboljšati organizacijsko klimo in povečati pripadnost zaposlenih v podjetju. Za uspeh projekta smo si postavili cilj, da intranet portal postane glavno sredstvo komuniciranja v podjetju. Zavedali smo se, da bo to težka naloga, vendar s skrbnim načrtovanjem, implementacijo in vzdrževanjem ter promocijo smo videli možnost za uspešen zaključek projekta.

Na samem začetku sem pripravil plan aktivnosti pri razvoju portala in jih tudi predstavil projektni skupini. V prvem koraku smo se vprašali, na kakšne probleme bomo lahko naleteli med življenjskim ciklom projekta. Tehnične probleme smo skoraj v celoti izločili, saj je internetna tehnologija v podjetju že vzpostavljena in torej v večji meri že razpoložljiva. Mnogo večji problem je bil politične narave, saj so nad dosedanjim intranetom bedeli informatiki, sedaj pa ni bil nobeden izmed njih vključen v projektno skupino. Ker pa bi lahko to nastal kaj kmalu velik ali celo nerešljiv problem, smo se odločili, da zadevo kar takoj razčistimo. Tako smo se dogovorili z odgovornimi iz informatike, da bomo mi prevzeli skrbništvo nad intranet portalom in njegovimi vsebinami, v informatiki pa bodo prevzeli skrbništvo nad strojno in programsko opremo. V projektni skupini smo si razdelili posamezne naloge, in sicer:

- naloga vodja projekta je skrb za koordinacijo projekta in pomoč pri dogovorih z informatiki in ostalimi zaposlenimi, ki jih bomo vključili v projekt,
- naloga delavskega direktorja je skrb za dogovore pri objavljanju novic in komunikacijo med vodstvom podjetja in zaposlenimi,
- sodelavka skrbi za pridobivanje in objavo vsebin,
- sedelavec je kot pomoč pri razvoju portala in pri grafičnem oblikovanju,
- moja naloga je ključna, saj sem zadolžen za celoten razvoj portala, vključno z izbiro tehnologije in grafičnim oblikovanjem.

Po uspešni rešitvi problemov iz prve faze smo prešli v drugo fazo projekta, v kateri smo začeli z analizo in definicijo potreb. V tej fazi smo tako izrabili raziskavo, ki sem jo v podjetju že prej izvedel, in dokumentirali smo uporabniške potrebe in želje.

Pri iskanju potreb in želja smo poiskali predvsem naslednje odgovore:

- Kdo bodo uporabniki intranet portala?  
Uporabniki portala bodo predvsem tisti, ki pri svojem delu stalno uporabljajo računalnik (zaposleni v upravi podjetja). Vendar smo menili, da bodo tudi ostali uslužbenci uporabljali portal s pomočjo skupnih računalnikov (ti so nameščeni po posameznih poslovnih enotah), zato bo treba poskrbeti tudi za te uporabnike.
- Kakšne vrste podatkov in informacij potrebujejo pri svojem delu?  
Zaposleni potrebujejo pri svojem delu velikokrat delovna in organizacijska navodila, različne informacije o stanju projektov itd. Razen podatkov za delo pa zaposleni potrebujejo informacije o dogajanju v podjetju, informacije o sprejetih odločitvah v vodstvu, skratka vse informacije, ki tako ali tako krožijo po podjetju, vendar zaradi neformalnih poti in popačenj na njih lahko naredijo veliko škode podjetju.
- Kaj želijo zaposleni vedeti?  
Kot že rečeno, zaposleni želijo imeti natančno sliko dogajanja v vodstvu podjetja.
- Kaj zaposleni morajo vedeti?  
Zaposleni morajo biti seznanjeni predvsem z različnimi pravilniki, razporedi, navodili, zakonskimi obveznostmi in pravicami ...
- Kako spreminjanje vsebine nekega dokumenta vpliva na ostale dokumente in vsebine?  
Običajno dokumenti in vsebine na portalu ne bodo povezane, torej ne bodo imele medsebojnega vpliva.
- Kdo bo lahko spreminjal vsebine in ali to počnejo že sedaj?

Vsebine na portalu bo sprva spreminjala in urejala sodelavka, ki to že sedaj počne. S časom bomo zadolžili še dodatne ljudi za objavo vsebin na mestih njihovega nastanka. Skušali bomo izrabiti ljudi, ki že sedaj skrbijo za zbiranje teh informacij, in jih bodo potem samo še objavili na tem mediju.

- Katere informacije bi potrebovali za uspešnejše opravljanje dela?

Tu gre predvsem za delovna in organizacijska navodila in napotke o obnašanju pri neobičajnih dogodkih.

- V kakšni obliki so podatki in informacije (besedila, slike, avdio, video ...)?

Informacije in podatki bodo večinoma v obliki besedil, vendar pa bodo vsebovali tudi slike.

- Ali je potrebna odobritev za objavo določenih vsebin, in če je, kdo mora objavo odobriti in na kakšen način (ustno, pisno ...)?

Za odobritev vsebin bomo definirali poseben pravilnik, v katerem bo določeno, katere vsebine se lahko objavijo, za katere pa je potrebna odobritev, kakšna mora ta biti in kdo lahko določeno objavo odobri.

- Za katere podatke je potrebna omejitev dostopa?

Omejitev dostopa, kopiranja in tiskanja bo potrebna predvsem za organizacijska in delovna navodila. Omejiti pa bo treba tudi dostop do dokumentov posameznih projektnih skupin ter nekaterih finančnih poročil.

Tako smo pristopili k izdelavi modela vsebin in komunikacijskega modela. Pri tem smo podatkovne potrebe strukturirali po načelu funkcionalnosti z vidika uporabnika ter z upoštevanjem mesta nastanka podatka, torej ob upoštevanju vidika vzdrževanja vsebin in organizacijskih pravil v podjetju. Prav slednja določajo odgovornosti in zadolžitve uporabnikov in le z njihovo pomočjo lahko obdržimo nadzor nad vsebinami intranet portala. V organizacijah vedno srečamo tri vrste vsebin oziroma informacij, to pa so formalne, projektne in neformalne vsebine. Formalne vsebine v vsaki organizaciji obstajajo že pred nastankom intranet portala in so pregledane in urejene, torej so že pripravljene za objavo v okviru intranet portala. Te informacije so običajno v obliki formalnih dokumentov, z organizacijskimi pravili pa je običajno določeno, kdo v podjetju lahko razpolaga s temi dokumenti, torej, kdo bo lahko dokumente posredoval oziroma objavil na portalu.

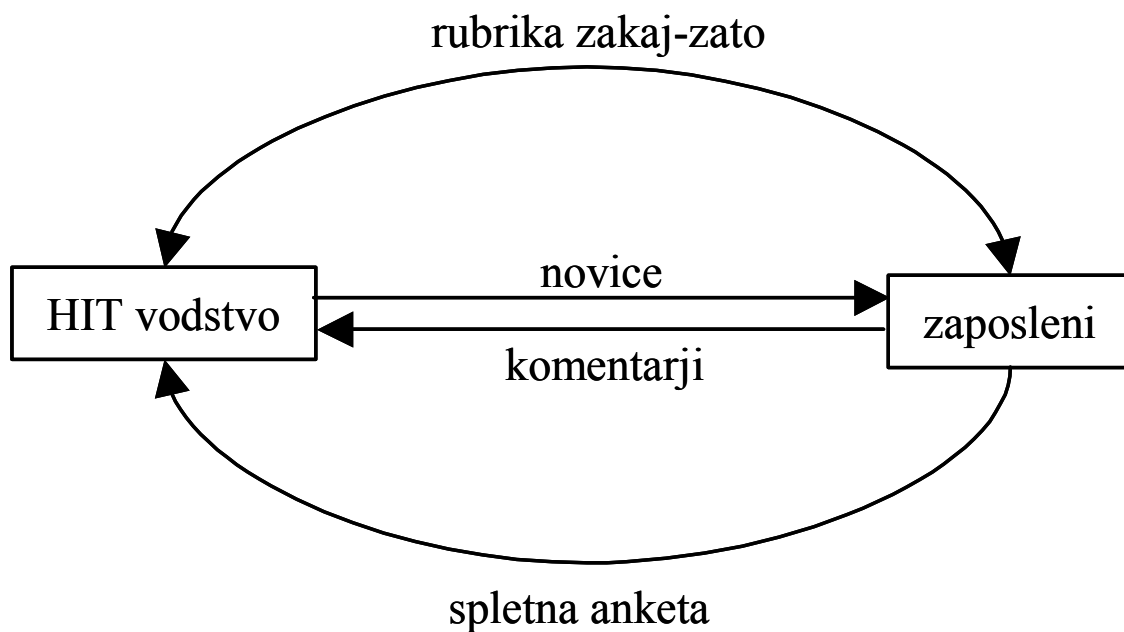
Za posamezne vsebine, ki nastajajo v okviru posameznih projektov, smo pripravili del portala, kjer bodo dokumenti z omejenim dostopom, saj večina dokumentov s temi vsebinami ni dostopna izven projektne skupine.

Kup vsebin v organizaciji pa je neformalne narave. Te vsebine predstavljajo različni memorandumi, zapiski, javna poročila in dokumenti, predstavitve in drugi dokumenti, ki odražajo kreativno delo posameznikov. Te vsebine se bodo smiselno objavljale na portalu in bodo klasificirane v posamezne podskupine oziroma podsklope portala.

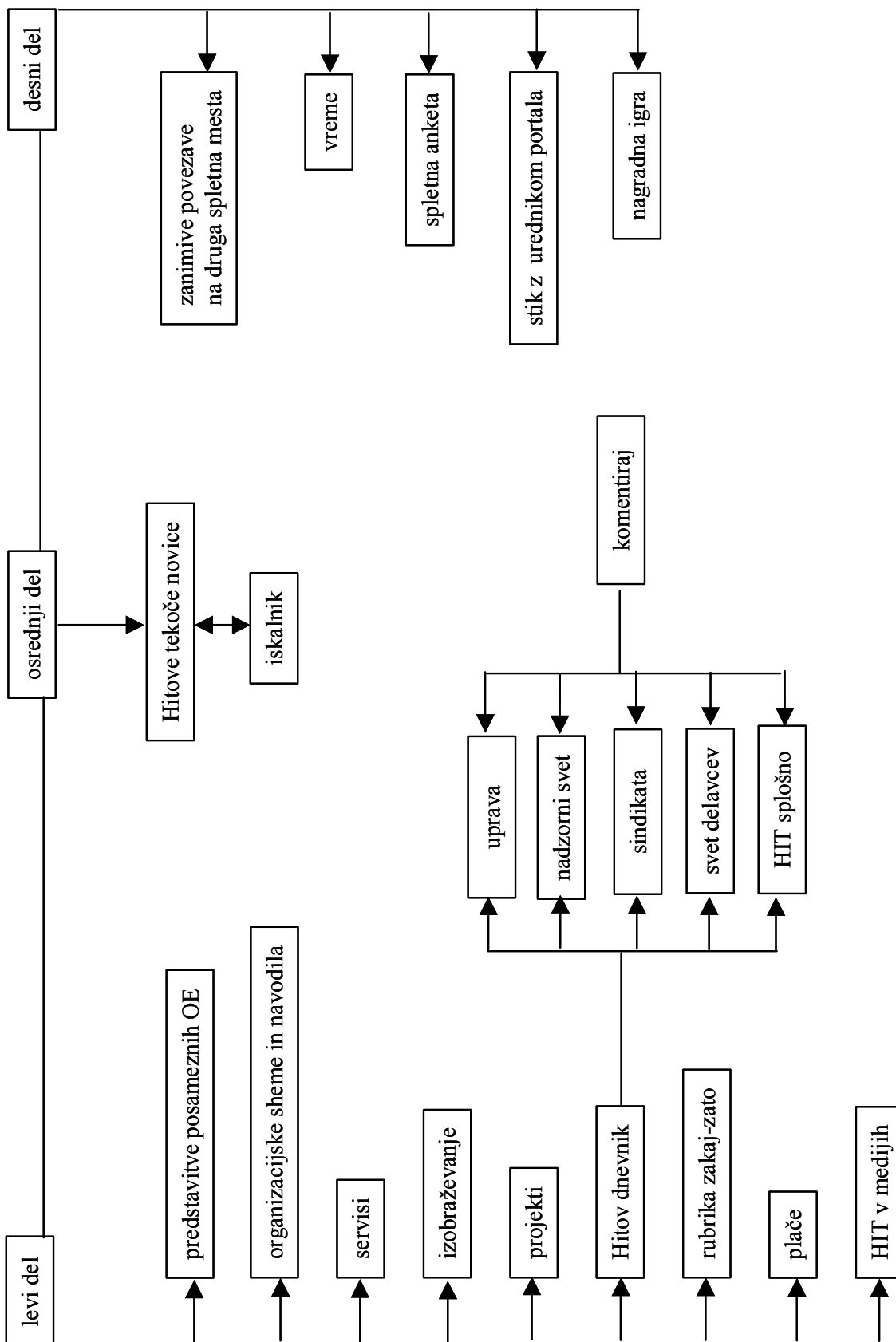
### 5.3 Obstoječi intranet portal v podjetju HIT

Ob vsem naštetem in ob upoštevanju vidika obiska spletnega mesta in pričakovanja zaposlenih ob prihodu na spletno mesto ter števila vsebinskih nivojev od vstopne strani do končne iskane informacije (načelo treh klikov) smo razvili naslednja modela intranet portala. Tako je na sliki 5 prikazan komunikacijski model sedanjega Hitovega intranet portala, na sliki 6 pa vsebinski model.

Slika 5: Komunikacijski model sedanjega Hitovega intranet portala



Slika 6: Komunikacijski model sedanjega Hitovega intranet portala



Prikazana modela smo z ustrezno obrazložitvijo predstavili vodstvu podjetja. Kot najmočnejši argument za uvedbo portala je bila vpeljava dvosmerne komunikacije med zaposlenimi in vodstvom, kajti ravno ta dialog v podjetju močno škriplje. Vodstvo je projekt podprlo in v podjetju so se odločili, da gredo v izdelavo portala, vendar z močno omejenimi sredstvi in človeškimi viri.

S to odobritvijo smo prišli do točke načrtovanja portala, zato smo začeli z iskanjem tehnoloških rešitev. Ker gre za nadgradnjo obstoječega spletnega mesta, smo iskali rešitve, s katerimi bomo kar najbolje izkoristili obstoječe tehnične in človeške vire v podjetju tako, da bodo naložbe v dodatno infrastrukturo minimalne. Tehnološka rešitev mora zagotavljati možnost uporabe intranet portala z notranjih človeških virov in mene kot zunanjega sodelavca in mora biti brez velikih vlaganj.

Uporabljeni rešitev bo morala omogočati ločevanje oblike, vsebine in poslovne logike. Vse vsebine intranet portala bodo shranjene v bazi podatkov na način, ki bo omogočal neodvisen način prikaza teh vsebin. S tem bomo dosegli uporabnost vsebin na različnih uporabniških vmesnikih, v različnih oblikah in tudi prenosljivost na različne medije. Uporabniški vmesnik za prikaz vsebin bo izveden le na predstavitveni ravni, torej ne bo vseboval posameznih vsebin, niti ne bo določal ali omejeval poslovnih pravil, ki bodo določena na nivoju organizacije. Uporabniški vmesnik bo določal le obliko prikaza in ga bo enostavno zamenjati, nadgraditi ali pa le vzporedno dodati nov uporabniški vmesnik.

Celoten intranet portal bo zgrajen modularno, kar pomeni, da bo omogočal enostavno dodajanje posameznih modulov in njihovo nadgradnjo in preurejanje. Posamezni moduli bodo delovali kot zaključene celote, kar pomeni, da bo omogočena zamenjava uporabniškega vmesnika posameznega modula, ki pa ne bo vplivala na ostalo obliko oziroma celovitost intranet portala. Zaradi modularne sestave bodo različni sklopi portala lahko uporabljali iste module z lastnimi uporabniškimi vmesniki.

Ob upoštevanju vsega naštetega smo se odločili, da bomo izkoristili obstoječi notranji spletni strežnik podjetja, ki teče na Windows NT platformi, torej IIS. V skladu s tem smo se odločili, da portal razvijemo s pomočjo ASP (Active Server pages) tehnologije. Uporabili smo krovno shemo portala in ji dodali še ostale podsklope ter tako prišli do portala, ki je sedaj v uporabi in je prikazan na sliki 7.



Slika 7: Zaslonska slika sedanjega intranet portala

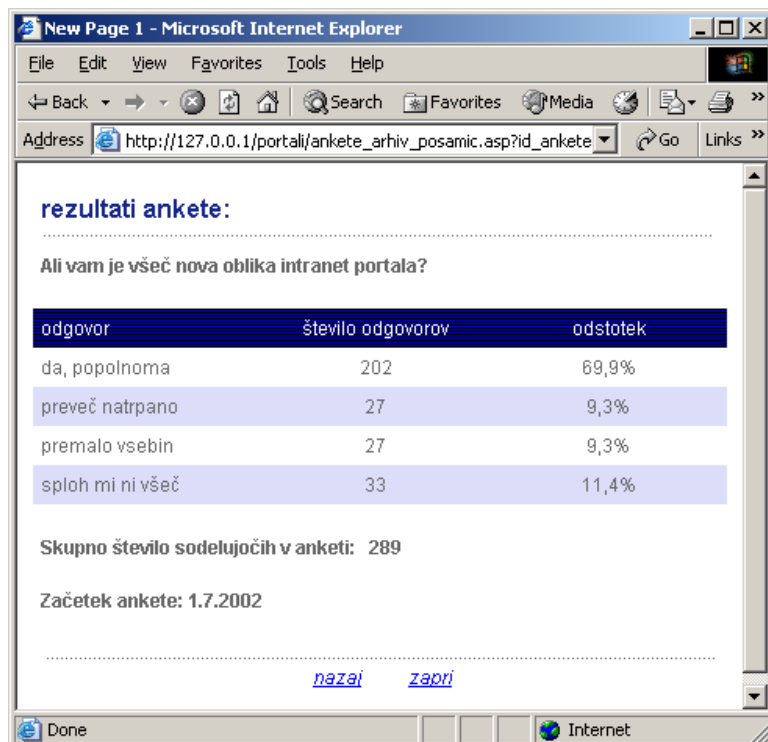


Vir: sedanji HIT-intranet portal

Kot že rečeno, je portal zgrajen modularno, kar pomeni, da je vsaka sprememba desnega ali levega stolpca oziroma glave takoj vidna na celotnem portalu. Sredinski del portala se spreminja večkrat dnevno v odvisnosti od količine novic. Tako slike kot besedila se shranjujejo v bazi podatkov, kar pomeni, da je prikaz omogočen preko uporabniškega vmesnika. Vsaka sprememba oziroma zamenjava oblike uporabniškega vmesnika se tako pozna na vseh novicah. V osrednjem delu je tako prikazano zadnjih sedem novic, kar predstavlja približno novice zadnjih dveh dnevov.

V desnem stolpcu smo zbrali koristne povezave do drugih spletnih mest. V ta stolpec smo umestili tudi spletno anketo, ki jo zamenjamo vsakih štirinajst dni in tako dobiva vodstvo povratne informacije od zaposlenih. Kot prvo anketo smo izvedli anketo o novi obliki intranet portala. Anketo smo izvedli ob zagonu portala dne 1. 7. 2002 in je trajala 14 dni. V njej je sodelovalo 289 zaposlenih in rezultat je bil kar zadovoljiv, saj 70 % zaposlenih meni, da je nova oblika dobra. Razen ankete smo dobili tudi nekaj pohval preko e-pošte, kritičnih mnenj pa ni bilo, zato smo bili lahko zadovoljni z narejenim. Rezultate ankete prikazuje tudi zaslonska slika 8.

Slika 8: Prikaz rezultatov spletne raziskave o ustreznosti portala



Vir: sedanji HIT-intranet portal

Novice v osrednjem delu se ne prikažejo takoj v celoti, saj bi zaradi daljše novice na prvem mestu ostalih šest zgubilo na pomenu. Tako se o vsaki novici prikaže le povzetek, več o posamezni novici pa lahko dobimo s klikom na povezavo »več o tem ...«, ki nam odpre okno, ki vsebuje besedilo in sliko (če ta je). Primer oblike posamezne novice prikazuje slika 9.

Slika 9: Oblika posamezne novice na Hitovem portalu



Vir: sedANJI HIT-intranet portal

Vsako novico si uporabniki lahko stiskajo oziroma jo lahko tudi komentirajo. Oddaja komentarja je omogočena preko ustreznega formularja, oseba, ki je komentar oddala, pa ne potrebuje identifikacije, saj smo v projektni skupini menili, da bo na ta način boljši odziv. Slednja odločitev se je izkazala za zelo smelo, saj so zaposleni nekako dva meseca po uvedbi možnosti oddaje komentarjev to začeli izkoriščati in v sedanjem obdobju dobimo na skoraj vsak članek, ki je v povezavi s podjetjem, kar nekaj komentarjev.

Preko levega stolpca portala pa lahko pridemo do vseh v preteklosti objavljenih novic in vseh servisov ter dokumentov, ki so dostopni v podjetju. Tako je levi stolpec razdeljen na posamezne podsklope. Prvi podsklop je namenjen Hitovemu dnevniku, ki je že v prvotnem intranetu služil za obveščanje zaposlenih. Tudi sedaj so tu zbrane povezave na arhiv novic in na novice, ki ustrezajo posamezni tematiki (nadzorni svet, uprava, sindikata ...) Zaslonska slika Hitovega dnevnika je prikazana na sliki 10.

Slika 10: Zaslonska slika Hitovega dnevnika



Vir: sedANJI HIT-intranet portal

V rubriki predstavitve posameznih OE (organizacijskih enot) se predstavljajo posamezni oddelki podjetja z vsebinami s svojega področja. Trenutno ima predstavitve

pet oddelkov. Svoje predstavitve bodo izdelali tudi drugi oddelki, saj so v nekaterih oddelkih pripravljenost za izdelavo in vzdrževanje svoje spletne predstavitve nakazali že med raziskavo.

V sklopu organizacija so predstavljene ključne organizacijske strukture, z vsebinami kot so bile opisane v sklepih o potrebnih podatkih. Tu sta tudi interni telefonski imenik in imenik e-pošte. Oba bomo v bližnji prihodnosti nadgradili z možnostjo iskanja tudi preko makro- in mikro-sheme in delovnih ter stroškovnih mest podjetja.

Kot sem že opisal v poglavju o potrebnih podatkih, smo tu naredili tudi podsklop, namenjen izobraževanju. V tem delu so objavljene najave seminarjev, različnih zanimivih predavanj in dogodkov.

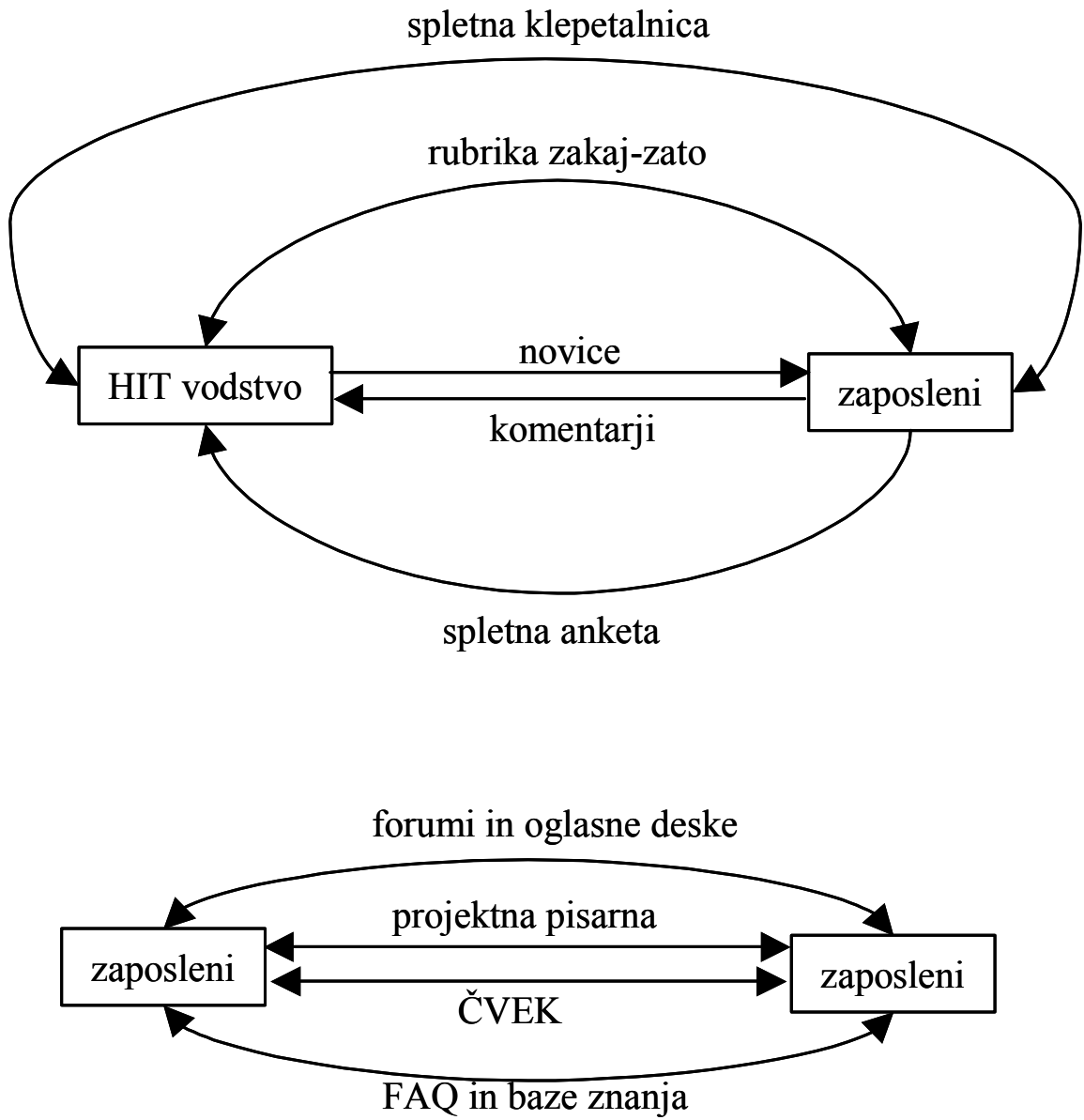
Na dnu portala je še podsklop, namenjen projektom, ki zaenkrat vsebuje le opise določenih projektov, v prihodnosti pa bomo ta del še dodatno razvili.

Vzdrževanje portala je razdeljeno na vzdrževanje novic, ki se dnevno spreminjajo, in vzdrževanje ostalih rubrik, ki se spreminjajo v daljših časovnih intervalih. Tako je objava, popravljanje in morebitno brisanje novic dostopno preko posebej za to pripravljenih spletnih obrazcev, medtem ko se statične vsebine portala enostavno pripravljene v HTML jeziku in se tako tudi popravljajo.

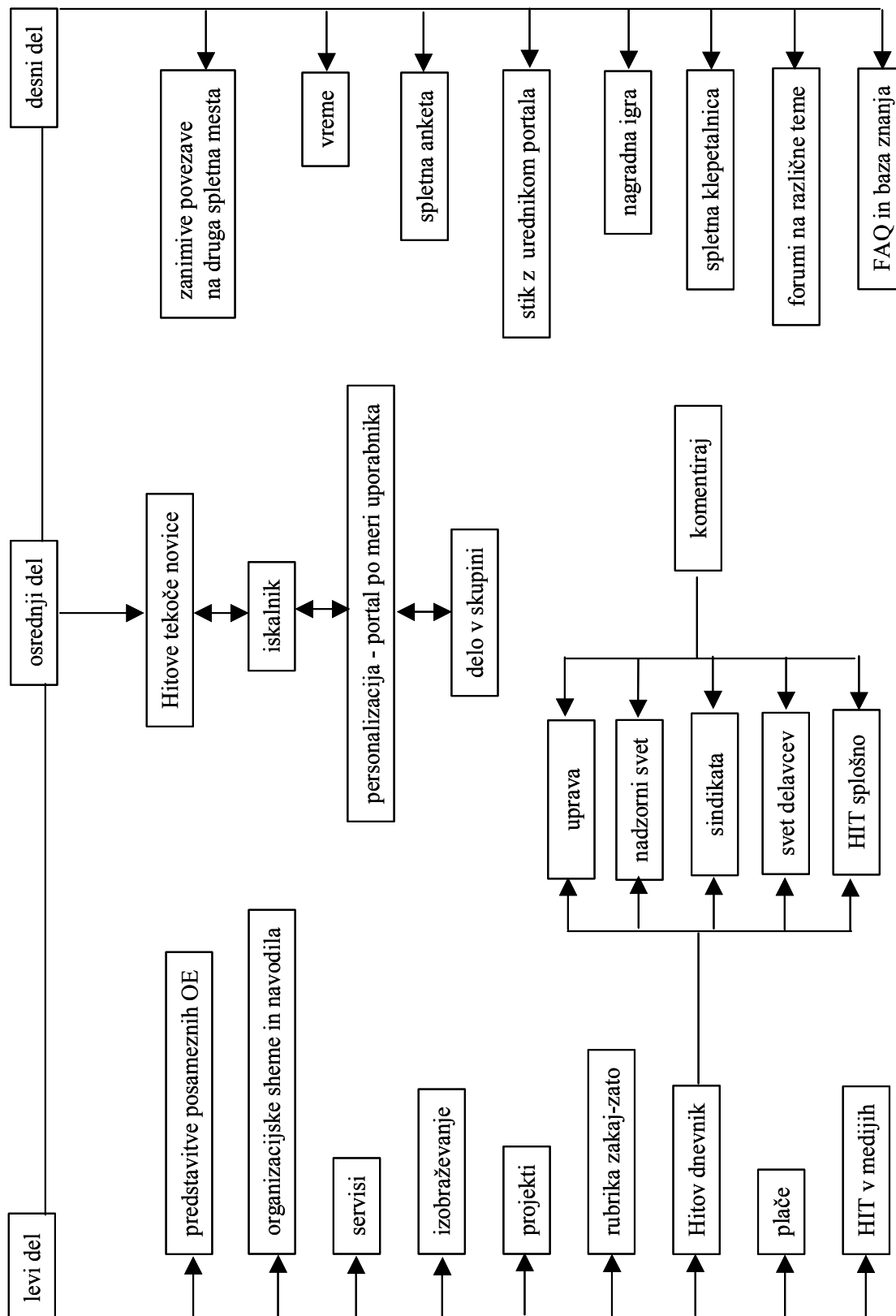
#### **5.4 Načrti za razvoj portala**

Portal tako dograjujemo v majhnih korakih, na katere vplivajo predvsem odzivi uporabnikov in smernice, ki jih dobimo na podlagi analiz uporabe portala. Glede na to, da je intranet portal v podjetju bil dobro sprejet in je tudi dvosmerna komunikacija stekla, smo v projektni skupini ravno v času tega dela naloge začeli ugotavljati, da bi bilo dobro, če bi uporabnikom ponudili tudi elemente z visoko uporabniško izkušnjo. V ta namen smo oplemenitili dosedanja modela in nastala sta bodoči komunikacijski model, prikazan na sliki 11, in vsebinski model, prikazan na sliki 12.

Slika 11: Komunikacijski model bodočega Hitovega intranet portala



Slika 12: Vsebinski model bodočega Hitovega intranet portala



Uvedba posebljenja in osebnih nastavitvev na intranet portalu bosta v veliko pomoč uporabnikom, saj si bodo lahko na tak način filtrirali novice in prebirali le zanje zanimive informacije (»Moj portal«). Na ta način lahko intranet portal nadomesti delovno mizo, ki je dosegljiva iz kateregakoli računalnika in katerekoli poslovne enote, če je le omogočen dostop do Hitovega intraneta.

V sklopu delo v skupini bomo izkoristili posebljenje in s tem prijavo na portal ter tako omogočali deljen dostop do dokumentov. Dokumenti bodo shranjeni v standardni obliki na določenem mestu in vsak, ki bo imel pravico dostopa do določenega dokumenta, bo lahko do njega prišel s preprostim klikom. Samo prijavo pa bomo izkoriščali tudi za nadzorovan dostop do določenih virov oziroma dokumentov. Omejevanje dostopa bomo še dodatno podprli z osebnimi nastavitvami portala, saj bomo portal prilagodili tako, da tistim, ki nimajo določenih pravic, sploh ne bomo ponudili povezav do določenih sklopov informacij, torej v večini primerov sploh zanje ne bodo vedeli in se ne bodo počutili zapostavljene.

Za pomoč pri delu strokovnih skupin bomo uvedli rubriki FAQ in bazo znanja. FAQ-rubrika je storitev najpogosteje postavljenih vprašanj in odgovorov nanje in jo bomo zaradi boljšega pregleda razdelili na interesne skupine. Uporabniki bodo imeli možnost postavljanja vprašanj po posameznih tematikah, zadolženi strokovnjaki za posamezna področja pa bodo poskrbeli za prave odgovore oziroma bodo usmerili uporabnike k odgovorom, če se bo podobno vprašanje že kdaj prej pojavilo. Na ta način bodo lahko uporabniki hitro prišli do zelenih odgovorov brez motenja delovnega procesa. Iz te rubrike bomo zgradili tudi učinkovito bazo znanj.

Uvedba oglasnih desk in forumov bo pripomogla k izboljšanju komunikacije med zaposlenimi na istih horizontalnih ravneh. Zaposleni bodo lahko izrazili svoja mnenja in ideje, ki bi jih drugače obdržali le zase. V teh rubrikah bomo omogočili anonimnost, čeprav bo vseeno uvedeno sledenje in tudi ustrezni ukrepi ob grobih kršitvah pravil uporabe teh servisov.

V okviru sklopa, namenjenega projektom, bomo omogočili dostop do posameznih orodij, ki služijo in jih v podjetju že uporabljajo za podporo projektom. Določene podatke iz teh orodij bomo preslikali tudi na portal, tako da bodo dosegljivi direktno z uporabo brskalnika.

Pri uvedbi posebljenja in osebnih nastavitvev bomo uvedli tudi novičarske skupine, ki so zaradi poplave podatkov izjemnega pomena, kajti omogočajo izkoriščanje »push« metode za dostop do podatkov in informacij. Zaposlenim bo torej omogočena prijava na posamezna interesna področja, in ko bo v tem področju objavljena novica, bo sistem vsem prijavljenim poslal obvestilo o spremembi v uporabnikov e-poštni predal in naslov objavljene novice s povezavo na to novico. Uporabnik bo na ta način obveščen, od njegove volje pa bo odvisno, ali si bo novico ogledal ali ne.

Na portalu bomo uvedli tudi klepetalnico s člani uprave, ki se bo odprla ob pojavu perečih problemov oz. v časovno določenih intervalih. To vsekakor vidimo kot

alternativo časovno potratnim letnim srečanjem med člani uprave in zaposlenimi. Klepetalnice omogočajo popolnoma enake možnosti za udeležbo vseh Hitovih sodelavcev za pridobivanje on-line informacij ne glede na to, v kateri poslovni enoti so zaposleni.

Že na sedanjem portalu je narejen tudi iskalnik, ki je nujen element vsakega intranet portala, saj je ne glede na to, kako dobro so podatki strukturirani, pot do njih preko dobrega iskalnika najkrajša. Sedanji iskalnik sicer zna iskati znotraj posameznih besedil, vendar bi ga v prihodnosti kazalo nadomestiti z izboljšanim iskalnikom, ki zna iskati tudi po sopomenkah besed in tudi predlagati uporabnikom, kako lahko dosežejo več zadetkov oz. sorodne vsebine (npr. iskalnik Altavista).

Vendar pa se že sedaj na portalu pojavljajo določene težave, za katere menimo, da so predvsem posledica uporabljenih tehnologij, predvsem pa gre tu za šibkost uporabljene baze podatkov. Pri branju spletnih strani tako nastajajo občasne težave zaradi sočasnega dostopa prevelikega števila uporabnikov. Začasna rešitev bi bila zamenjava obstoječega strežnika z zmogljivejšim in z nadgradnjo programske opreme na strežniku, vendar pa bodo nastopile težave tudi zaradi prevelikega števila zapisov v bazi podatkov. Zato vidimo pravo rešitev z uporabo zmogljivejše aplikacije za upravljanje z bazami podatkov (npr. SQL). Tu smo se dogovorili, da se preuči že obstoječa Hitova programska oprema in se poišče najboljša rešitev. Za to nalogo bomo zaprosili za pomoč informatike.

Trenutno uporabljena ASP-tehnologija sicer omogoča nadaljevanje izgradnje portala, vendar je časovno in sistemsko potratna (ročno pisanje programske kode za doseganje podatkov), zato bomo pred nadaljevanjem razvoja poskusili poiskati določeno že razvito spletno rešitev, predvsem bomo iskali rešitve v smeri uporabe programske opreme Lotus Notes ali Microsoft SharePoint Portal Server in FrontPage 2002. Ta dva produkta bosta imela prednost pred ostalimi predvsem zaradi obstoječe programske opreme, ki jo podjetje že uporablja, in torej ne bo težav niti s povezavami na določene aplikacije niti pretiranih stroškov z nabavo opreme.

Z uporabo novih tehnologij pa bomo morali omogočiti dostopnost do portala tudi izven Hitove interne mreže (preko požarnega zidu). S tem bomo omogočili dostop do informacijskih virov Hita s strani zaposlenih, ki se lahko nahajajo znotraj ali zunaj podjetja. Takšen dostop do poslovnih informacij bo lahko tudi ključni element elektronskega poslovanja podjetja, ki ga bo treba uvesti v bližnji prihodnosti.

## **5.5 Dejavniki uspeha predlagane rešitve**

Raziskave so pokazale, da smo uporabniki pripravljene čakati tja do 8 sekund na nalaganje spletnih strani. Za intranet lahko povzamemo celo več, če se interna spletna stran ne odpre skoraj v trenutku, ima taka stran zelo velike možnosti za izredno majhen obisk. Včasih smo sicer uporabniki pripravljene počakati malce dlje, vendar le, če vemo, da bomo zaradi tega prišli do zanimivih informacij, npr. do strani z izobraževalnimi programi ali pa do vročih novic s strani uprave podjetja. Kljub temu pa se pri



načrtovanju intranet portala običajno na propustnost ne oziramo veliko, saj naj ta ne bi bila problem. Vendar pa bomo morali pri načrtovanju le upoštevati možnost sočasnega dostopa velikega števila uporabnikov, in ker deluje tudi intranet na TCP/IP protokolu, deluje po principu najboljše moči, kar pomeni, da skuša zadovoljiti vsem zahtevam uporabnikov istočasno, zato lahko zelo hitro pride do zgostitev, s tem pa do zastojev prometa in jeznih uporabnikov (včasih se to že dogaja). Tako bomo morali pri nadaljnjih potezah paziti na naslednje:

- Ugotoviti bomo morali povprečne čase, ki jih bodo potrebovali različne vsebine za prikaz na uporabnikovi strani in tam, kjer bodo časi predolgi, bo treba vsebine pripraviti v drugačni obliki.
- Ker smo prototipni portal že razvili in tako tudi opazili določene pomanjkljivosti, bomo morali nadaljnjemu razvoju in izbiri orodij nameniti kar veliko pozornosti.
- Istočasno z nadaljnjim razvojem portala bomo morali vložiti veliko naporov tudi v to, da se bodo v prihodnosti novice objavljale direktno na mestu njihovega nastanka. Zaradi porazdeljenega objavljanja novic pa bo treba zagotoviti tudi za ustrezno formalno potrjevanje ustreznosti objavljenih novic. Vzpostavitev sistema potrjevanja objav sicer nima veliko veze z razvojem portala, vendar ker bo prazen portal le malo uporaben, je to velik zalogaj, saj bomo naleteli pri vzpostavitvi tega sistema na organizacijske težave.
- Kjub temu da v podjetju intranet uporablja kar lepo število zaposlenih, pa zaenkrat portal služi pretežno kot sredstvo enosmernega obveščanja in ni še prevzel vloge osrednjega komunikacijskega kanala, zato bo treba portal še dodatno promovirati, saj bomo le na ta način dosegli uporabo vseh storitev, ki jih in jih bo portal omogočal.

Splet je povsem drugačen medij kot tiskane brošure ali časopisi in je torej tudi oblika člankov in ostalih vsebin namenjena objavi v tradicionalnih medijih povsem neprimerna za objavo na spletu. Če hočemo učinkovito objavo spletnih vsebin, bo treba te vsebine prilagoditi spletu, pri tem pa upoštevati dejstvo, da smo ljudje pripravljene brati iz računalniških zaslonov petkrat manj podatkov kot iz tiskanih medijev. To dejstvo kaže tudi na to, da uporabniki običajno spletnih vsebin sploh ne preberejo, ampak spletne strani le preletijo in preberejo le določene besede in stavke. Ta dejstva pa lahko s pridom izkoristimo pri pripravi vsebin, saj je verjetnost, da bo uporabnik prebral določeno besedo, veliko večja, če bo ta izstopala iz ostale vsebine. V ta namen uporabimo poudarjanje besed, pisanje v obliki seznamov, prve besede v odstavku, začetek sestavka s povzetkom ...

Pri izvedenih meritvah učinkovitosti<sup>2</sup> načinov podajanja vsebin se je izkazalo podajanje vsebine z izstopajočimi besedami za več kot 50 % bolj učinkovito kot običajno podajanje vsebin v tradicionalni obliki. V raziskavi so upoštevali:

- čas, porabljen, da so uporabniki našli odgovor na zastavljeno vprašanje,
- število napačnih odgovorov, na vprašanja z znanimi odgovori,
- čas, potreben za skiciranje strukture portala, kar je odsev razumevanja strukture portala,
- subjektivno mnenje udeležencev raziskave o kvaliteti portala in načinu predstavitve vsebin.

Iz povedanega lahko zaključimo, da dodelava in vzdrževanje učinkovitega intranet portala ne bo lahka naloga, kar smo deloma tudi že občutili. Menimo, da bomo dosegli celovit uspeh tedaj, ko bo portal postal glavni komunikacijski kanal v podjetju. Da bo to postal, pa moramo poskrbeti, da:

- bomo ponudili uslužbencem visoko dodano vrednost pri obisku spletnega mesta; uslužbenci bodo morali spoznati, da lahko dobijo na intranet portalu vse relevantne informacije, zbrane na enem mestu,
- bomo zagotovili uporabnikom pravo uporabniško izkušnjo, torej pravo podobo spletnega mesta, način predstavitve vsebin in storitev, različne servise in storitve, ki determinirajo subjektivno podobo, ki si jo bodo zaposleni ustvarili o spletnem mestu,
- bomo vzbudili potrebo po povezavi ostalih poslovnih procesov v podjetju na intranet portal,
- bomo s pomočjo enostavnosti objave vsebin pritegnili čim večje število zainteresiranih za objavo dodatnih vsebin na intranet portalu,
- bomo poskrbeli, da bodo vsebine na intranet portalu predstavljene v pravi obliki,
- bomo zagotovili, da bo intranet portal deloval brez zastojev in daljših izpadov.

## **5.6 Priporočila sodelujočim pri nadaljnjem razvoju portala**

Ob zaključku naloge bi rad podal še napotke za nadaljnje delo sodelujočim pri razvoju Hitovega intranet portala. Glede na zadolžitve pri projektu bom napotke razdelil na napotke za managerje oziroma vsebinske napotke, napotke za razvijalce in napotke za oblikovalce spletnih strani in portala.

---

<sup>2</sup> Raziskavo so izvedli dr. Jakob Nielsen in Nielsen Norman Group, 48921 Warm Springs Blvd., Fremont, CA 94539-7767, ZDA

V projektu intranet portala sodelujeta direktor projekta in vodja oddelka, ki je zadolžen za intranet portal in informiranje v podjetju. Prav od njiju je v največji meri odvisen vsebinski razvoj intranet portala in vpeljava novih, dodatnih storitev na portal, ki so neobhodno potrebne za vzpostavitev učinkovite dvosmerne komunikacije v podjetju. Pri zagotavljanju dvosmerne komunikacije pa bo največ naporov treba vložiti v prepričevanje vodstva podjetja, naj se aktivno vključi v komunikacijo z zaposlenimi in naj skuša izkoristiti intranet portal kot pripomoček za izboljšanje organizacijske klime, ki v podjetju trenutno ni najboljša.

Razvijalci portala bodo morali zagotoviti ustrezna orodja za podporo dvosmerni komunikaciji in ustrezna orodja za delo v skupini. Pravočasno bodo morali tudi izbrati ustrezna profesionalna orodja, s katerimi bi kazalo nadgraditi sedanji intranet portal, saj bo prehod v sedanjem stanju portala bistveno lažji, kot bo to čez nekaj časa, ob bistveno večji količini podatkov in storitev. Pri uvajanju novih storitev in posodabljanju obstoječih je treba spremljati uporabo sedanjih storitev in iz tega dobiti smernice, katere storitve so bolj želene in katere manj. Že sedaj se kaže, da si zaposleni želijo možnosti komentiranja novic in postavljanja vprašanj, predvsem tako, da ostanejo anonimni, zato bo treba tudi v prihodnosti še dodatno omogočiti izražanje mnenj in sugestij na anonimnem nivoju.

Za same oblikovalce spletnih strani pa velja, naj se držijo predvsem znanih desetih pravil pri oblikovanju, to je, da se še naprej držijo uporabljene oblike, od katere ni potrebno veliko odstopanj, naj se izogibajo animacij in prenatrpanih strani.

## 6 SKLEP

Veliko ameriško podjetje American Greetings se je spopadlo z 800.000 dolarjev visokim letnim stroškom za tiskanje plačilnih listov. Več kot 40.000 redno zaposlenih in zunanjih sodelavcev podjetja American Greetings ima dostop do plačilnih listov kar na intranet sistemu korporacije. Znižanje stroškov dela, pa tudi stroškov poštne, papirja, ovojnica, tonerjev in drugega potrošnega materiala ter dragih hitrih tiskalnikov in avtomatov za kuvertiranje znaša letno 20 dolarjev na zaposlenega oziroma 800.000 dolarjev skupno. Občutno znižanje stroškov za plačilne liste je omogočila hitro povrnitev investicije v intranet sistem. Projekcija prihrankov za naslednja leta znaša 0,5 mio dolarjev letno [Vir: <http://www.abstratum.com/zanimivosti>].

Seveda navedena zgodba o uspehu ni bila naše vodilo pri razvoju intranet portala in niti pri nastanku pričujoče naloge ne. Tako pri nalogi kot pri razvoju portala sem izhajal iz dejstva, da je lahko intranet portal učinkovito orodje za zagotavljanje formalne dvosmerne komunikacije v podjetju.

V prvem poglavju naloge sem razložil osnove dvosmerne komunikacije in prikazal probleme, s katerimi se srečujejo organizacije in podjetja pri uvajanju novih modelov vodenja. Problemi nastajajo predvsem zaradi sloga vodenja in zaradi slabe vertikalne komunikacije v podjetjih, saj običajno dvosmerne komunikacije sploh ni in gre samo za enosmerno obveščanje.

Ker je intranet lahko izjemno učinkovito orodje za zagotavljanje komunikacij v podjetju, sem se v drugem poglavju posvetil teoretičnim pripravam pri razvoju in vpeljavi intranet portala. Prikazal sem, na katere stvari moramo biti pri načrtovanju portala pozorni in kakšnim napakam se moramo izogibati. Nakazal sem tudi, katere storitve se z intranet portalom spleta omogočiti. Posebej in osebnim nastavitvam portala sem se podrobneje posvetil, saj je od dobre izvedbe teh dveh storitev odvisnih veliko storitev na portalu, kajti omogočata nam nastavitve portala po meri uporabnika, s prijavo uporabnika pa tudi sledenje uporabnikom in omejen dostop do vsebin in storitev.

Cilj naloge je bil preučitev internega komuniciranja in ugotovitev potreb po podatkih v podjetju HIT. V skladu s temi cilji sem v osrednjem delu naloge prikazal celoten načrt razvoja portala, predvsem pa najpomembnejšo fazo, to je fazo, v kateri je treba določiti podatkovne potrebe v podjetju. V ta namen sem izvedel tudi raziskavo, katere podrobno analizo in ugotovitve sem prikazal v četrtem poglavju.

V petem poglavju naloge sem prikazal razvoj Hitovega intranet portala. Prikazal sem stanje v podjetju pred začetkom razvoja portala, nato sem prikazal pot do sedanjega stanja ter nakazal nadaljnje smernice razvoja, ki jih nameravamo še narediti.

Iz povedanega in prikazanega lahko povzamemo, da smo dosegli cilj naloge, saj lahko rečemo, da smo naredili celo več, saj smo intranet portal tudi resnično razvili. Pri razvoju portala smo koristno uporabili vse ugotovitve iz te naloge. Intranet portal smo

tudi predali v uporabo in menimo, da so ga zaposleni dobro sprejeli, saj je odziv nad pričakovanji. Vsekakor pa nas čaka še največji korak, ki pa nima zveze z razvojem, ampak le z vodstvom podjetja. Čeprav smo vodstvo z ustrežno predstavitvijo uspeli prepričati v razvoj intranet portala, pa menimo, da kljub temu ne vidi intraneta kot osrednjega vira internih komunikacij v podjetju. Vodstvo je namreč z odzivom zaposlenih zadovoljno in meni, da nadaljevanje razvoja ni neobhodno potrebno oziroma ne vidi tudi drugih možnosti izrabe tega medija.

Ta problem je v praksi precej pogost in je običajno trd oreh, ki ga je treba premagati. Tudi sami vidimo, da ta del naloge ne bo enostaven, čeprav upamo, da bomo s pomočjo dobrega odziva zaposlenih le uspeli v tej bitki.

## 7 LITERATURA

Zaradi izredno hitrega spreminjanja in razvoja tehnologij iz obravnavanega področja se bom pri svoji nalogi oprl predvsem na internetne vire.

1. Abraham H. Maslow: Motivacija i ličnost. Beograd: GRO Kultura, 1982, 376 str.
2. Alfred D. Chandler and James W. Cortada: A Nation Transformed by Information: How Information Has Shaped. Oxford University Press, november 2000, 368 str.
3. Bakovnik Rajko: Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost. Kranj: ŠCID, april 2000, 73 str.
4. Bernard Ryan: The Corporate Intranet, 2nd edition. NewYork: John Wiley & Sons, december 1997, 464 str.
5. Brenda Kienan: Small Business Solutions. Redmond: Microsoft Press, 2000, 343 str.
6. Brown Eric, et.al.: The Elements of Intranet Style. B.k.: Cyberpress. 1999, 144 str.
7. Chang, R. Y., Kelly, P.K.: Satisfying Internal Customers First! San Francisco: Jossey-Bass, 1999, 104 str.
8. Dana Mesner Andolšek, Organizacijska kultura, Gospodarki vestnik (zbirka Manager), Ljubljana, 1995, 151 str.
9. Gruban Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl: Odnosi z javnostmi Sloveniji, raziskovalno poročilo. Ljubljana: Pristop, 1994, 56 str.
10. Gruban Brane: Argumenti govorijo glasneje kot besede. Manager, februar 1998, št. 2, str. 47
11. Heidi Collins: Corporate Portals: Revolutionizing Information Access to Increase Productivity and Drive the Bottom Line, AMACOM, December 11, 2000, 597 str.
12. Jerry W. Koehler, et. al.: The Human Side of Intranets; Content, Style and Politics. New York: CRC Press LLC, 1998, 256 str.
13. Lipton Mark: Demystifying the Development of an Organizational Vision. MIT Sloan Management Review, Summer 1996, str. 83-92
14. Modra knjiga: SLOVENIJA KOT INFORMACIJSKA DRUŽBA. Slovensko društvo INFORMATIKA, Ljubljana, 1999, 36 str.
15. Marko Ferjan: Poslovno komuniciranje. Založba moderna organizacija v okviru FOV, Kranj, 1998, 180 str.

16. Milan Ambrož in Trudi Mihalič: Pot k odličnosti. Institut za samorazvoj d.o.o., Škofja Loka, 1998, 169 str.
17. Nielsen Jakob: Designing Web Usability, The Practice of Simplicity. California: New Riders Publishing, 1st edition, edcember 1999, 452 str.
18. Peter F. Drucker: The Effective Executive. B.k.: HarperBusiness, 1993, 192 str.
19. Shannon, C. and Weaver, W. *A Mathematical theory of communication*. Univ. of Illinois Press, 1948, 238 str.
20. Tyson Greer: Understanding Intranets. Redmond: Microsoft Press, 1998, 376 str.
21. Vesel Marjeta: Kura ali jajce, kupec ali zaposeni? Manager, september 1997, št. 9, str. 58

## 8 VIRI

1. Bakovnik Rajko: Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost, [<http://www.delavska-participacija.com/html/raziskava1.html>]
2. Steven L. Telleen: IntraNet Methodology™. Amdahl Corporation, [<http://www.iorg.com/papers/amdahl/concepts1.html>], 12.3.2002
3. CIO, Intranet/Extranet Research Center. [<http://www.cio.com/research/intranet/>], 8.3.2002
4. CIR, The Complete Intranet Resource. [<http://intrack.com/intranet/articles.shtml>], 12.3.2002
5. Dialogos strateške komunikacije, Interno komuniciranje. [<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/interno-komuniciranje/>], 10.3.2002
6. Dialogos strateške komunikacije, Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so ... ljudje. [<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uspesni-neuspesni/>], 10.3.2002
7. Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o., Nova managerska teorija ali teologija? [<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>], 8.3.2002
8. Erica Baca, A Check List of Must Have Features For Your Intranet. [[http://intranetjournal.com/articles/200111/ma\\_11\\_28\\_01a.html](http://intranetjournal.com/articles/200111/ma_11_28_01a.html)], 28.11.2001
9. HRMotives, Poslovne raziskave in svetovanje. [<http://www.hrmotives.com/dejavnosti.htm>], 10.3.2002
10. Ibizcenter.com: Business Intranets -Improve Your Internal Communication to Cut Costs and Improve Productivity. [<http://www.ibizcenter.com/intranets.htm>], 8.3.2002
11. Ibizcenter.com: Implementing An Intranet In Your Busines. [[http://www.ibizcenter.com/intranet\\_implementing.htm](http://www.ibizcenter.com/intranet_implementing.htm)], 12.3.2002
12. Internetni marketing. [<http://www-ai.ijs.si/rados/>], 8.3.2002
13. Intranet Insider, ROI calculator. [<http://www.intranetinsider.com/reviews/software/roicalc/index.html>], 8.3.2002
14. Intranet Journal. [<http://www.intranetjournal.com/>], 8.3.2002
15. Intranet Talk, The System Life Cycle and Intranets. [[http://intranetjournal.com/articles/200201/lc\\_01\\_23\\_02a.html](http://intranetjournal.com/articles/200201/lc_01_23_02a.html)], 10.3.2002
16. Marketing –on.net, Informacijsko in gverilsko marketinško svetovanje. [<http://www.marketing-on.net/material.html>], 8.3.2002
17. Putting Your Intranet to Work, 50 Ideas for Department-Specific Applications. [<http://intranetjournal.com/features/usweb/50ways-toc.shtml>], 10.3.2002



18. RIS, Raba interneta v Sloveniji. [<http://www.ris.org/index.html>], 8.3.2002
19. Samo Eržen: Osnove komuniciranja B2E.  
[<http://www.spin.si/www/razno/arhiv/eobcina/b2e.htm>], 10.3.2002
20. Toby Ward's: Intranet Insight, People: The Heart of Your Portal.  
[[http://intranetjournal.com/articles/200112/in\\_12\\_26\\_01a.html](http://intranetjournal.com/articles/200112/in_12_26_01a.html)], 26.12.2001
21. Troy Dreier: Real World Intranets, Advocate Health Care Human Resources: A Case Study.  
[[http://www.intranetjournal.com/articles/200105/cs\\_05\\_23\\_01a.html](http://www.intranetjournal.com/articles/200105/cs_05_23_01a.html)] 10.3.2002
22. Uspeh.com. [<http://www.uspeh.com>], 8.3.2002
23. White Paper, Making Intranets Successful.  
[<http://www.aiplc.com/internet/intranet.nsf>], 8.3.2002



## **Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov**

Business to Employee	organizacija in zaposleni
Frequently Asked Questions	možnost postavljanja vprašanj
firewall	vdorobran
SSL (secure socket layer)	varni kanal
kriptografirati	šifrirati
TCO (total cost of ownership)	skupni stroški lastništva
kostumizacija	osebne nastavitve
personalizacija	poosebljenje
broken links	mrtve povezave

# PRILOGE

## Vprašalnik za analizo uporabe intraneta v podjetju HIT

- Ali je dostopnost do računalniške opreme problematična?
- Ali bi lahko intranet portal lahko uporabili kot orodje za formalno širjenje informacij v podjetju?
- Ali je smiselna uvedba e-izobraževanju na intranet portalu?
- Ali bi bilo smiselno nadomestiti papirne formularje za naročanje in rezervacije opreme z elektronskimi?
- Podpirate možnost e-širjenja znanj v podjetju z uporabo FAQ in forumov?
- Ali menite, da bi lahko intranet portal izkoristili tudi za podporo sodelovanja med poslovnimi enotami?
- Ali bi lahko portal izkoristili za podporo projektom v e-obliki?
- Podpirate izrabo intraneta za objavo internih razpisov prostih delovnih mest?
- Ali je smiselna objava internega e-imenika?
- Ali imate dovolj informacij o plačilnem sistemu ter o sistemu nagrajevanja v podjetju?
- Ali je HIT-ov dnevnik je dober?
- Ali imate dovolj informacij o upravi in nadzornem svetu?
- Ali imate dovolj informacij o viziji in usmeritvi podjetja?
- Ali pridejo določene pomembne novice do vas preko internega obveščanja preden se pojavijo v javnih medijih?
- Ali so poročila sej dobro predstavljena?
- Ali imate možnost postavljanja vprašanj vodstvu?
- Ali bi pri svojem delu potrebovali še kakšne dodatne vsebine?
- Glede na prednosti, ki jih posebljanje portala prinaša, ali je smiselno to storitev uvesti na portalu?