

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Renko

## **Intranet kot orodje interne komunikacije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Renko

Mentorica:izr. prof.dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela

## **Intranet kot orodje interne komunikacije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **Intranet kot orodje interne komunikacije**

Učinkovita interna komunikacija je eden izmed pogojev za uspešno podjetje ali organizacijo. Temeljni cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje, ki ga ne moremo doseči brez zadovoljnih zaposlenih. Zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih z organizacijo in uspešnostjo organizacije je odnos med nadrejenimi in podrejenimi ter komunikacija med njimi. Zaradi tega morajo podjetja vzpostaviti simetričen komunikacijski sistem, kjer se informacije pretakajo v vse smeri in med vsemi zaposlenimi. To je najlažje doseči z osebno komunikacijo, kar pa je v večini velikih sodobnih podjetij praktično nemogoče. Zato podjetja uporabljajo nove tehnologije, kot je intranet, s katerimi si lahko zaposleni varno izmenjujejo informacije, olajšajo delo ter s tem prihranijo čas. Uporaba intraneta se po svetu skokovito povečuje, vsako leto pa lahko opazimo tudi nove aplikacije, ki jih podjetja dodajajo na svoje intranete in si s tem znižujejo svoje stroške. Seveda pa je za uspešen intranet potrebno dobro preučiti potrebe po komunikacije v podjetju in pridobiti podporo vodstva.

Ključne besede: interna komunikacija, zadovoljstvo zaposlenih, intranet

## **Intranet as a tool for internal communications**

Effective internal communication is one of key condition for a successful company or organization. The ultimate goal of every company is a successful business. But it can't be achieved without satisfied employees. The relationship between superior and his subordinates and communication between them are very important factors in employee satisfaction with the organization and performance of the organization. Because of this, companies must establish a symmetrical communication system where information flows in all directions and among all employees. This can be easily achieved through personal communication, which is virtually impossible in most large modern companies. Therefore, companies use new technologies such as intranet. Intranet enables channel for safe information sharing, facilitate the work and thus save time for employees. Intranet usage is increasing dramatically each year and we can see new applications that companies use and thus reduce their costs. However, for a successful intranet it is necessary to examine the need for communications in the company and gain the support of management.

Keywords: internal communication, employee satisfaction, intranet

## Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIJA IN KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>6</b>
2.1	Interna komunikacija .....	7
2.1.1	Interna komunikacija in uspešnost podjetja .....	8
2.1.2	Najpogostejše napake v sistemu internih komunikacij .....	11
2.1.3	Izboljšanje interne komunikacije .....	12
<b>3</b>	<b>UPORABA INTRANETA V POSLOVNEM OKOLJU .....</b>	<b>18</b>
3.1	Razvoj in pomen svetovnega spleta .....	19
3.2	Privatna verzija svetovnega spleta - intranet .....	20
3.3	Uporaba intraneta po svetu .....	22
3.4	Uporaba intraneta v Sloveniji .....	23
3.5	Funkcije intraneta v poslovanju podjetja .....	25
3.6	Načrtovanje in kreiranje intraneta v podjetju .....	28
3.7	Merjenje poslovnih učinkov postavitve intraneta v podjetju.....	32
3.8	Trendi.....	35
<b>4</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMERA – PREDLOG PRENOVE INTRANETA V PODJETJU TELSIMA.....</b>	<b>37</b>
4.1	Interna komunikacija v podjetju Telsima .....	38
4.2	Predlog prenove intraneta v podjetju Telsima .....	40
4.2.1	Aplikacije za pomoč uporabnikom .....	44
4.2.2	Dostop do intraneta .....	48
4.2.3	Uporabniki .....	49
<b>5</b>	<b>ZAKJUČEK .....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>52</b>

# 1 UVOD

V današnjem turbulentnem gospodarskem okolju so za podjetja pomembne prav vse lastnosti, ki jim lahko prinašajo prednosti pred konkurenčnimi podjetji. Zaradi tega postaja zadovoljstvo zaposlenih kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov in delničarjev. Zadovoljni zaposleni postajajo del strateških prednosti organizacij v primerjavi s konkurenco.

Eden izmed pogojev zadovoljstva zaposlenih je učinkovita dvosmerna interna komunikacija. Podjetja imajo interno komunikacijo urejeno na različne načine. Vendar je v velikih podjetjih najlažje doseči dvosmerni tok komunikacij preko internega spletnega okolja – intraneta.

Z diplomsko nalogo bi rada pokazala:

- da je interna komunikacija pomemben dejavnik uspešnosti podjetja,
- da lahko z intranetom izboljšamo interno komunikacijo v podjetju,
- ter da se intranet uporablja v vedno več podjetjih.

Za potrjevanje hipotez se bom večinoma oprla na sekundarne vire in strokovno literaturo o intranetu. Poiskala bom raziskave, ki so preučevale interno komunikacijo v podjetjih, še posebno tiste, ki so jih zanimali tudi novi načini komuniciranja z zaposlenimi, kot je intranet. Poskušala bom primerjati tudi izkušnje in uveljavljanje intraneta po svetu s trenutnim stanjem v Sloveniji.

Diplomsko nalogo bom razdelila na tri dele. Najprej bom podrobno predstavila pomen interne komunikacije v podjetjih in organizacijah. V drugem delu bom predstavila razvoj intraneta in poiskala raziskave, ki so preučevale njegovo razširjenost. Zadnji del pa bom posvetila praktičnemu delu. Naredila bom predlog prenove intraneta v podjetju Telsima, kjer je interna komunikacija trenutno zelo slabo ocenjena s strani zaposlenih. Ker sem v podjetju tudi sama zaposlena bom predlog predstavila vodstvu in če jih bom prepričala, ga bom kasneje tudi uresničila.

Uvod pa bi rada zaključila z izrekom Martina Lutra Kinga: *»Vizija, ki ni komunicirana ... so sanje!«*

## 2 ORGANIZACIJA IN KOMUNIKACIJA

Organizacije in podjetja so danes vse bolj odvisna od informacij. Hitre spremembe v okolju in znotraj organizacij povzročajo, da imajo prave informacije v podjetju izredno velik pomen in zaradi pomanjkanja časa je zelo pomembno, da zaposleni iz množice informacij lahko hitro izluščijo tiste podatke, ki jih potrebujejo za svoje delo. Zaradi tega se vodstva podjetij vedno bolj zavedajo pomena učinkovitega organizacijskega komuniciranja.

Komunikacije so tako pomemben del organizacij, da nekatere teorije pravijo, da organizacije sploh ne morejo obstajati brez komunikacije. Komuniciranje je vpeto v organizacijsko strukturo, okolje, moč in kulturo. Organizacija mora komunicirati z mnogimi deležniki, kot so stranke, dobavitelji, javnost, javne ustanove in zaposleni. (Grunig 1992)

Vedno bolj na pomenu pridobiva prav komuniciranje z notranjimi javnostmi, tako imenovana komunikacija B2E (business to employee). Interne komunikacije, ki zajemajo tako komunikacijo z zaposlenimi kot tudi komunikacijo med zaposlenimi, so kritičen dejavnik organizacijske uspešnosti, saj so po Grubanu (2005b):

- zaposleni tisti, ki predstavljajo podjetje zunanji publiki, skladno s podobo, ki jo želijo ustvariti vodje;
- zaposleni tisti, ki opravljajo kakovostno delo in s tem zadovoljujejo potrebe kupcev ter zagotavljajo trajnejšo konkurenčnost in dobiček;
- zaposleni tisti, ki ne zapuščajo svojih organizacij (prej svoje vodje!) in večina podjetij ima prej kot ne težave pri pridobivanju vrhunskih kadrov.

Temeljni cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje, ki ga ne moremo doseči brez zadovoljnih zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se odseva v zunanjem okolju organizacije in zato zunanje javnosti vidijo podjetje z zadovoljnimi zaposlenimi uspešnejše kot tisto podjetje, kjer zaposleni niso zadovoljni. V vsakdanjem življenju se nam večkrat zgodi, da nam prijazen uslužbenec, na primer v banki, da prijeten občutek in se tja z veseljem vrnemo, medtem ko nam nezadovoljen in frustriran uslužbenec lahko pokvari dan in zato imamo vedno neprijeten občutek, ko se spomnimo na to podjetje. (Ferfolja 2003) Zadovoljstvo zaposlenih pa je močno povezano z interno komunikacijo v podjetju.

## 2.1 Interna komunikacija

Interna komunikacija vključuje vso komunikacijo znotraj organizacije, ki je lahko ustna ali pisna, osebna ali virtualna, lahko se dogaja med dvema oseba ali znotraj določene skupine. Učinkovita interna komunikacija je eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje organizacijskih ciljev, po drugi strani pa tudi za reševanje organizacijskih problemov. Jasno in jedrnato notranje komuniciranje pomaga vzpostaviti formalne vloge zaposlenih in odgovornosti, ki izhajajo iz delovnih mest. (Wikipedia 2008)

Dover je komunikacijo z zaposlenimi razdelil na tri obdobja: »zabavanje zaposlenih«, ki je prevladovalo v štiridesetih letih prejšnjega stoletja, »informiranje zaposlenih«, ki je bilo aktualno v petdesetih letih, ter »prepričevanje zaposlenih« v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Grunig in Hunt sta dodala obdobje »odprte, simetrične komunikacije«, ki je nastopilo v sedemdesetih in osemdesetih. (v Grunig 1992, 535) Do začetka 80. let je bila veda osredotočena predvsem na vodstvo, ki ga je učila, kako vplivati in doseči sodelovanje zaposlenih za doseganje ciljev vodstva.

V preteklosti so se z interno komunikacijo večinoma ukvarjali ljudje v oddelkih za odnose z javnostmi, ki so bili po večini usposobljeni novinarji. Novinarstvo je usmerjeno k enosmernemu, od zgoraj navzdol obrnjenemu toku komunikacij, zato je organizacijsko komunikacijo predstavljal interni časopis. Prav to naj bi imelo po Grunigu odločilen vpliv na to, kako so menedžerji gledali na komunikacijo z zaposlenimi. (1992, 533).

V zadnjem času se razvijajo razprave o tem, ali je bolje, da za interno komunikacijo skrbi oddelek za upravljanje s človeškimi viri oziroma kadrovska služba ali oddelek za odnose z javnostmi. Vedno več organizacij ugotavlja, da se cilji interne komunikacije močno razlikujejo od ciljev organizacijskega komuniciranja oziroma odnosov z javnostmi. Medtem ko se komunikacija z ostalimi deležniki osredotoča na prodajanje organizacije in njenih produktov javnosti, je glavni cilj interne komunikacije informiranje zaposlenih o dejstvih, ki so pomembna za njihovo delo, ter pridobivanje njihovega zaupanja v organizacijo. (Wyatt Communicator v Grunig 1992)

Interna komunikacija je še vedno precej podcenjena, kar se kaže v deležu vlaganja finančnih sredstev. Večina sredstev se vlaga (tudi do 90%) v tržno komuniciranje in oglaševanje, sledijo odnosi s finančnimi deležniki, naložbeniki, odnosi z mediji, šele na repu sledijo interne,

notranje javnosti. (Gruban 2005b) Vendar vse oblike komuniciranja z različnimi deležniki ne bodo imele velikega učinka, če zaposleni ne bodo razumeli in podprli teh sporočil in delovali skladno z njimi. Zaposleni so obraz organizacije, ki je obrnjen prav k vsem javnostim. »Še tako dobro zamišljena poslovna strategija nima nobenega pomena, če ni zaposlenih, ki bi jo bili sposobni ali pripravljene uresničiti.« (Ferfolja 2003, 4)

V času globalizacije je poslovanje postalo še bolj kompleksno in zahtevno, organizacijsko okolje se neprestano spreminja, klasični upravljaljski sistemi ne delujejo več in ni več klasične hierarhične organizacije, kjer informacije potujejo od zgoraj navzdol. Zaradi tega se tudi interno komuniciranje v podjetjih sooča z novimi izzivi. Ni več poudarka na posredovanju informacij, ampak na strateški funkciji interpretacije sporočil ter razlagi pomenov. Zaposleni iščemo smisel za svoja početja, vedenja pa oblikujemo na podlagi čustev in vrednot.

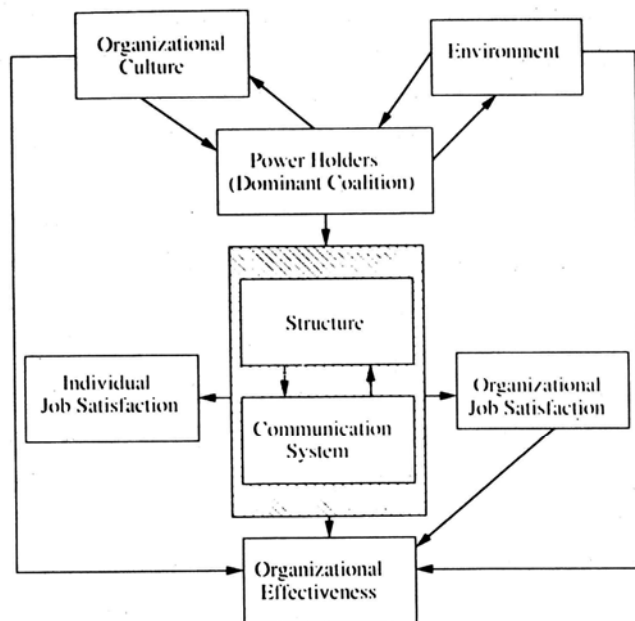
### **2.1.1 Interna komunikacija in uspešnost podjetja**

Povezava med organizacijskim komuniciranjem in pokazatelji uspešnosti organizacije je najbolj raziskovano področje organizacijskega komuniciranja od osemdesetih let prejšnjega stoletja naprej. Raziskovalci so preučevali predvsem povezavo med komuniciranjem in zadovoljstvom z delom ter delovnim učinkom, nekateri pa so se osredotočili tudi na absentizem, spremembe, zdravstvene kazalce, socializacijo in pripadnost organizaciji. (Grunig 1992)

Zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih z organizacijo in uspešnosti organizacije je odnos med nadrejenim in podrejenim (oziroma podrejenimi). Od svojega nadrejenega zaposleni dobi največ informacij za svoje delo, poleg tega nadrejeni lahko dobi od svojih podrejenih pomembne informacije o delovanju oddelka ali celotnega podjetja. Zadovoljstvo z nadrejenim je torej v največji meri odvisno od prejete komunikacije (poslušanje, razumevanje in kvaliteta). Vendar moram na tem mestu poudariti, da so nekateri zaposleni vedno nezadovoljni, ne glede na to, kako nadrejeni komunicira z njimi. Druga dva pomembna dejavnika zadovoljstva zaposlenih sta še komunikacijska klima in osebna povratna informacija. (Grunig 1992)



**Slika 2.1 Model organizacijskega komuniciranja in strukture**



Vir: Grunig (1992, 566).

Vodstvo oziroma nosilci moči (Power Holders) po Grunigovemu modelu (Slika 2.1) vplivajo na organizacijsko kulturo in organizacijsko okolje ter tako posredno tudi na organizacijsko učinkovitost. Odločilen vpliv imajo prav na organizacijsko strukturo in na komunikacijski sistem, ki vplivata na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo in z delom. Nosilci moči imajo torej odločilen vpliv na celotno organizacijo.

Za podjetja je torej izrednega pomena, da za uspešno komunikacijo izobrazijo vodje in tudi top management, saj je odnos zaposlenih z vodstvom podjetja zelo pomemben motivator za uspešno opravljanje dela. Motivacija je splošna pripravljenost posameznika, da vложи potreben napor za uspešno izvedbo naloge oziroma psihološka spodbuda za opravljanje dela. (Ferfolja 2003) Zaposleni, ki dobijo dovolj informacij o svojem delu, o organizaciji kot celoti in o zunanji pogojih, ki vplivajo na njihovo delo, sprejemajo klimo v podjetju bolj zaupljivo in odprto. Raziskave so pokazale, da so zaposleni najbolj zadovoljni z informacijami, ki jim pomagajo razumeti, kako njihovo delo prispeva k doseganju ciljev organizacije, informacijami vodstva o organizacijskih politikah, cilji in planih za prihodnost ter o

informacijah o povezavi organizacije s ključnimi deležniki v organizacijskem okolju. (Grunig 1992, 558)

Pomembno je, da vsakega vodjo usposobimo v tako imenovanem modelu medosebnega komuniciranja, ki opredeljuje šest ključnih, temeljnih komunikacijskih vlog današnjih vodij (Gruban 2005b):

- postavljanje ciljev in izkazovanje pričakovanj;
- dajanje uporabnih in vedenjsko koristnih povratnih informacij;
- skrb za razvoj sodelavcev;
- interpretacija vloge in uspešnosti ožje skupine v "veliki sliki" organizacije;
- interpretacija udeležanja organizacijske vizije skozi vlogo slehernega posameznika pri tem;
- omogočanje zaposlenim, da prispevajo, kar znajo najbolje.

Več komunikacije ne pomeni nujno tudi večjega zadovoljstva s komunikacijo. Poleg tega tudi spremembe v komunikacijskem sistemu ne bodo prinesle večjega zadovoljstva zaposlenih in bolj uspešne organizacije, če ni hkratne spremembe v organizacijski strukturi. (Goldhaber v Grunig 1992, 556) Potrebno je postaviti simetričen komunikacijski sistem, v katerem komunikacija poteka v vse smeri. Ta sistem se mora skladati tudi z organizacijsko strukturo, okoljem in kulturo, po drugi strani pa mora zadovoljiti potrebe zaposlenih po informacijah. Notranja komunikacija mora postati pomemben del strateškega vodenja podjetij.

Grunig je v svojih študijah ugotovil, da je »simetričen komunikacijski sistem najboljši napovednik zadovoljstva z organizacijo« (1992, 551). Interno komuniciranje ni več samo orodje za ustvarjanje pozitivne in prijazne klime v podjetju, ampak postaja element strateškega upravljanja organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih in poslovnih ciljev. Z osebno komunikacijo je lažje doseči simetrično komunikacijo, vendar jo lahko dosežemo tudi s komunikacijo preko posrednikov oziroma medijev, če upoštevamo potrebe zaposlenih po informacijah in ne potrebe vodstva po širjenju informacij. (Grunig 1992)

Poslanstvo internih komunikacij torej lahko vidimo kot medsebojno sodelovanje med deli organizacije, spodbujanje timskega dela in sodelovanja, sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili, izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote ter dvigovanje kakovosti in produktivnosti. (Ferfolja 2003, 17)

## 2.1.2 Najpogostejše napake v sistemu internih komunikacij

Najbolj pogosta napaka je, da vodje sklepajo, da je določena informacija splošno znana in je zato ne posredujejo naprej. Tako določeni zaposleni ne pridejo do informacij, ki bi jih nujno potrebovali za svoje delo. Zato bi bilo dobro, če bi se vodje držali načela, da je bolje kakšno informacijo povedati večkrat, kot je sploh ne povedati. Pogosto se tudi zgodi, da vodje pozabijo samo na določene člane tima, ki po naravi niso najbolj komunikativni in zato z njimi manjkrajt komunicirajo. Ta napaka se pojavlja predvsem v podjetjih, ki nimajo postavljenega formalnega sistema komunikacij. (McNamara 1997)

Na drugi strani v nekaterih podjetjih vodje dobesedno zasuvajo zaposlene z velikimi količinami informacij. V veliki meri gre tu za grobe podatke, ki nimajo globljega pomena in zaposlenim samo kradejo čas. Velikokrat je tudi pomembno, da določeno informacijo vodje posredujejo o pravem času in ne kar takoj, ko jo izvejo. Več komunikacije še ne prinaša tudi večjega zadovoljstva zaposlenih. (McNamara 1997; Grunig 1992)

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, zgolj enosmerno širjenje informacij v vrha organizacije navzdol ni dovolj za uspešen komunikacijski sistem. Prav tako kot zaposleni tudi vodstvo rabi povratne informacije o tem, kaj se dogaja v podjetju na nižjih ravneh. Če ni razvite dvosmerne komunikacije, lahko problemi, ki nastanejo na najnižjih ravneh organizacije, prerastejo v velike težave, preden pridejo do vodstva. Poleg tega lahko marsikdaj ljudje, ki dejansko delajo določeno delo vsak dan, najdejo najboljšo rešitev ali izboljšave procesa, kar ima lahko velike poslovne učinke. Podjetja morajo imeti razvit sistem internega komuniciranja in ne samo sistem informiranja. (Ferfolja 2003)

Velik problem zna biti tudi napačna interpretacija sporočila. Ker imajo zaposleni zelo raznolika znanja in sposobnosti, si lahko različno interpretirajo isto sporočilo. (McNamara 1997) Problem predstavlja uporaba tujk ali strokovnih izrazov. Na primer v podjetju, kjer so zaposleni večinoma razvojni inženirji s področja telekomunikacij, ki uporabljajo podobno izrazoslovje, se mora vodstvo izogibati strokovnim izrazom na sestankih vseh zaposlenih, saj so na teh sestankih prisotni tudi zaposleni z drugimi področji (npr. računovodstvo, administracija), ki tega izrazoslovja ne poznajo tako dobro.

Do problemov v komunikaciji lahko pride pri nekaterih menedžerjih, ki razumejo svoje delo samo kot reševanje problemov. Zaradi tega se jim v času, ko ni problemov ali kriz,

komunikacija zdi nepotrebna. Ravno v časih, ko stvari potekajo brez problemov, bi morali menedžerji komunicirati z zaposlenimi, opraviti letne razgovore in zaposlene pohvaliti, poleg tega je to čas za urejanje zadev, za katere je v kriznih časih zmanjkalo časa. S tem lahko zaposlenim povečamo zadovoljstvo z delom in podjetjem ter tako še povečamo učinkovitost podjetja. (McNamara 1997)

Po drugi strani pa zadrževanje informacij v času negotovih poslovnih razmer nikoli nima pozitivnega učinka, saj v takih razmerah ljudje še bolj potrebujejo informacije, četudi so le-te slabe. Zadrževanje informacij običajno privede do nezaupanja v vodstvo, poleg tega se začnejo širiti govorice po hodnikih. Te govorice so običajno izkrivljene in napihnjene ter še bolj poglobljajo nezaupanje do nadrejenih. Običajno so ravno informacije z vrha upravljalvske strukture tiste, ki najbolj odločno vplivajo na pripadnost zaposlenih podjetju. Zaradi tega je nujno potrebno širjenje informacij v vertikalni smeri po formalnih poteh, saj le tako ne pride do popačenj informacij. (Ferfolja 2003)

V mladih, novo ustanovljenih podjetjih se pogosti zgodi, da se vodje želijo izogniti pretirani birokratizaciji organizacije. Zaradi tega se izogibajo pisanju pravilnikov, postopkov, poročil ter rednim sestankom. Ko podjetje raste, potrebuje vedno več napisanih pravil in formalizirane komunikacije, da lahko posluje uspešno. Vendar običajno v takem podjetju formalna komunikacija ni cenjena in jo je zelo težko vpeljati.

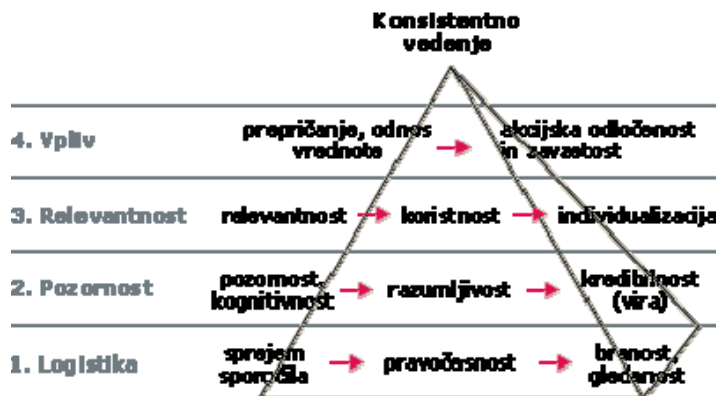
Navsezadnje problemi nastajajo v podjetjih, kjer vodje razmišljajo, da ni potrebe po komunikaciji z zaposlenimi, saj je njihova naloga v podjetju le ta, da so tiho in delajo. (McNamara 1997) Vendar je, po mojem mnenju, takih podjetij vedno manj, saj postajajo zaposleni vedno pomembnejši deležniki podjetja.

### **2.1.3 Izboljšanje interne komunikacije**

Zaradi napak, ki sem jih podrobno opisala v prejšnjem poglavju, kar 80-90% internih komunikacij ne prinaša potrebnih vedenjskih sprememb. Poleg tega neuspešno interno komuniciranje lahko vodi v nezadovoljstvo zaposlenih, ki se kaže kot povečana odsotnost z dela, nižja produktivnosti pri delu, slabša kakovost opravljenega dela in nezainteresiranosti za koristne predloge in izboljšave. (Gruban 2005b)

Piramida komunikacijske odličnosti na Sliki 2.2 nam kaže, kaj vse je potrebno, da določena informacija pripelje do želenega vedenja. Ima štiri ravni in je narejena po zgledu Maslowove<sup>1</sup> hierarhije potreb – dokler niso zadovoljene potrebe nižjega ranga, ne moremo pričakovati, da bomo dosegli cilje višjega ranga v piramidi. Glavni cilj komunikacije na vrhu piramide predstavlja konsistentne vedenjske učinke.

**Slika 2.2: Piramida komunikacijske odličnosti**



Vir: Gruban (2005b, 2. pogl.).

Prva oz. logistična raven je edina raven, na kateri ima organizacija popoln nadzor. Podjetje lahko zagotovi, da zaposleni sprejme sporočilo pravočasno ter da ga tudi prebere, pogleda ali posluša. Brez te osnove ne moremo preiti na naslednjo raven, ki je raven pozornosti. Ali je sporočilo vzbudilo pozornost, je bilo razumljivo in ali je prišlo od sprejemniku zanesljivega vira? Od tu dalje je proces bolj zapleten in te ravni mi mogoče preskočiti brez skrbnega komunikacijskega načrtovanja. Na tretji stopnji oz. ravni relevantnosti se zaposleni pogosto vprašajo, kaj imam jaz od tega. Končni cilj komunikacije je dosežen, če na ravni vpliva dosežemo večjo zavzetost in energijo zaposlenih in spremembo vedenja v želeno smer. (Gruban 2005b)

Podjetje se izboljšanja komunikacije v podjetju lahko loti na več ravneh. Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, je izredno pomembno, da izobrazijo vodstvo. Po drugi strani lahko poskrbi tudi za izboljšanje sposobnosti za komuniciranje svojih zaposlenih. Pomembne so predvsem osnovne sposobnosti poslušanja, govorjenja, spraševanja in dajanja povratnih

<sup>1</sup> Abraham Maslow je utemeljitelj hierarhične teorije potreb, ki pravi, da imamo vsi ljudje postavljeno lastno piramido potreb, od bolj pomembnih do manj pomembnih. Šele ko zadovoljimo biološke potrebe na najnižji ravni, lahko zadovoljujemo tudi druge potrebe na višjih ravneh. (Maslow v Ferfolja 2003, 5)

informacij. Ne smemo pa pozabiti tudi na odgovornost vsakega posameznega zaposlenega, da vpraša, ko ne razume bistva komunikacije in predlaga izboljšave.

Herta A. Murphy je določila sedem točk (c-jev) poslovne komunikacije, s pomočjo katerih lahko podamo učinkovito informacijo (1997):

- Popolnost (completeness) – Odgovorimo na vsa zastavljena vprašanja in ne podajamo dodatnih informacij, razen če so te zaželeni. Odgovorimo na 5 vprašanj: kdo, kaj, kje, kdaj in zakaj.
- Jedrnatost (conciseness) – Izogibamo se dolgim uvodom in nepotrebnim razlagam. Ne ponavljamo se in poudarimo pomembne dele besedila.
- Pozornost (consideration) – Vsako sporočilo pripravljamo z mislijo na sprejemnika, poskusimo se postaviti v njegovo vlogo. Poskušamo poudariti pozitivna, prijazna dejstva.
- Stvarnost (concreteness) – Ne uporabljamo nejasnih in splošnih izrazov, ampak smo izrecni in dorečni. Uporabljamo prepričljiva dejstva in slike ter s tem spodbujamo vizualizacijo.
- Jasnost (clarity) – Uporabljamo kratke, jasne in znane besede ter stavke. Uporabimo ilustracije in druge vizualne pripomočke, če je to mogoče. Poskušamo sporočiti na tak način, da bo naše sporočilo sprejemnik interpretiral tako, kot mi želimo (subjektivna razumljivost).
- Vljudnost (courteousness) – Moramo biti taktični, premišljeni in spoštljivi. Pazimo se humorja, ker je lahko zelo dvoumen.
- Pravilnost (correctness) – Uporabljamo pravilno raven jezika in aktualna dejstva, ki so preverjena. Ne uporabljamo izrazov, ki so lahko diskriminatorni.

Pomembno je določiti nivo in časovno pogostost različnih razgovorov v podjetju, ki spodbujajo pretok informacij in osebno komunikacijo. Pogovori so izrednega pomena, ker z njimi sporočamo, prepoznavamo in gradimo naš odnos z ljudmi okrog nas. V vsakdanji naglici si je težko vzeti čas za pogovore, zato je dobro sestanke terminsko definirati. Omenila bi predvsem (Majcen 2001):

- Delovni pogovor – To je pogovor za razrešitev določenih nejasnosti. Je spontan in se lahko pojavi kjerkoli in kadarkoli. Običajno traja krajši čas.

- Redni mesečni sestanki vodje s sodelavci – Ti sestanki naj bi bili redni, da jih sodelavci lahko planirajo in se nanje pripravijo. Namen je, da se pregledajo rezultati doseženi v preteklem mesecu, pogovori se o tekočih nalogah in problemih ter načrtih za naslednji mesec. Koristni so zato, ker motivirajo sodelavce, ki morajo predstaviti rezultate svojega dela, naučijo jih planirati svoje delo, med njimi se razvija timski duh, vendar pa mora na sestankih vladati ustrezna komunikacijska kultura.
- Projektne (delovni) sestanki – Sestanek, na katerem so prisotni tisti sodelavci, ki sodelujejo pri izvedbi določene projektne naloge. Na sestanku prevladujejo strokovne teme, reševanje problemov ter iskanje rešitev. Najbolje je, da so sestanki redni (na primer tedenski), da se sodelavci lahko pripravijo naj.
- Izredni sestanki vodje s skupino ali posameznikom – Vodja skliče sestanek zaradi sprememb, izrednih nalog ali posameznih problemov, ki se morajo rešiti znotraj skupine ali s posameznim sodelavcem. Pobudo za osebni sestanek z vodjo lahko poda tudi sodelavec.
- Občasni sestanki celotnega podjetja – Težko izvedljivi v velikih podjetjih, so pa dobrodošli v manjših podjetjih in spodbujajo občutek povezanosti.

Po mojem mnenju najpomembnejša je stalna osebna komunikacija vodij in menedžmenta z vsemi zaposlenimi. To je sicer izredno težko doseči predvsem v velikih korporacijah, vendar lahko veliko dosežemo že s tem, da zaposlenim damo občutek, da se lahko pogovorijo z vodstvom podjetja (politika odprtih vrat). Velike učinke lahko prinese proslavljanje vseh večjih dosežkov podjetja (na primer doseženi poslovni cilji, pridobljeno veliko naročilo ...). Tako zaposleni vedo, kaj je pomembno v podjetju, in dobijo občutek zadovoljstva in usmeritve.

Vedno bolj na pomenu pridobivajo tudi redni letni razgovori. To so poglobljeni razgovori med vodjo in sodelavcem, kjer se enkrat v letu pogovorita o vsem, kar se jima zdi pomembno v preteklem, sedanjem in načrtovanem obdobju. Pogovori so zaupne narave, so planirani in dogovorjeni vnaprej ter zahtevajo svoj čas (razgovor ima v tem času prednost pred vsemi dejavnostmi v delovnem procesu). Letni razgovor je (Majcen 2001, 49) »razgovor o tem, kakšna so pričakovanja in možnosti, da bi sodelavec izboljšal svojo delovno uspešnost; razgovor o vlogi sodelavca, načrtih in ciljih, kot jih vidi sam in kot izhajajo iz potreb

delovnega procesa; priložnost za to, da dobita tako sodelavec kot vodja čim več povratnih informacij o doseženih rezultatih, napredku in ovirah na poti k doseganju ciljev.«

V nekaterih delovnih okoljih se spodbujajo tudi neformalni dnevni sestanki pred pričetkom dela. To so spontani, sproščeni pogovori, s katerimi se utrjujejo medsebojne vezi ter ustvarja prijetna delovna klima. Prav takega pomena so tudi neformalni pogovori med delovnim časom, ki lahko dvignejo naše razpoloženje, počutje in delovni elan. Pomembno je samo, da ne trajajo predolgo in ne kradejo časa za delovne naloge ter da se tako obnašajo tudi vodje. (Majcen 2001)

Enako pomembna kot medosebna komunikacija je tudi posredovana oziroma mediirana komunikacija. Osnove mediirane komunikacije lahko podjetje postavi že s tem, ko zagotovi, da vsak zaposleni dobi kopijo strateškega plana podjetja, ki vsebuje vizijo in strateške cilje podjetja ter strategije za doseg teh ciljev. Določiti mora osnovna pravila s postopki, po katerih se opravljajo osnovne rutinske naloge v podjetju. Zagotoviti mora, da vsak zaposleni pozna svoje delovne naloge in organizacijsko strukturo podjetja. Te osnove so skoraj vedno zapisane v pravilnikih podjetja, ki morajo biti dostopni vsem zaposlenim. (Možina 2004)

Posredovana komunikacija se veliko uporablja predvsem v velikih poslovnih sistemih. Sporočila lahko posredujemo preko različnih medijev vsem zaposlenim v isti obliki in v istem času ali pa tudi samo določenim zaposlenim. Uporablja se predvsem tehnike publiciranja, avdiovizualne tehnike, informacije, posredovane preko telefona, elektronska pošta in druge. Tehnika publiciranja je pogosto uporabljena v podjetjih, vendar le redko motivira zaposlene, saj deluje kot propaganda in jo zaposleni jemljejo neosebno. Uporablja se predvsem za razne zapisnike, okrožnice, interne časopise in revije, lahko pa tudi na intranetu podjetja. Avdiovizualne tehnike so bolj prepričljive, saj so lahko dramatične, sporočilo predstavijo v živo, kar deluje že skoraj kot medosebna komunikacija (lahko zaznamo tudi nebesedne oblike sporočanja, kot so barva glasu, mimika, obnašanje). To tehniko predstavljajo predvsem video predstavitve, ki se lahko spretno uporabijo na intranetih in v e-internih časopisih. Zelo pogosto se v današnjem času uporablja elektronska pošta. S to tehniko lahko hitro dosežemo veliko število sodelavcev, preko e-pošte lahko posredujemo tudi e-interni časopis, po drugi strani pa lahko elektronsko pošto uporabljamo tudi za komunikacijo samo z določenimi sodelavci. Vedno več organizacij ima ključne podatke o poslovanju v elektronski obliki.



Tako si lahko zaposleni po e-pošti izmenjujejo dokumente, preglednice in druge podatke, ki so ključni za poslovanje organizacije. (Možina 2004)

Kot smo ugotovili v tem poglavju mora biti za uspešno komunikacijo v podjetju ali organizaciji izpolnjenih kar nekaj pogojev. Na mnenja in stališča zaposlenih najbolj vpliva medosebna komunikacija, vendar pa je v velikih poslovnih sistemih z njo težko doseči prav vse zaposlene. Zaradi tega se podjetja rada poslužujejo različnih oblik posredovane komunikacije, ki pa postajajo z razvojem informacijske tehnologije vedno bolj interaktivne in poskušajo do neke mere posnemati medosebno komunikacijo.

### 3 UPORABA INTRANETA V POSLOVNEM OKOLJU

Informacijske tehnologije se prinesle v organizacije velike spremembe, ki jih lahko strnemo v tri točke (Slevin v Jenko 2004, 10):

- radikalna sprememba narave nadzora – zmanjševanje pomena centraliziranih organizacijskih avtoritet in informiranje zaposlenih z namenom njihovega sodelovanja v procesih odločanja;
- izgubljanje pomena fizičnega prostora – informacijska omrežja omogočajo zaposlenim opravljanje njihovega dela povsod, kjer imajo podatkovno povezavo, in tako ni več potrebno, da opravljajo svoje delo za delovno mizo;
- spremenjeno upravljanje s časom in prostorom – spletne strani organizacij niso več le zbiralniki informacij oziroma dokaz, da organizacija obstaja, ampak delovno okolje (prepletajo se z dejavnosti v resničnosti).

Tudi v komunikaciji informacijske tehnologije prinašajo veliko prednosti. Z elektronskimi orodji lahko uspešneje povežemo globalno delovno okolje, saj lahko omogočimo lažjo komunikacijo med različnimi lokacijami (med mesti, državami ...). Lažje dosežemo točno tiste zaposlene, ki jim želimo sporočiti določeno informacijo (posamezni zaposleni, oddelek, sektor ...). Komunikacija lahko doseže zaposlene v tistem trenutku, ko je posredovana, in se avtomatično posodobi, ko so na voljo nove informacije. Elektronska komunikacija lahko prinaša znižanje stroškov zaradi manjših stroškov tiskanja, pošiljanja, poleg tega so tudi stroški prenosa podatkov in dostopa do interneta vedno manjši. Zaradi zadostnega prostora, možnosti povezovanja informacij z zunanjimi viri in vedno boljših iskalnih orodij si zaposleni lahko o vsaki informaciji sestavijo širši kontekst. Po drugi strani pa so zaradi uporabe video in avdio tehnologij informacije bolj dinamične in lahko bolj motivirajo zaposlene. S shranjevanjem in sledenjem sprememb v komunikaciji lahko novi elektronski mediji spremljajo evolucijo komunikacij v organizaciji, po drugi strani pa omogočajo dajanje povratne informacije in sodelovanje posameznikov pri poslovnih operacijah in strategijah. Spletne komunikacije delujejo tudi manj uradno in zato spodbujajo prosto tekoče diskusije. Nenazadnje pa elektronska orodja omogočajo merjenje komunikacij, segmentacijsko analizo in spremljanje sprememb vedenja. (Edelman 2006)

Kljub vsem prednostim elektronski orodij obstaja tudi kar nekaj ovir, ki preprečujejo podjetjem vpeljavo v poslovanje. Na prvem mestu bi izpostavila predvsem to, da v nekaterih podjetjih nimajo vsi zaposleni dostopa do računalnika in do interneta, ki sta osnova vsem tem medijem. Velikokrat lahko predstavljajo oviro zaposleni, ki ne sprejemajo sprememb v podjetju, lahko pa je celotna organizacijska kultura nenaklonjena spremembam. Oviro lahko predstavljajo tudi omejeni resursi (na primer čas in denar), ki so potrebni na začetku vpeljave vsakega novega sistema. Veliko oviro lahko predstavlja vodstvo, ki ne pozna dobro vseh prednosti ali se boji sproščenega toka komunikacij (pritoževanje zaposlenih, uhajanje informacij ...). Nekatera podjetja se bojijo, da bi vpeljava elektronskih orodij za začetku zahtevala preveč izobraževanja. Vendar lahko vse te ovire premagamo z dobro pripravljenim načrtom, predstavljenimi prednostmi in slabostmi ter testiranjem novih tehnologij na vzorcu zaposlenih. (Edelman 2006)

Prava informacija v pravem času je ključnega pomena za poslovanje organizacije. Uspešne organizacije zato uporabljajo informacijske tehnologije, da iz množice podatkov, ki jih proizvedejo različni sistemi v organizaciji in zunaj nje, zaposleni lahko izluščijo pravo in kakovostno informacijo.

Po podatkih raziskave PeopleMetrics<sup>2</sup>, ki preučuje komunikacijo z zaposlenimi v podjetjih, je leta 2006 največ podjetij kot najbolj pogosto orodje za komuniciranje z zaposlenimi navedlo elektronsko pošto (53%), na drugem mestu je intranet (28%) in šele na tretjem mestu lahko zasledimo osebno komunikacijo (12%). (Edelman 2006) Po teh podatkih lahko sklepamo, da je informacijska tehnologija zelo pomembna na področju interne komunikacije in da je intranet vedno bolj pomemben medij. Ker pa intraneta ne moremo razumeti brez predhodnega razumevanja interneta, bom poglavje začela kar z razvojem omrežja vseh omrežij.

### **3.1 Razvoj in pomen svetovnega spleta**

Prvo pravo omrežje računalnikov je nastalo konec 60. let prejšnjega stoletja kot posledica raziskav ameriške vojske, ki je želela zgraditi svoje telekomunikacijsko omrežje. Imenovalo se je Arpanet in je omogočalo medsebojno povezovanje računalnikov tudi v primeru, da en

---

<sup>2</sup> Raziskava PeopleMetrics je bila narejena leta 2006 med 75 podjetji, ki spadajo med 500 najuspešnejših podjetij v ZDA po razvrstitvi revije Fortune. Raziskava ni znanstvena in rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo.

del omrežja ne deluje. Kmalu so začela nastajati tudi druga omrežja, vendar je šele iznajdba skupnega jezika TCP/IP omogočila povezavo vseh omrežij med seboj. Nastalo je omrežje vseh omrežij oziroma internet. (Wikipedia 2008)

Do sredine 90. let prejšnjega stoletja je bil internet raziskovalno orodje, ki so ga uporabljali predvsem v akademskih in raziskovalnih krogih ter vojski. Prve komercialne strani so se začele pojavljati v letih 1994 in 1995. Svetovni splet je nato v približno petih letih postal množični medij. Je edini popolnoma demokratičen medij, saj lahko vsakdo naredi svojo stran in to z nizkimi stroški. Postal je zelo pomembno orodje v današnji informacijski družbi in pripomoček, na katerega se najprej obrnemo, ko potrebujemo določeno informacijo. Vedno več ljudi opravlja preko interneta vsakodnevne obveznosti, kot so ekonomske transakcije, osebni stiki, pregledovanje in zbiranje informacij, nakupovanje in tako dalje. Vsako leto postaja digitalna povezanost pomembnejši kazalec ekonomske, izobrazbene in socialne uspešnosti. (Griffiths 2004; Wikipedia 2008)

Tipičen uporabnik interneta po Windrumu in Jongu je "mlad (star okoli 30), bel, Američan, z univerzitetno izobrazbo in z visokimi dohodki" (v Vukčević 2001, 20) in po možnosti moškega spola.

Internet vedno bolj postaja tudi vitalna komponenta uspeha podjetji. V današnjem času si sploh ne moremo več predstavljati podjetja, ki nima svoje internetne strani, saj je enako pomemben, kot je bil včasih telefon – podjetje brez njega skorajda ne more več delovati. „Izredno hitro smo prešli iz začudenja nad objavljanjem internetnega naslova v časopisih in v televizijskih reklamah na začudenje, če internetnega naslova ne objavijo.“ (Griffiths 2004, 2)

### **3.2 Privatna verzija svetovnega spleta - intranet**

Veliko organizacij je poleg „zunanje“ internetne strani razvilo tudi zaprto in privatno verzijo interneta. Ti tako imenovani intraneti, ki so se pojavili sredi 90. let prejšnjega stoletja, zagotavljajo širjenje informacij znotraj podjetij in zaposlenim omogočajo dostop do informacij s svoje delovne mize. Izraz intranet se prvič pojavi v tisku aprila 1995 v Digital News & Review v članku, ki ga je napisal tehnični urednik Stephen Lawton. V letu 2007 so podjetja v ZDA za intranet porabila 64 milijard dolarjev, do leta 2010 pa naj bi se ta številka

povečala na 200 milijard dolarjev. (Wikipedia 2008) In kaj je ta fenomen, za katerega samo v ZDA porabijo toliko denarja?

»Intranet je privatna mreža računalnikov, ki uporabljajo internetne protokole in mrežno povezljivost za varno izmenjavo organizacijskih informacij in postopkov s svojimi zaposlenimi. Na kratko, intranet lahko razumemo kot zasebno verzijo interneta« (Wikipedia 2008). Intranet torej pomeni uvajanje protokolov interneta v informacijski sistem podjetja. Sestavljen je lahko iz večjega števila med seboj povezanih lokalnih mrež (LAN-ov), lokalnih računalnikov, spletnih strani in portalov ter sistema spletne pošte (e-mail). (Prescient Digital Media 2005)

Intranetna stran se torej razlikuje od spletne (internetne) strani predvsem v dejstvu, da so spletne strani osredotočene predvsem na javne spletne brskalnike in ne rabijo identifikacije za pregled vsebine. Medtem ko so intranetne strani privatne in zahtevajo identifikacijo za vsak dostop. Ločiti moramo tudi med intranetom in ekstranetom. Oba potrebujeta identifikacijo za dostop, vendar je intranet osredotočen na zaposlene v organizaciji, medtem ko na ekstranet lahko dostopajo različni registrirani uporabniki, običajno stranke, dobavitelji in drugi. (Edelman 2006)

Intranet deluje po vzoru svetovnega omrežja internet. Prav tako kot internet deluje na podlagi protokola TCP/IP, ki združuje protokol za nadzor prenosa<sup>3</sup> in protokol interneta<sup>4</sup>. Protokol interneta uporabljajo računalniki za prenos bitov informacij po omrežju, medtem ko protokol za nadzor prenosa definira, na kakšen način bodo informacije razdeljene v paketu in poslane po omrežju. Za vzpostavitev so potrebni strežniki, na katerih so naloženi programi, ki podpirajo storitve svetovnega spleta, elektronske pošte in ostale storitve. Na drugi strani odjemalci, zaposleni v podjetju, potrebujejo programsko opremo za pregledovanje spletnih strani. Informacije na intranetu so največkrat napisane v jeziku HTML<sup>5</sup>. Če jih ne moremo pretvoriti v ta jezik, jih shranimo v obliki datotek ali drugačnega gradiva na strežnike in jih po potrebi najdemo s pomočjo tako imenovanega URL<sup>6</sup> naslova (Petrič 2004; Wikipedia 2008)

---

<sup>3</sup> ang. Transmission Control Protocol

<sup>4</sup> ang. Internet Protocol

<sup>5</sup> ang. Hyper Text Markup Language – jezik, ki pove brskalniku, kako postaviti različne elemente na internetno stran (Griffiths 2004, 8)

<sup>6</sup> ang. Uniform Resource Locator

Intranet podjetjem omogoča, da prihranijo pri stroških za telekomunikacije, olajšajo pretok informacij, spodbujajo delo v skupini in olajšajo komunikacijo na daljše razdalje (na primer med prostorsko ločenimi organizacijskimi enotami). S tem prihranijo zaposlenim čas, ki ga lahko porabijo za podrobnejše obdelave informacij in s tem sprejemajo boljše poslovne odločitve. Intranet so zasebna omrežja, ki vsebujejo zaupne podatke. Dostop do njih imajo le člani podjetja. (Hills 1996)

### **3.3 Uporaba intraneta po svetu**

Z uporabo intraneta so podjetja začela konec prejšnjega stoletja. Od takrat naprej lahko opazimo, da so postali središče komunikacij v veliko podjetjih. Po podatkih poročila Intranet Design Annual<sup>7</sup> iz leta 2007 se je število intranetnih strani povečalo za približno 200.000 med leti 2001 in 2003, ter za približno 6 milijonov med leti 2005 in 2007. (Nielsen Norman Group 2007)

V raziskavi PeopleMetrics je v letu 2006 sodelovalo 75 izmed 500 najuspešnejših podjetji po razvrstitvi revije Fortune. Kar 99% podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, ima svoj intranet. (Edelman 2006) Po tem lahko sklepamo, da je intranet eden izmed kazalcev uspešnosti podjetja.

Uporaba internetnega portala med podjetji skokovito narašča, zato me ne čudi, da lahko na internetu najdemo veliko število priročnikov in podjetij, ki vam lahko pomagajo postaviti svoj intranet. Narašča tudi njegova pomembnost. Po raziskavi Global Intranet Research podjetja Sorce je intranet vedno bolj pomemben v podjetjih, ki ga že uporabljajo. Več kot polovica anketiranih podjetij, 69% v letu 2007, ocenjuje intranet kot zelo pomemben. Leto kasneje je ta številka narasla že na 77% anketiranih podjetij (nepomemben se zdi samo 1% anketiranih). (Sorce 2007, Sorce 2009)

Podjetje Nielsen Norman Group vsako leto izbere 10 najboljših intranetov na svetu. Na zadnjem izboru (leta 2008) je med desetimi zmagovalnimi intraneti polovica podjetij iz ZDA,

---

<sup>7</sup> Intranet Design Annual je vsakoleten mednarodni izbor 10 najboljših modelov intraneta. Izbor poteka že osmo leto zapored in se osredotoča predvsem na uporabnost. Na podlagi izbora organizacija Nielsen Norman Group vsako leto izda poročilo, ki pokaže najboljše slike stanja na tem področju.

ostali zmagovalci so iz Velike Britanije, Nemčije, Španije, Avstralije in Nove Zelandije. Razporeditev med državami je podobna skozi vsa leta. Tudi če pogledamo razporeditev po industrijskih panogah, se ponavlja vzorec iz prejšnjih let, saj je največ podjetij iz finančnega sektorja. Razlog je verjetno v tem, da so podjetja v tem sektorju večinoma razmeroma velika in z dolgo tradicijo. Letos je med zmagovalci samo eno podjetje iz tehnološkega sektorja, ki je običajno bolj močno zastopano, in dve podjetji iz maloprodajnega trgovinskega sektorja. (Nielsen Norman Group 2008b)

Intranet torej ni več samo modna muha, ampak pripomoček, ki se uporablja v podjetjih po celem svetu ne glede na panogo in velikost. Tako kot v preteklosti je večina zmagovalnih podjetij velikih, saj zaposlujejo povprečno preko 50.000 zaposlenih. Med njimi je tudi eno majhno podjetje, ki ima samo 200 uporabnikov intraneta. Izjema zopet potrjuje pravilo, da velikost podjetja ni najvažnejša za uspešen intranet. (Nielsen Norman Group 2008b)

### **3.4 Uporaba intraneta v Sloveniji**

Kot sem pokazala v prejšnjem poglavju, je intranet vedno bolj pomemben pripomoček v podjetjih po svetu. Za primerjavo pa me zanima tudi, kakšno je stanje v Sloveniji.

Po podatkih raziskave Akademije Panta Rei<sup>8</sup>, ki so jo izvedli na vzorcu 150 slovenskih podjetij med vodji informatike konec leta 2004, ima 94,7% podjetij interno spletno omrežje za komuniciranje z interno javnostjo. Vendar se le v 25,9 % uporablja kot medij internega komuniciranja. Večinoma se uporablja za pregled dokumentacije in dostop do baz podatkov (61,1 %), za objavo internih obvestil, okrožnic, pravilnikov ipd. (37 %), dostop do elektronske pošte in interneta (27,8 %), za uporabo drugih poslovnih aplikacij (20,4 %) in tako predstavlja elektronsko oglasno desko. (Rolih 2007)

Leto kasneje ista raziskava pokaže rahlo izboljšanje, saj je uporabnost intraneta za interno komuniciranje zrasla na 40 % , vendar podjetja še vedno uporabljajo intranet bolj ali manj za dostop do elektronske pošte in interneta (31 %), objavo internih obvestil, okrožnic, pravilnikov itd. (29 %), pregled dokumentacije in dostop do baz podatkov (39 %) ter uporabo drugih poslovnih aplikacij (30 % ). »Zelo malo podjetij pa ima postavljene resnejše

---

<sup>8</sup> Akademija Panta Rei je blagovna znamka podjetja Uspeh d.o.o.

cilje in strategijo pri uporabi intraneta, ki bi intranet dojemala kot orodje za reševanje določenih poslovnih problemov ali za povečevanje konkurenčnosti.« (Rolih 2007)

V Sloveniji ima torej kar veliko podjetji postavljen intranet. Vendar glede na rezultate raziskave lahko sklepamo, da intranet v Sloveniji še ni postal medij dvosmerne komunikacije, ampak se uporablja kot pripomoček za hranjenje in posredovanje dokumentov podjetja. Samo v polovici anketiranih podjetji uporabniki dodajajo vsebine na intranet (53% da in 47% ne). (Rolih 2007)

Okoli 90% sodelujočih v raziskavi Akademije Panta Rei ne meri učinkovitosti intraneta, večina ne meri niti statistike uporabe. Razlog za to je lahko v tem, da podjetja nimajo jasno zastavljenih ciljev intraneta in zato tudi ne morejo meriti njegove učinkovitosti. (Turk 2006)

V slovenskih podjetjih je torej še kar nekaj prostora za izboljšave intranetov v prihodnosti.

Po podatkih Eurostat-a, raziskavi o IKT, izvedeni pomladi leta 2004, je Slovenija v vrhu po deležu podjetij, ki uporabljajo internet. Delimo si drugo mesto s Švedsko (42%), na prvem mestu je s 45 % Belgija. Vendar v naslednji letih lahko opazimo očitno manjši procent, in sicer 27% v letih 2005 in 2006 ter 28% v letu 2007. Evropsko povprečje v tem času počasi narašča s 33% v letu 2004 na 35% v letu 2007. (Eurostat 2008) Po mojem mnenju je prišlo v letu 2004 do napake pri merjenju, saj je bilo to prva uradna anketa, ki primerja Slovenijo z ostalimi članicami EU na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij.

Po podatkih raziskave o rabi interneta v Sloveniji, ki jo je izvedel RIS<sup>9</sup> leta 2005, 37% podjetij uporablja intranet za management informacij. Uporaba intraneta narašča z velikostjo podjetja, uporablja se kar v 70% velikih podjetij, v ostalih občutno manj (srednja 39%, majhna 35% in mikro 19%). Rezultati raziskave so razumljivi, saj z velikostjo podjetja potrebujemo bolj kompleksne sisteme izmenjavanja informacij. (Vehovar 2005)

V Sloveniji je torej vedno več podjetij, ki imajo intranet, in procent je glede na razmere po svetu kar dober. Še posebej, če vzamemo v obzir, da je v Sloveniji veliko srednjih in majhnih podjetij, kjer intranet ne prinaša tako velikih prednosti. Vendar je najpomembnejše, da je

---

<sup>9</sup> RIS Raba interneta v Sloveniji je akademski neprofitni projekt Centra za metodologijo in informatiko znotraj Fakultete za družbene vede v Okviru Univerze v Ljubljani. Poteka od leta 1996 in proučuje družboslovne vidike informacijske tehnologije, predvsem interneta in mobilne telefonije.



intranet, ki ga ima podjetje, tudi kvalitetno zastavljen. O tem pa bom kaj več povedala v naslednjem poglavju.

Sloveniji smo imeli leta 2005 prvo slovensko konferenco o intranetu in interni komunikaciji, ki jo je organiziralo podjetje Uspeh. Na njej so predstavili nekaj uspešnih intranetnih projektov in podelili nagrado za najboljšo intranetno rešitev, ki jo je prejelo podjetje Lek. Komisija je ocenjevala predvsem na podlagi koncepta intranetnega portala, enostavnosti uporabe, krmarjenja, iskanja po dokumentih, vsebine in uporabnosti pri poslovanju. (Finance 2005) Konferenca je bila organizirana še leta 2006 in leta 2007, potem pa ne več. Očitno v Sloveniji še vedno ni pravega zanimanja za intranet.

### **3.5 Funkcije intraneta v poslovanju podjetja**

Glavna značilnost in tudi naloga intraneta je neposredna podpora vsakodnevnomu delu zaposlenih. S svojimi aplikacijami naj bi zaposlenim omogočil lažji dostop do potrebnih informacij, olajšal in skrajšal vsakodnevne postopke (npr. rezervacija sejne sobe, naročanje pisarniškega materiala ...). Zaposlenim omogoča dostop do vseh podatkov iz ene same izhodiščne točke. S tehnologijo brskalnikov lahko uporabniki iščejo informacije s pomočjo iskalnih orodij preko ključnih besed oziroma lahko s klikanjem prehajajo med različnimi kategorijami podatkov. (Petrič 2004, 4)

V večini podjetij intranet uporabljajo kot pripomoček za interno komunikacijo, saj predstavlja preprosto sredstvo za razširjanje pomembnih sporočil vsem članom organizacije. Omogoča hitro pokritost dogodkov, zmanjšuje potrebe po telefoniranju, sklicevanju sestankov, kopiranju dokumentacije ter po drugih zamudnih oblikah posredovanja informacij. Njegova zelo pomembna prednost je, da povečuje produktivnost zaposlenih, saj jim omogoča hitrejši pregled in dostop do informacij in delovnih orodij, ki jih potrebujejo zaposleni za svoje delo. Zaposleni lahko dostopajo do informacij v tistem trenutku, ko jih potrebujejo, in zaradi tega lahko opravijo delo hitreje, bolj točno in pravočasno ter z zaupanjem, da imajo prave informacije. (Griffiths 2004; Wikipedia 2008)

Naslednja pomembna uporabnost, ki bi jo izpostavila, je izboljšanje sodelovanja med sodelavci, saj lažji dostop do informacij pripomore k timskeemu delu. Omogoča, da se skupine, ki imajo podobne interese, srečajo, čeprav delujejo v različnih oddelkih ali na

prostorsko ločenih lokacijah. Intranet omogoča, da lahko več članov tima oblikuje isti dokument in da lahko tudi drugi člani tima v kateremkoli trenutku preverijo, v kateri fazi stoji določen projekt oziroma kaj se z njim trenutno dogaja. Po eni strani lahko promovira skupno kulturo v podjetju, saj imajo vsi dostop do enakih informacij, po drugi strani pa ga lahko posebimo za vsakega uporabnika s pomočjo obrazcev, ki so že vnaprej izpolnjeni z osebnimi podatki uporabnika ali nagovorom uporabnika. (Griffiths 2004, 185)

Spletne tehnologije (Acrobat, Flash in druge) lahko spretno izkoristimo za boljše prenašanje znanja med zaposlenimi, saj ni več potrebe po prenašanju dokumentacije iz oddelka v oddelk. Zaposleni se lahko poslužujejo »učenja za mizo«<sup>10</sup> in se izobražujejo, ko jim čas dopušča oziroma ko to njim najbolj ustreza. Podjetja lahko razdelijo izobraževalno literaturo na kratka poglavja (na primer 10 minutne serije). Zaposleni, ki sodelujejo v takem spletnem izobraževanju, potem vsako jutro dobijo opomnik, ki jih opomni na novo poglavje izobraževanja. Ker so posamezna poglavja kratka, lahko to predstavlja zaposlenim prijeten začetek ali zaključek delovnega dne oziroma kratko pavzo med delom. V današnjem času je večina izobraževalne literature že dostopna v elektronski obliki in jo je zato toliko lažje mrežiti. (Wikipedia 2008) Po podatkih raziskave PeopleMetrics je v intranet na drugem mestu (takoj za osebno komunikacijo) po uporabnosti za izobraževanje v podjetjih in na prvem mestu (skupaj z osebno komunikacijo) za upravljanje z znanjem. (Edelman 2006)

Zadnja prednost, ki bi jo rada izpostavila na tem mestu, je intranet kot pripomoček za izvajanje upravljanja s človeškimi viri. Intranet omogoča lažje izvajanje poslovnih postopkov in upravljanje z njimi ter nižanje stroškov, saj ne potrebujemo več dokumentov, kot so pravilniki, imeniki, obrazci itd. v fizični obliki, ampak jih lahko hranimo vsem dostopne v elektronski obliki. S tem zmanjšamo obseg tiskanja in pošiljanje pošte, manj razmnoževanja programske opreme in posredovanje podatkov ter informacij preko telefona. V najbolj naprednih verzijah lahko zaposleni sami posodobijo svoje osebne podatke v kadrovske bazah, kot so naslov, izobrazba, lokacija pisarne, telefonska številka in druge ter dostopajo do svojih plačilnih list, ciljev, ki so jih določili na letnem razgovoru in tako dalje. Vendar moramo biti na tem mestu najbolj pozorni na varnost zaupnih informacij in preverjanje uporabnikov z gesli. (Griffiths 2004)

---

<sup>10</sup> ang. training at the desk

Vendar imajo intraneti, kljub vsem prednostim, tudi slabosti oziroma priložnosti za izboljšave. Ključni problem večine intranetov je, da ne upoštevajo potreb, želja in pričakovanj uporabnikov, ampak so organizirani okoli možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija. So polni najrazličnejših informacij, vendar ne omogočajo učinkovite komunikacije. Z internetom torej ne moremo na hitro popraviti neučinkovite interne komunikacije. Kot pravi Ferkova »Informatiki so naredili svoje, zdaj so na vrsti menedžerji.« (Ferk 2005)

Pojavlja se tudi problem zasebnosti in vdor organizacij v zasebnost zaposlenih, saj je z internim računalniškim omrežjem možno spremljati dejanja zaposlenih na delovnem mestu, kot so čas priključitve in odjave, vsebina njihove poslani in prejete pošte, možno je ugotoviti programe, ki jih uporabljajo pri svojem delu, ter čas dela s posameznim programom, spremljati diskusijske skupine, v katerih sodelujejo, ugotoviti, koliko časa je bil zaposleni priključen na internet in količina podatkov, ki jih je prenesel na svoj računalnik, pogledati igrice, ki se igrajo med delovnim časom in druga dogajanja na računalniku. (Toplišek v Petrič 2004, 39)

Posebno na začetku uporabe intraneta zna biti problem tudi preobilje informacij. Zaposleni so lahko navajeni, da dobijo samo informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo. Potem pa imajo naenkrat vpogled v celotno ali del dokumentacije organizacije in ne vedo, kaj naj naredijo s temi informacijami. In ker je različne dokumente težko primerjati na navadnem računalniškem ekranu, se kar naenkrat poveča tiskanje in kopiranje dokumentov, saj zaposleni, ki so prej dobili samo stran ali dve, ki je za njih relevantna, sedaj tiskajo celotne dokumente. Zato je pri postavljanju intraneta izredno pomembna ustrezna organizacija informacij in učinkovito iskalno orodje oziroma iskalnik. (Griffiths 2004, 189)

Intraneti se torej vedno bolj uporabljajo kot orodje za izboljšanje interne komunikacije in igrajo glavno vlogo pri uveljavljanju upravljanja z znanjem v veliko podjetjih, saj za njihovo uporabo potrebujemo samo osnovno računalniško znanje. Poleg tega lahko do njih dostopamo preko različnih platform in iz različnih računalniških okolij (Windows, Mac, UNIX ...). (Wikipedia 2008)

### 3.6 Načrtovanje in kreiranje intraneta v podjetju

Ko se podjetja lotijo postavljanja intraneta, si morajo najprej odgovoriti na celo vrsto vprašanj in dobro razmisliti, kaj bi rada s postavitvijo sistema sploh dosegla: Kaj želimo doseči z intranetom? Kakšno je obstoječe poslovanje podjetja, kaj so prednosti in slabosti? Kdo bo vključen v skupino za razvoj intraneta? Kdo bo odgovoren za tehnologijo in implementacijo? Kako in kdaj se bo zamenjal obstoječi sistem? Kako zagotoviti, da bo intranet varen? Kako ohraniti intranet znotraj pravnih in drugih omejitev? Kakršna naj bo stopnja interaktivnosti (sodelovanja uporabnikov – forumi, blogi, wikipedije ...)? itd.

Življenjski cikel priprave intraneta lahko razdelimo na šest faz: priprava in planiranje, analiza in definicija potreb, načrtovanje, konstrukcija, implementacija in vzdrževanje (Koehler v Ferfolja 2003, 23)

Pomembno je, da k sodelovanju v projektu postavite intraneta v podjetju vključimo ključne zaposlene, ki jih bomo potrebovali pri implementaciji sistema. Nujno je sodelovanje strokovnjakov za informacijske sisteme, bodočih uporabnikov in vodstva. Prvi so usmerjeni na reševanje tehničnih problemov, bodoči uporabniki so bolj pozorni na reševanje poslovnih problemov in pospeševanje organizacijskih nalog, vodje pa zaradi vloge v organizaciji lahko uvajajo nove načine obnašanja in s tem tudi nove vrednote. Idealno je torej, če podjetje oblikuje skupino za razvoj interneta, ki je sestavljena iz strokovnjakov, ki skrbijo za informacijsko tehnologijo v podjetju, in predstavnikov iz oddelkov, ki so najbolj pomembni za poslovanje podjetja. (Petrič 2004, 40).

V večini podjetij za intranet dnevno skrbijo IT strokovnjaki ali strokovnjaki, ki skrbijo za odnose z javnostmi in marketing. Take ugotovitve je podala raziskava Sorce Global Intranet Research Report. V letu 2007 je v 34,7% podjetij za intranet skrbel IT oddelek in v 29,6% podjetij Marketing in PR. Leta 2008 pa je bil procent še večji, in sicer 41% za IT oddelek in 36% za marketing in PR. Samo v 6% podjetij za intranet skrbi kadrovski oddelek (v letu 2008). Z leti uporabe intraneta v podjetju naj bi se, po ugotovitvah raziskave, kontrola nad intranetom odmikala iz IT oddelka proti ne-tehničnim posameznikom. (Sorce 2007; Sorce 2009)

V začetni fazi postavitve intraneta je dobro pripraviti osnutek projekta in postaviti cilje, ki jih želimo doseči z intranetom. Določimo tudi kritične elemente za doseg zastavljenih ciljev,

smernice in navodila za organizacijo intraneta. S tem osnutkom si moramo pridobiti naklonjenost vodstva, saj imamo le tako teoretične možnosti za uspeh projekta. (Ferfolja 2003)

Če želimo, da zaposleni vzamejo intranet za svojega, določimo intranetu ime. Tako se intranet personalizira. Intranet Design Annual predlaga, da intranetu damo ime, ki ne sme biti močna blagovna znamka sam po sebi, saj lahko drugače vzame del moči blagovni znamki podjetja samega. Dobro ime naj bi opisovalo funkcijo intraneta, npr. Inside, Discover ... (Nielsen Norman Group 2007) Podjetje Sorce je v svoji raziskavi ugotovilo, da ima kar 66% podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, ime za svoj intranet. (Sorce 2009)

Ne glede na to, ali damo intranetu ime ali ne, je zelo pomembno, da intranet notranje oglašujemo. S tem ga predstavimo zaposlenim, jih spoznamo z njim, jim predstavimo značilnosti in nova področja. To pomeni, da je potrebno ves čas njegove priprave in izvedbe obveščati zaposlene o aktivnostih tega projekta. (Ferfolja 2003)

V naslednji fazi analiziramo in definiramo potrebe. Pomagamo si lahko z raziskavo potreb po informacijah, ki jo lahko izvedemo med vsemi zaposlenimi ali opravimo pogovore z ključnimi zaposlenimi po posameznih oddelkih. Oblikujemo lahko tudi fokusne skupine. Pregledamo tudi vse dosedanje raziskave, ki so ugotovljale stanje interne komunikacije v podjetju. Ugotoviti moramo, pri katerih procesih lahko dosežemo največje koristi. Običajno so to procesi, v katerih sodeluje večje število zaposlenih, razporejenih znotraj različnih oddelkov in zahtevajo intenzivno sodelovanje. (Nielsen Norman Group 2008, Prescient Digital Media 2005)

V fazi načrtovanja poiščemo tehnološke rešitve za podporo poslovnim problemom. Za učinkovito podporo elektronskemu poslovanju mora intranet zadoščati številnim kriterijem, med katerimi je Eckerson izpostavil naslednje (v Petrič 2004, 5):

- prilagojenost uporabnikom – za omogočanje hitrega in enostavnega dostopa mora biti intranet prilagojen širokemu krogu uporabnikov (tudi tistim, ki ne obvladajo internetne tehnologije);
- intuitivna razporeditev in iskanje informacij – primerna klasifikacija in zmogljiva iskalna orodja;

- možnost objave informacij in naročanje nanje – smotrna določitev pristojnosti za objavljanje dokumentov in novic, možnost naročanja na novice in s tem stalnega spodbujanja uporabe intraneta;
- poenoten dostop do virov informacij – do vseh informacij naj se dostopa preko istega vstopnega mesta, portala;
- dinamičen dostop do virov informacij – ažurne informacije, najnovejši podatki, poročila in statistike;
- uporaba strežniške arhitekture – večnivojska arhitektura informacijskega sistema na strežnikih;
- fleksibilno določanje pravic – določanje pravic na ravni posameznikov oziroma skupin zaposlenih, določanje kategorij, ki jih posameznik lahko bere, spreminja in uporablja, ter vpogled administratorja nad posegi, ki jih izvajajo pooblašteni uporabniki;
- dodajanje zunanjih informacijskih objektov in storitev – dodajanje informacij iz okolja, ki so pomembne za sprejemanje poslovnih odločitev;
- varnost – zavarovanje pred nepooblaščenim dostopom, varovanje zaupnih informacij (požarni zid).

Odločiti se moramo tudi, ali bomo aplikacije za podporo poslovnim problemom naredili sami v podjetju ali jih bomo kupili. Na trgu lahko najdemo veliko število tehnoloških rešitev, s katerimi lahko hitro postavimo intranet in rešimo naše tehnološke probleme. Vendar lahko z rešitvami, ki jih naredimo sami, veliko bolj pomagamo zaposlenim pri specifičnih problemih v podjetju. Vedno več podjetij se odloči, da bodo sami razvili specifične aplikacije za potrebe podjetja. V raziskavi Sorce Global Intranet Research Report so ugotovili, da je v letu 2007 51% anketiranih podjetij samo razvilo specifične aplikacije, v letu 2009 pa je procent narasel na 71% anketiranih podjetij. (Sorce 2009)

Najpomembnejša stran intraneta je prva stran oziroma portal organizacije, ki mora biti informativna in koristna za uporabnike. Na tej strani morajo biti dostopne informacije, ki jih zaposleni pri svojem delu najbolj potrebujejo, saj z vsakim klikom oddaljenosti zaposlenim jemljemo čas. To naj bo vstopna točka do večine ali vseh orodij in informacij na intranetu podjetja. Zagotoviti moramo tudi univerzalne koncepte, postopke in uporabniške vmesnike,

saj nam to zmanjša strošek kasnejšega izobraževanja. S tem tudi olajšamo delo zaposlenim, kar je osnovni namen intraneta. (Griffiths 2004; Prescient Digital Media 2005)

Ko smo se pogovorili z uporabniki in ugotovili, kaj potrebujejo pri svojem delu, je dobro postaviti pilotski projekt, s katerih lahko ugotovimo morebitne pomanjkljivosti zastavljene rešitve. Le tega predamo za določen čas v uporabo in testiranje uporabnikom in opazujemo uporabnost rešitve in orodij. Uporabnike spodbudimo, da nam povejo svoje mnenje in predloge za izboljšave. (Ferfolja 2003)

V fazi izdelave namestimo potrebno programsko opremo in dodelamo grafično podobo strani, ki lahko zelo poveča privlačnost intraneta, vendar po drugi strani lahko zahtevna grafika zelo upočasni nalaganje strani. Grafična podoba mora biti preprosta in jasna ter mora omogočati enostavno branje in iskanje informacij. Istočasno začnemo z usposabljanjem zaposlenih za uporabo novih orodij oziroma učinkovitejšo uporabo obstoječih. Razmislimo tudi o izdelavi posebnega pravilnika internega komuniciranja, če je to potrebno. Uvajanje zaposlenih izkoristimo tudi za promocijo. (Petrič 2004)

Sledi faza dokončne uvedbe in predaje sistema v uporabo zaposlenim. Vsebino in funkcionalnost je najbolje dodajati postopoma v majhnih korakih, še posebno, če zaposleni niso večji pri uporabi internetne tehnologije. Poskrbimo za zadostno promocijo intraneta in opozorimo uporabnike, da so prav oni odgovorni za polnjene portala z vsebino, saj prazne strani ne koristijo nikomur. Določijo se napotki za objavljanje informacij na intranetu. Že v fazi načrtovanja moramo predvideti enostavno pot za vnos dodatnih vsebin, saj zaposleni, ki dodajajo informacije, nimajo časa za oblikovanje. Zato je potrebno omogočiti oblikovanje z uporabo predlog in samodejno oblikovanje besedila. Poskrbeti je dobro tudi za politiko objavljanja vsebin na intranetu, s čimer določimo, kakšne vsebine lahko dodajajo zaposleni in katere vsebine na intranetu niso zaželeni (npr. objavljanje lastnih komercialnih sporočil, vsebina, ki je lahko žaljiva za druge ljudi itd.). (Ferfolja 2003)

Promocija intraneta je ena izmed pomembnejših stopenj, saj moramo zaposlene seznaniti z njim. Za to lahko uporabimo več metod, na primer s prezentacijami, ki jih lahko v večjih podjetjih izpeljemo samo pred vodji oddelkov, vodji skupin ali projektov, ali z direktnim marketingom, s katerim seznanimo določene skupine z glavnimi prednostmi, ki jih bo za njih prinesel novi intranet. Lahko pripravimo preproste brošure in posterje, ki naj povedo samo

glavne informacije o novem intranetu, postavimo pa jih na najbolj obiskana mesta v podjetju (npr. blizu glavnega vhoda, čajna kuhinja, oglasna deska ...). Pripravimo lahko novičke, na katere se prijavijo zaposleni (ali pa na začetku kar mi prijavimo vse in jih damo možnost odjave). S temi novičkami jih obveščamo, kaj je novega na intranetu, zraven lahko dodamo povezave na strani intraneta. S tem zaposlene navadimo na uporabo intraneta. Zaposlene lahko motiviramo še pred začetkom uporabe, tako da razpišemo nagradni izbor za logotip intraneta ali ime za intranet. To je ena izmed najuspešnejših in najpopularnejših metod. Za nagrado lahko ponudimo karkoli, od bonov do dodatnih dni dopusta. Ne glede na to, katere metode bomo izbrali, pa moramo vse aktivnosti, povezane z oglaševanjem intraneta, združiti v skupno akcijo. (Chin 2004)

V zadnji fazi, ki ni nikoli zaključena, z intranetom upravljamo in ga vzdržujemo. Skrbimo za nenehno posodabljanje intraneta in popravimo morebitne napake. Uporabnike spodbujamo za dajanje povratnih informacij. Skrbeti moramo tudi za umik zastarelih vsebin oziroma lahko pri objavi vsebin nastavimo datum poteka in tako strežnik samodejno umakne vsebino po preteku datuma. Določiti je potrebno tudi skrbnike, ki skrbijo za posamezne dele intraneta in jih osvežujejo z aktualnimi novicami. (Griffiths 2004)

Celotna implementacija intraneta vzame kar nekaj časa. V raziskavi Sorce Global Intranet Research so ugotovili, da je 40% podjetij, sodelujočih v raziskavi, porabilo manj kot 3 mesece, 34% podjetij pa je rabilo od 3-6 mesecev za implementacijo intraneta. Rezultat raziskave je presenetljiv, saj velika večina podjetij uvede intranet v manj kot pol leta. Razlog verjetno tiči v tem, da prej kot podjetja uvedejo intranet, prej začnejo zniževati stroške v podjetju. Samo 5% anketiranih podjetij je za implementacijo intraneta porabilo več kot 12 mesecev. To so po vsej verjetnosti podjetja, ki so se odločila razviti specifične aplikacije za potrebe podjetja, ali podjetja, ki imajo slabo vodstvo. (Sorce 2009)

### **3.7 Merjenje poslovnih učinkov postavitve intraneta v podjetju**

Pred uvedbo vsakega novega sistema v organizacijo mora biti vodstvo prepričano, da bo nov sistem prinesel vidne poslovne učinke. Ko se vprašamo o finančnih prednostih, ki jih lahko intranet prinese podjetju, se večinoma omenjata zmanjšanje stroškov in izboljšanje produktivnosti zaposlenih. Vendar so intraneti kompleksni sistemi in običajno na začetku



prinašajo tudi velike stroške in kot smo ugotovili v prejšnjem poglavju, na začetku porabijo tudi veliko časa.

Pri zagonu intraneta je potrebno računati na stroške nakupa programov, licenc za mreže in čas zaposlenih, ki bodo intranet postavili (se pravi celoten strošek njihovih plač) Stroški so odvisni od tega, ali bomo aplikacije, ki bodo pomagale specifičnim problemom v organizaciji, kupili ali jih bomo razvili sami v podjetju. Ne smemo pozabiti tudi na stroške vzdrževanja, ki zajemajo stroške nadgradnje sistema, podaljševanje licenc in stroške plač za vzdrževalce. Griffiths ocenjuje, da lahko ti stroški nanesejo tudi do 50% stroška postavitve sistema na začetku uporabe. (Griffiths 2004, 194)

Ne glede na stroške pa vpeljava intraneta prinaša naslednje merljive prednosti (Prescient Digital Media 2005):

- »trdni« prihranki – Podjetja lahko prihranijo pri stroških za tiskanje in kopiranje, saj lahko večino dokumentov spremenijo v digitalno obliko. Različni programi in licence se objavijo za skupno uporabo in zato ni potrebe, da jih ima vsak zaposleni na svojem računalniku. Zmanjša se lahko tudi število zaposlenih zaradi avtomatiziranih procesov. Te prihranke je najlažje najti in izmeriti. Podjetje Sun Microsystems je v letu 1997 prihranilo 3,5 milijonov dolarjev samo s tem, da je preneslo dokumente podjetja na intranet in zmanjšalo stroške tiskanja.
- prihranki v prodaji – Spletna prodajna orodja omogočajo zaposlenim v prodaji hitrejši dostop do podatkov o strankah, napovedih za prihodnost in prodajnih maržah. Zaradi tega se lahko hitreje odzivajo na zahteve kupcev, boljši odnosi s strankami pa prinašajo boljšo prodajo. Prihranke prinaša tudi prenos prodajnih prospektov na intranet.
- boljša produktivnost zaposlenih – Zaradi vedno dostopnih informacij, spletnega učenja, združevanja zunanjih in notranjih informacij, dostopa od koderkoli itd. so zaposleni lahko pri svojem delu bolj produktivni in hitrejši. Če vsak zaposleni vsak dan prihrani samo 5 minut časa zaradi hitrejšega dostopa do informacij, lahko to na letni ravni prinese velike prihranke za podjetje. V podjetju Sun Microsystems to tako v enem letu prihranili 10 milijonov dolarjev.
- izboljšana konkurenčnost podjetja – S hitrejšim dostopom do velike količine točnih podatkov se lahko podjetje hitreje odziva na zahteve trga. Poleg tega je intranet postal

nosilec upravljanja z dokumenti (knowledge management) in učenja v vodilnih 500 podjetjih v ZDA po razvrstitvi revije Fortune, kar je dober pokazatelj uspešnosti.

- dostop do aplikacij – Zaradi centraliziranega dostopa do različnih aplikacij in informacij se zaposlenim poveča produktivnost. Zaposleni lahko dostopajo do aplikacij s svojega namizja, dostopajo lahko tudi izven pisarne in tako lahko delajo od kjer koli.
- cenejša infrastruktura – Za postavitve intraneta je potrebno manj serverjev kot za vzdrževanje veliko podatkovnih baz. Ni potrebno obsežno izobraževanje, saj so zaposleni večinoma kar dobro seznanjeni s spletnimi aplikacijami. Integracija sistema in razvoj aplikacij sta razmeroma preprosta in cenovno ugodna.
- sodelovanje – Intranet zmanjšuje časovne in prostorske ovire, podpira sodelovanje med člani timov iz različnih lokacij ter podpira upravljanje z dokumenti in spletno učenje.
- prihranek časa – Intranet omogoča hitrejši razvoj produktov in storitev, skrajša lahko dobavno verigo z dobavitelji, partnerji in strankami ter skrajša postopek izdajanja računov in nabave.
- podpora strankam – Stalna podpora strankam (24 ur na dan, 7 dni v tednu), centralno upravljanje z zbirkami podatkov, komuniciranje s strankami v elektronski obliki in bolj točne, dosledne informacije olajšajo podporo strankam, zato potrebujemo manj ljudi.
- upravljanje z zaposlenimi – Če zaposlenim ponudimo prava orodja za opravljanje njihovega dela, bodo pri svojem delu bolj zadovoljni. Zaradi tega se lahko zmanjša fluktuacija in poveča produktivnost zaposlenih. Zmanjšajo se stroški izobraževanja in po drugi strani tudi pomanjkanje znanja, ki lahko privede do slabše konkurenčnosti podjetja. Poleg tega z intranetom izboljšamo interno komunikacijo, ki je zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih z delom, kot sem pokazala že v prejšnjih poglavjih.

Za vse zgoraj naštetе prednosti lahko s preprostimi orodji izmerimo finančne prihranke. Ti prihranki lahko na letni ravni nanesejo kar veliko denarja. Če pomislimo, da intranet zaposlenemu v vodstvu prihrani pol ure časa na dan, zaposleni pa nas na uro stane recimo 30 eur. Leto ima 52 tednov, zaposleni prihrani 2,5 ure na teden, kar pomeni skoraj 4000 eur prihranka na leto. In to samo pri enem zaposlenem!

Veliko prednosti, ki ji prinese intranet, pa je nemogoče ovrednotiti. Kako na primer postaviti ceno za bolj učinkovito iskanje informacij ali napačno odločitev, ki je bila posledica uporabe netočne informacije? Podjetja, kot so Cisco Systems, General Electric in Oracle, so prihranila milijone dolarjev in pridobila zastoj publiciteto zaradi svojih prizadevanj za znižanje stroškov in izboljšanje organizacijske učinkovitosti, ki so jih dosegli z uporabo intraneta. Poleg tega lahko uporabo intraneta uporabimo tudi kot prednost podjetja, ki jo izpostavimo, ko snubimo nove zaposlene. Podjetje Mitre Corp. je ugotovilo, da se od uvedbe intraneta zaposleni veliko bolj odprto pogovarjajo med seboj in da veliko več vedo tudi o projektih, s katerimi niso direktno povezani. (Prescient Digital Media 2005)

### **3.8 Trendi**

Intraneti v podjetjih se vedno bolj razvijajo. Ne samo, da lahko vsako leto spremljamo večji procent podjetij, ki so postavila intranet za komuniciranje z zaposlenimi, ampak lahko vsako leto opazimo tudi nove aplikacije, ki so jih razvila podjetja, in tako svojim zaposlenim še bolj olajšala delo.

V zadnjem poročilu Intranet Design Annual lahko opazimo, da se povečuje personalizacija intraneta. Postaja vedno bolj oseben in prilagojen željam posameznega uporabnika. Vedno več podjetij omogoča posebljanje. To pomeni, da spletni strežnik prepozna uporabnika in mu na podlagi podatkov o uporabniku določi, katere vsebine so zanj najbolj primerne in uporabne. Tako dve osebi od istem času lahko na isti strani vidita popolnoma drugačno vsebino. Uporabniki tako pridejo hitreje do zelenih informacij, vendar lahko spregledajo določene informacije, ki bi bile lahko zanimive za njih. (Nielsen Norman Group 2008b)

Druga možnost so osebne nastavitve. Uporabniki sami izbirajo, katere vsebine se jim prikazujejo, ko vstopijo na intranet in tudi v kakšni obliki so prikazane. Uporabniki si tako vsebino popolnoma prilagodijo in tako dobijo tisto, kar hočejo in kadar hočejo. Osebne nastavitve omogočajo hitrejšo navigacijo po portalu brez odvečnega iskanja informacij. Slabost pa je, da lahko uporabniki spregledajo določene novice, na katere niso naročeni. (Ferfolja 2003, 33-34) Pri uvedbi teh personaliziranih storitev moramo paziti, da ne dopustimo preozke usmerjenosti uporabnikov. Vprašati se moramo, ali so podatki na intranetu

smiselno urejeni in ali lahko uporabnik hitro pride do želenih informacij. (Nielsen Norman Group 2008b)

Eden izmed zadnjih trendov je tudi združevanje virov informacij. Vstopne strani intraneta v velikih podjetjih postajajo portali, ki nudijo povezave na veliko število strani znotraj in zunaj podjetja (tako imenovane "one-stop shopping" page). V nekaterih velikih organizacijah so sestavljeni iz množice manjših intranetnih strani, ki jih urejajo in upravljajo posamezni oddelki, divizije ali podružnice z različnih delov sveta. Ta pristop je zelo praktičen, saj organizacija potem nima samo enega centraliziranega tima, ki upravlja s celotnim (lahko tudi zelo velikim) intranetom, ampak je odgovornost porazdeljena na posamezne dele, ki ustvarjajo in urejajo vsebino. (Griffiths 2004)

Vedno večji poudarek podjetja dajejo na aplikacije, ki so kritične za doseganje ciljev podjetja. Izboljšujejo koledarje z dogodki in projektne planerje, integrirajo opomnike z intranetom, tako da zaposleni dobijo obvestila po e-mailu o pomembnih dogodkih ali ciljnih podjetja ter integrirajo zunanje in notranje novice. Podjetja na intranetu objavljajo prikaze stanja podjetja na borzi in ostale informacije s finančnega trga. Vedno več časa posvečajo izboljšanju iskalnikov, saj dobri iskalniki informacij lahko zaposlenim prihranijo veliko časa. (Nielsen Norman Group 2008b)

Meni najbolj všečna novost na intranetih podjetji je poseben del intraneta, ki nagovarja novozaposlene. Tukaj se lahko novi zaposleni seznanijo z internimi pravili obnašanja in reagiranja v določenih situacijah, z ugodnostmi v podjetju, z nenapisanimi pravili in tipičnim delovnim dnem v podjetju. Lahko imajo organiziran sistem mentorstva in s pomočjo aplikacij spremljajo uvajanje novega zaposlenega v podjetje. Z dobrim sistemom uvajanja novozaposlenih lahko podjetja precej skrajšajo čas integracije v podjetje in s tem prihranijo denar. (Nielsen Norman Group 2008b)

Vedno več podjetji ima postavljene cilje uporabe interneta ter meri učinkovitost intraneta. Večinoma merijo število dnevnih in tedenskih uporabnikov, povprečen čas dnevne uporabe, katere vsebine uporabniki najbolj obiskujejo in katere aplikacije uporabljajo. (Rolih 2007)

Prioriteta intranetov torej ni več samo znanje in informacije, ampak ljudje. Intraneti se ne osredotočajo več na dostop do informacij, ampak na dostop do ljudi, ki imajo znanje in informacije.

## 4 ŠTUDIJA PRIMERA – PREDLOG PRENOVE INTRANETA V PODJETJU TELSIMA

Mednarodna družba Telsima Corporation je vodilni svetovni razvijalec širokopasovnega brezžičnega interneta WiMAX<sup>11</sup>. Podjetje razvija ter trži bazne postaje, naročniške postaje in programsko opremo za upravljanje omrežja na WIMAX telekomunikacijskem trgu. Za uspešno doseganje ciljev je podjetje združilo najboljše inženirje s celega sveta, saj podjetje sestavlja izkušena ekipa iz Indije, ZDA in Evrope ter trenutno zaposluje približno 300 ljudi. Podjetje je organizirano na treh celinah – v ZDA se nahaja vodstvo podjetja, v Indiji del razvojnega tima za programsko opremo in prodaja za Azijo ter v Slovenji, kjer se nahaja razvojna ekipa, ki pokriva področje strojne opreme, radiofrekvenčno področje, del razvoja programske opreme ter prodaja za področje Evrope, Afrike in Bližnjega Vzhoda.

Telsima je globalna organizacija, ki nudi zaposlenim priložnosti za delo na razburljivih in inovativnih projektih ter jim pomaga vlagati svoje strokovno znanje in sposobnosti v nove tehnologije na področju razvijajočih se trgov po vsem svetu. Telsima ima zaposlen visoko izobražen tehnični kader, investira v njihov strokovni razvoj ter zagotavlja možnosti za poklicno rast skozi izzivne naloge.

Telsima deluje z nehierarhično vodstveno strukturo in sprejema filozofijo odprtih vrat. Kultura temelji na timskem delu in odličnosti, poudarja enake možnosti za vsakogar ter prav vsak zaposleni ima lahko pomemben vpliv na izgradnjo podjetja.

Telsima je že leta 2006 v Bostonu prejela nagrado za »Best of WiMAX World 2006«, kar je podjetje postavilo v sam vrh, uspešno so bila izvedena testiranja v Sloveniji, Hrvaški, Turčiji in Rusiji, poleg tega se je podjetje uspešno pozicioniralo pri operaterjih na glavnem ciljnim trgu v Indiji. V Indiji je podjetje postavilo tudi največje WiMAX omrežje na svetu, s katerim je omogočen širokopasovni dostop do interneta prebivalcem petnajstih največjih indijskih mest.

---

<sup>11</sup> ang. Worldwide Interoperability for Microwave Access

## 4.1 Interna komunikacija v podjetju Telsima

Podjetje Telsima je bilo ustanovljeno kot tehnološki „start-up“. To pomeni, da je podjetje začelo razvijati novo tehnološko rešitev in ker tehnologija izredno hitro napreduje, je v takih podjetjih najbolj pomemben čas, ki ga porabi za razvoj. V začetku so vsi zaposleni delali tako rekoč v isti pisarni, zato komunikacija ni bila formalizirana. Vendar je podjetje zelo hitro raslo, saj je skoraj vsak mesec dobilo enega ali dva nova zaposlena in se razširilo na nove lokacije. Po drugi strani se v Indiji soočajo še z izredno visoko fluktuacijo delovne sile. Zaradi tega se je vedno bolj pojavljal problem pretoka informacij, saj so se morali novi zaposleni kar veliko naučiti, podjetje pa je postajalo iz meseca v mesec večje. Poleg tega je na komunikacijo vplivalo tudi dejstvo, da so razvojne enote, locirane na različnih celinah, močno soodvisne med sabo.

Organizacijski strokovnjaki so ugotovili, da na zadovoljstvo zaposlenih z delom v veliki meri vpliva oblika organizacijske strukture. Kompleksna tehnološka podjetja običajno zaposlujejo strokovnjake, ki za svoje delo potrebujejo precejšnjo mero avtonomije. Če te avtonomije ni, postanejo nezadovoljni s svojim delom. (Grunig 1992, 560) Tak primer je tudi podjetje Telsima. Strokovnjaki, zaposleni v podjetju, rabijo za svoje delo zelo veliko samostojnosti in zato ne sprejemajo formalizacije ter običajnih komunikacijskih sistemov.

Komunikacija v podjetju se večinoma vrši preko sestankov in e-pošte. V podjetju imamo občasno tako imenovani all-hands-meeting, to je sestanek vseh zaposlenih na določeni lokaciji, kjer direktor podjetja razloži, kakšno je stanje podjetja in plane za prihodnost. Sestanek vseh zaposlenih se vedno organizira tudi ob obisku generalnega direktorja podjetja v Sloveniji ali Indiji. Na teh sestankih so zaposleni povabljeni, da postavijo vprašanja ali povedo svoje komentarje.

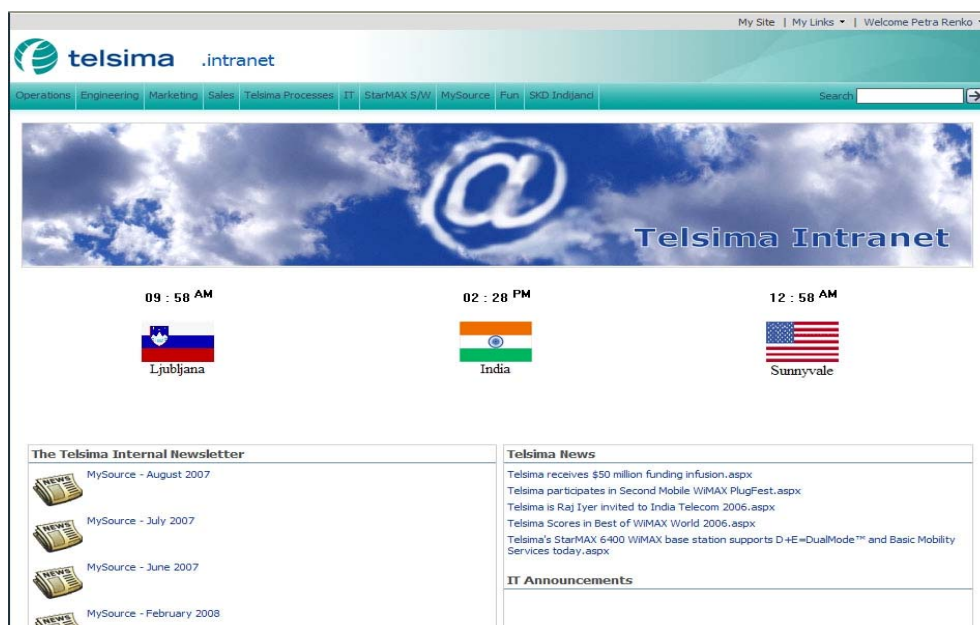
Vsi oddelki imajo tudi oddelčne sestanke, ki so v nekaterih oddelkih redni, v drugih oddelkih pa malo manj. Nekateri oddelki so locirani na več celinah, zato potekajo sestanki preko telekonference. Problem sestankov v podjetju je ta, da je njihova organizacija prepuščena odločitvam vodij oddelkov ter da sestanki niso terminsko predpisani. Zaradi tega nekateri zaposleni skorajda nimajo sestankov in tako ne dobijo vseh potrebnih informacij.

Da bi podjetje olajšalo komunikacijo med svojimi zaposlenimi, je konec leta 2006 vzpostavilo skupni intranet portal. Intranet je razdeljen po oddelkih, vsebuje pa tudi del, ki je rezerviran za

športno kulturno društvo ter oglasno desko. Določen del intraneta je viden vsem zaposlenim, medtem ko so posamezni deli intraneta vidni samo zaposlenim v določenem oddelku ali na določeni geografski lokaciji.

Problem tega intraneta je, da nikoli ni zares zaživel, saj se ga zaposleni niso navadili uporabljati. Razlogov za to je veliko, ampak izpostavila bi predvsem to, da intranet ni bil dnevno ažuriran, zato so se na njem začele kopičiti stare informacije, po drugi strani pa je struktura intraneta preveč zapletena in zahteva precejšnjo porabo časa.

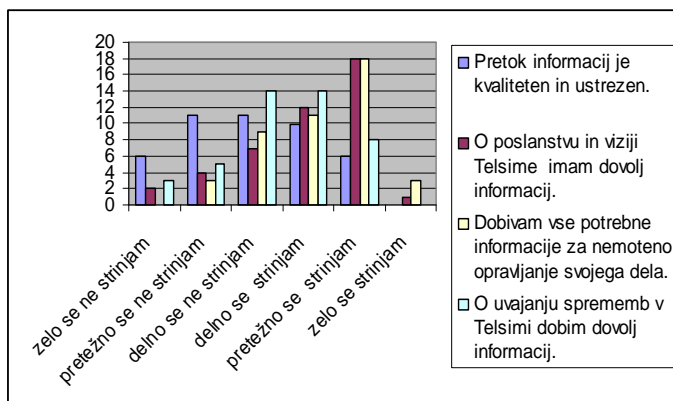
### Slika 4.3: Vstopna stran intraneta



Vir: Telsima (2006).

Intranet torej ni rešil problemov v komunikaciji, ki so se začeli pojavljati v podjetju. V začetku leta 2007 smo v Telsimi v Sloveniji izvedli raziskavo klime in kulture v podjetju, ki jo je izvedlo zunanje podjetje. Na raziskavo se je odzvalo kar 86% zaposlenih. Rezultati so pokazali, da je eno izmed najbolj izstopajočih področij za izboljšave pretok informacij v podjetju. „S kvaliteto in ustreznostjo informacij je zadovoljnih manj kot 40% zaposlenih.“ (Štular 2007, 3)

**Graf 4.1: Pretok informacij v Telsimi**



Vir: Štular (2008, 9).

Kot možni ukrepi za izboljšanje so bili podjetju predlagani redni mesečni ali tedenski sestanki enot, timov in oddelkov, redni sestanki z vodstvom oziroma neposredno nadrejenimi, interno e-glasilo ali virtualni prostor za izmenjavo informacij. Najbolj pomembno je, da se vzpostavi dvosmerna komunikacija. (Štular 2008)

Problem slabe komunikacije in informiranosti med zaposlenimi in vodstvom se kaže v razširjanju govoric po podjetju, ki večinoma nimajo osnove ali so pretirano napihnjene. Večina informacij, ki se širijo znotraj podjetja (predvsem tistih v vertikalni smeri), dejansko poteka po neformalnih poteh in se na svoji poti običajno popači. Če v podjetju ni ustreznega pretoka informacij, so posledice lahko kaj hitro opazne.

## 4.2 Predlog prenove intraneta v podjetju Telsima

Zaradi slabega stanja interne komunikacije v podjetju bi bilo potrebno to področje korenito izboljšati. Ker je v podjetju zaposlen večinoma mlad in tehnično zelo izobražen kader, ki je navajen iskati informacije po internetu v tistem trenutku, ko jih potrebuje, in so navajeni uporabljati nove tehnologije za izmenjavo pogledov in učenje med kolegi, bi bilo najbolj pametno uporabiti nove, tako imenovane »WEB 2.0.« tehnologije. Te tehnologije vključujejo bloge, wikije<sup>12</sup> in RSS protokol<sup>13</sup> ter jih lahko uporabimo na intranetu podjetja. Vendar bi

<sup>12</sup> »Wiki je strežniški program, ki uporabnikom omogoča prosto ustvarjanje in urejanje spletnih strani s spletnim brskalnikom. Wiki podpira nadbesedilne povezave ter s preprosto skladnjo omogoča ustvarjanje novih strani in sprotne povezave med stranmi v sistemu Wiki.« (Wikipedia 2008)



bilo dobro obstoječi intranet kompletno prenoviti zaradi pomanjkljivosti, ki sem jih izpostavila malo prej.

Najti je potrebno ravnovesje med potrebo organizacije po podajanju informacij in podajanjem zanimive vsebine za zaposlene, ki jo bodo z veseljem prebrali ter nanjo tudi odreagirali s svojimi komentarji. Prenovljeni intranet bi moral podajati informacije, ki so pomembne, usklajene s strategijami podjetja in jih je lahko najti, po drugi strani pa bi moral spodbujati dvosmerno komunikacijo.

Oblikovati je potrebno tim, v katerega bodo vključeni tako kadrovski oddelek kot tudi IT oddelek, v katerem so strokovnjaki za tehnologijo, v kateri bo postavljen portal. Obstoječi intranet je postavil samo IT oddelek, pri prenovi pa bi bilo dobro vključiti tudi kadrovsko službo zaradi močnejše usmeritve na zaposlene in njene vloge pri internih komunikacijah. Že na začetku si je dobro pridobiti tudi naklonjenost vodstva, saj je z njihovo podporo veliko lažje izpeljati projekt.

Najprej je potrebno postavili cilje, kaj sploh želi podjetje doseči s prenovno intraneta. Jaz bi izpostavila naslednje cilje, ki pa bi jih morali pred izvedbo projekta še bolj natančno in merljivo določiti:

- vpeljati novo dimenzijo dvosmernih komunikacij, s pomočjo katerih bi izboljšali organizacijsko klimo in povečali pripadnost podjetju;
- intranet naj postane glavno sredstvo komuniciranja v podjetju;
- intranet naj postane glavni pripomoček pri vsakodnevnem delu.

Podjetje bi se moralo vprašati, kako uporablja tehnologijo za komunikacijo z zaposlenimi in tudi kaj zaposlenim želi sporočiti.

Nato je potrebno opraviti pogovore s predstavniki vseh oddelkov. Z njihovo pomočjo bomo ugotovili, koliko zaposleni že sedaj uporabljajo intranet pri svojem delu, katere informacije potrebujejo za svoje delo, kaj oni sami pričakujejo od intraneta in tudi kakšne izkušnje imajo z intranetom v svojih prejšnjih podjetjih. Ta faza vzame največ časa in energije, vendar bomo šele po vseh razgovorih ugotovili, kaj točno moramo spremeniti in dodelati.

---

<sup>13</sup> "RSS (Rich Site Summary) se uporablja za nudenje enot, ki vsebujejo kratke opise spletnih vsebin skupaj s povezavo na celotno različico. Te informacije se podajajo v obliki XML.« (Wikipedia 2008)

Problem v podjetju je, da se vzdržuje veliko število medsebojno nepovezanih baz podatkov, ki so včasih tudi s podvojeni. Poleg tega so problem različni, razdrobljeni podatki, ki bi jih bilo potrebno združiti. Zaradi tega se podatki podvajajo, prihaja do dolgih odzivnih časov, oteženo je povezovanje podatkov, podatki ne krožijo med oddelki, zaposleni se ne učijo na napakah, ampak ponavljajo iste in iste napake. Poleg tega se v podjetju poleg intraneta trenutno uporabljata še dve tehnološki rešitvi za pretok informacij in izmenjavo podatkov. To sta bugzilla, rešitev, ki jo uporabljajo inženirji v razvoju programske opreme za prijavljanje in odpravo napak, in project server, ki ga uporabljajo inženirji v razvoju strojne opreme za dodeljevanje nalog. Zaradi tega bi bilo dobro vse te podatke in rešitve združiti na intranetu.

Kot sem ugotovila že v teoretičnem delu, je za intranet dobro, če mu določimo ime in ga tako še bolj približamo zaposlenim. Meni najboljša rešitev je razpis med zaposlenimi za določitev imena intraneta. Tako bi že takoj na začetku prenove aktivirali zaposlene, jih seznanili z aktivnostmi in intranet hkrati tudi reklamirali. Razpis bi lahko objavili na intranetu, hkrati pa bi vse zaposlene obvestili še preko e-pošte (ker je sedaj uporaba intraneta med zaposlenimi slaba). Seveda bi bilo potrebno že takoj določiti komisijo, ki bi izbrala najboljše ime, sestavljali pa bi jo lahko kar člani tima, ki skrbijo za prenovo intraneta. Za boljšo motivacijo bi bilo dobro obljubiti tudi privlačno nagrado za zmagovalca razpisa. Nagrada bi bila lahko na primer bon za bližnjo restavracijo (kamor večina zaposlenih hodi na malico) ali najnovejši telefon, ki je trenutno najbolj popularen, ali pa nekaj dodatnih dni dopusta. Seveda bi tudi za izpeljavo tega razpisa potrebovali dovoljenje vodstva, kar v Telsimi, po mojih izkušnjah, ne bi smel biti problem.

V naslednji fazi bi se povezali z zunanjim svetovalcem, z nekom zunaj organizacije, ki lahko nepristransko oceni obstoječi intranet in stanje v organizaciji. Po mojem mnenju je bil problem starega intraneta v tem, da je bil oblikovan po željah vodstva, ni pa bila opravljana raziskava med zaposlenimi o njihovih potrebah. Pojavlja se politično vprašanje, kdo je lastnik in kdo upravlja z intranetom. Ena najpogostejših napak pri oblikovanju spletnih strani je zanemarjanje vidika uporabnosti za uporabnika. In prav to se je zgodilo tudi pri prvem oblikovanju intraneta v podjetju Telsima.

Na prenovljenem intranetu bi uporabili preprosto navigacijo in videz, ki bi se ponavljal skozi vse podstrani. Strani na intranetu bodo oblikovane tako, da ima celoten intranet enotno grafično podobo. Glavna navigacija na vrhu strani bo enaka ne glede na to, kje se nahajate.

Prizadevati si bomo morali, da bomo čim bolj spodbudili uporabnike za urejanje vsebine, saj so v našem podjetju zaposleni večinoma inženirji in računalnikarji, ki jim to ni tuje. To je le eden od korakov do zanimivega intraneta polnega zanimivih, pomembnih in pravočasnih informacij. Že na začetku uporabe bi začeli spremljati tudi uporabo intraneta na dnevni ravni s pomočjo web statistike. S tem bi lahko sproti spremljali napredek in učinke prenove.

Preoblikovanja intraneta bi se lotili v seriji majhnih korakov kot neprestan proces uveljavljanja sprememb. S tem bi se zaposleni počasi privadili na spremembe, poleg tega počasne spremembe tudi ne bi zahtevale tako veliko časa že na samem začetku in tako prenova ne bi motila delovnega procesa. Kot je povedala Sharon Meaney iz podjetja Cisco „Mi vidimo naš intranet kot velikansko sestavljanjo puzzle. Začeli smo s krajnimi koščki – predloge za uporabnike, informacijska arhitektura – in s tem zagotovili strukturo, sedaj pa polnimo osrednji del.“ (Nielsen Norman Group 2008a, 99) Projekt prenove intraneta torej nikoli ne bo končan, saj ga bo potrebno stalno dopolnjevati, izboljševati in prenavljati. Samo tako bo ostal uporaben in privlačen za uporabnike.

V vseh spremembah bi obveščali svoje zaposlene. To bi lahko naredili v obliki obvestil, ki bi jih pošiljali zaposlenim po e-pošti. V njih bi jih obveščali o vseh novostih, novih vsebinah na intranetu, spremembah uporabnosti itd. Obvestilom bi lahko dodali tudi nagovor direktorja, poudarili dosežke podjetja in dodali novice iz trga. S tem bi novice postale tedenski ali mesečni e-časopis in ne le sredstvo za promocijo intraneta. Seveda bi pri vsaki novici dodali tudi povezavo na intranet, kjer bi zaposleni lahko našli še bolj obsežne informacije o tematiki.

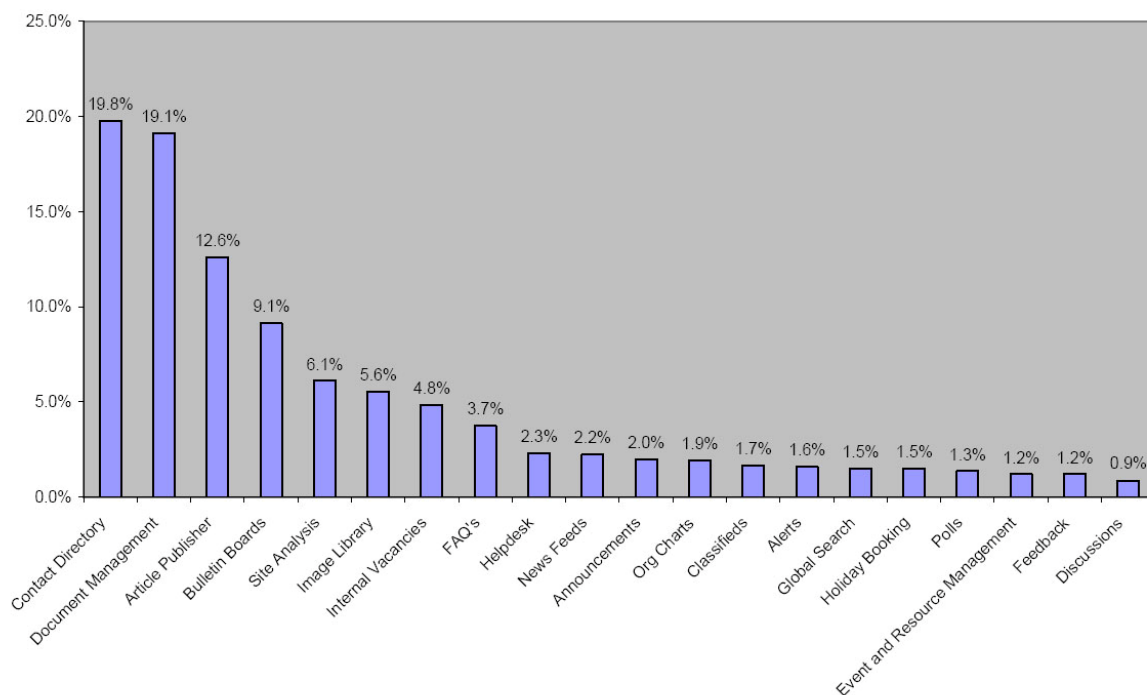
Intranet bi nastavili kot privzeto stran v internetnih brskalnikih, ki se v podjetju najbolj uporabljajo (Internet Explorer, Mozilla Firefox ...). To pomeni, da bi se zaposlenim odprla prva intranetna stran vsakič, ko bodo odprli katerikoli internetni brskalnik. S tem bomo zaposlene neprestano opominjali na intranet podjetja, poleg tega bo na prvi strani tudi največ uporabnih informacij. Po raziskavi Sorce ima kaj 78,6% podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, v letu 2007 nastavljen intranet kot privzeto stran v brskalniku, ki ga v podjetju najbolj uporabljajo. Leto kasneje je teh podjetij že 80%. (Sorce 2007; Sorce 2009) Ta preprosti korak nam lahko zelo pomaga pri prepoznavanju intraneta s strani uporabnikov.

#### 4.2.1 Aplikacije za pomoč uporabnikom

Podjetja imajo na svojih intranetih nameščene različne aplikacije, ki jih pomagajo rešiti organizacijske probleme. Veliko aplikacij lahko kupimo skupaj s programom, v katerem bo postavljen intranet. Največ koristi za zaposlene pa lahko podjetje doseže s specifičnimi aplikacijami, ki jih razvije prav za svoje potrebe.

Podjetja Sorce je v svoji raziskavi leta 2007 raziskovalo, katere aplikacije imajo podjetja nameščene na svojem intranetu. Največ podjetij ima na svojih intranetih aplikacijo za upravljanje z dokumenti podjetja, aplikacijo za objavljanje člankov, listo kontaktov, prostor za objavljanje prospektov in katalogov podjetja, odgovore na najbolj pogosto zastavljena vprašanja, prostor za objavljanje zaupnih dokumentov podjetja, organizacijsko strukturo, prostor za raziskave znotraj podjetja in druge. Ugotavljali so tudi, katere od teh aplikacij se jim zdijo najpomembnejše, kar lahko pogledamo na Grafu 4.2. (Sorce 2007)

**Graf 4.2: Dvajset najbolj dragocenih aplikacij na intranetu po rezultatih raziskave Sorce Global Intranet Research Report**



Vir: Sorce (2007, 6).

Na Grafu 4.2 lahko vidimo, da je podjetjem, ki so sodelovala v raziskavi, najpomembnejša lista kontaktov podjetja (kontaktni podatki strank, potencialnih strank, konkurentov ...), takoj za njo je aplikacija za upravljanje z dokumenti podjetja. Sledi aplikacija za objavlanje člankov ter prostor za objavlanje prospektov in katalogov podjetja. Ti podatki so nam lahko v pomoč pri postavljanju intraneta, vendar mora vsako podjetje samo ugotoviti, katere aplikacije bodo prinesle zaposlenim največ koristi.

Na prenovljeni intranet podjetja Telsima bi postopoma dodali naslednje vsebine:

- splošne novice dneva/tedna – Interne novice podjetja, ki se sedaj širijo ustno preko sestankov (sestanki vodstva, sestanki oddelkov, all hands meeting – sestankov vseh zaposlenih v podjetju ...) oziroma pisno preko e-pošte. Ta sklop bo osrednji del prve strani intraneta. Prikazane bi bile zadnje tri novice oziroma povzetki novic, ki se bodo nato uvrstile v ostale podsklope (pri daljših novicah se pokaže samo povzetek, saj bi drugače daljša novica vzela pomen vsem ostalim; če želimo videti celotno novico, kliknemo na „več“ ali naslov novice). Novice je možno tudi komentirati.
- informacije o dogodkih s področja delovanja podjetja – Kdaj in kje bodo WiMAX forumi, sejmi ..., najave raznih seminarjev, različnih zanimivih predavanj in dogodkov.
- pravilniki, obrazci, aplikacije za prijavo dopustov, službenih poti ...
- elektronska oglasna deska za izmenjavo sporočil – Možnost za izražanje mnenj vseh zaposlenih.
- interni imenik – Podatki o vseh zaposlenih (s slikami) na enem mestu z možnostjo enostavnega iskanja po imenu in priimku (telefonske številke, e-mail naslovi, delovno mesto, oddelok, ...). Imenik mora biti stalno ažuriran.
- organizacijska shema podjetja – Interaktivna shema podjetja, katere podatki se bodo obnavljali v skladu z organizacijskimi spremembami. Poleg tega bodo objavljene tudi kadrovske spremembe v podjetju in potrebe po novih delavcih.
- koledar podjetja (s tematskimi slikami zaposlenih) – Objava prihodnjih pomembnih dogodkov v podjetju, seznam praznikov in dela prostih dni v tekočem mesecu, objavlanje sestankov z opomnikom (od postavitvi datuma sestanka sistem obvesti vse udeležence sestanka).
- podatki o vremenu po Sloveniji in vremenske napovedi

- aktivnosti športno kulturnega društva – V podjetju imamo društvo z namenom druženja zaposlenih tudi v prostem času. Na intranetu bi lahko objavljali bodoče aktivnosti, slike in komentarje s predhodnih izletov, zbirali predloge za aktivnosti ...
- rubrika fun – Prostor, kjer lahko svoje prispevke objavljajo zaposleni (vici, linki na zanimive teme, možnost objave slik ...).
- vizije podjetja in poslovne strategije
- zgodovina razvoja podjetja, pretekli dosežki, priznanja – Prostor, kjer si lahko zaposleni preberejo vse informacije o podjetju (kar je predvsem zanimivo za novozaposlene) in hkrati prostor, kjer so objavljeni vsi dosežki podjetja. Zraven bi dodali slike pisarn in poslovne stavbe ter tloris poslovnih prostorov.
- baza znanja in FAQ rubrika (frequently asked questions) – Od izgradnji portala bomo postavili ogrodje z iskalnikom, v katerega bodo potem uporabniki polnili vsebine. Bazo znanja lahko razdelimo na interesne skupine ter dodamo povezave na strokovne revije in članke, objavljene na internetu. Podjetje bi pričelo s tako imenovanim upravljanjem z znanjem. To pomeni, da podjetje »ustvarja, hrani in ponovno uporablja znanje za doseganje ciljev podjetja. Upravljanje z znanjem zahteva: organizacijske procese in pravila, inovativne in sodelujoče posameznike ter primerno tehnologijo, ki podpira delitev znanja«. (Prescient Digital Media 2005)
- projektna pisarna in bugzilla – Učinkovita podpora projektom, navidezna pisarna, do katere imajo dostop samo člani projektne skupine, in pripomoček za prijavljanje napak na produktih.
- kotiček za novozaposlene – Del intraneta bo namenjen novim zaposlenim. Tukaj bodo lahko našli vse informacije in odgovore na vprašanja, ki se jim porajajo v prvih tednih. Ta del intraneta bo lahko v prihodnosti postal prostor za spremljanje napredka zaposlenega v poskusni dobi ali spremljanje mentorstva.

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, bomo intranet nadgrajevali počasi. Vse zaposlene bomo pozvali k dodajanju vsebin na intranet. Oblikovale se bodo predloge, s pomočjo katerih bodo lahko zaposleni sami dodali zanimivo novico, povabilo na dogodek itd. V vsakem trenutku bodo lahko vsi uporabniki videli, kdo je dodal vsebino na intranet in kdaj. Tako bodo lahko sami presodili pomembnost informacije. Poleg tega bo šla vsa vsebina na intranet v tistem trenutku, ko bo dodana, in ne bo potrebnih nobenih avtorizacij. Skrbnik interneta bo

skrbel samo za to, da bo odstranil neprimerno vsebino in opozoril avtorja. Določiti bo potrebno tudi sankcije za večkratno objavlanje neprimerne vsebine.

Poleg tega je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da ljudje preberemo iz računalniških zaslonov veliko manj kot iz tiskanih medijev. Zato bodo morale biti objave kratke in jedrnate. Večinoma spletne strani le preletimo in preberemo le določene stavke in besede.

Za dodajanje določenih vsebin, pomembnih za poslovanje podjetja, bi bili zadolženi tudi posamezniki po oddelkih:

- vodstvo – Objavljalo bi organizacijsko strukturo in vizijo razvoja podjetja ter splošna navodila za poslovanje. Obveščali bi zaposlene o pomembnih dogodkih ali sestankih za celotno podjetje.
- kadrovska služba – Skrbela bi za sistem za vodenje dopustov, na katerem bi lahko vsak zaposleni videl, koliko dopusta še ima. Po drugi strani pa bi vsi zaposleni lahko videli, kdo je trenutno odsoten. V sklopu tega bi bila tudi že obstoječa aplikacija za prijave in odobritve dopustov – ko zaposleni prijavi dopust, dobi njegov nadrejeni e-pošto s pozivom, naj mu dopust odobri ali zavrne, kadrovska služba pa dobi obvestilo o tem, ali je dopust odobren ali zavrnjen. Objavljali bi organizacijske sheme in sezname delovnih mest, vse pravilnike, ki jih po zakonu morajo videti zaposleni, ter veljavne zneske povračil materialnih stroškov (prehrana med delom, dnevnice za službena potovanja, kilometrina ...). Objavljali bi tudi prosta delovna mesta v podjetju.
- prodaja – Vodili bi seznam sklenjeni prodajnih pogodb ter seznam pomembnih strank. Seznanjali sodelavce s potekom testnih projektov pri bodočih strankah ter vodili periodične statistike o obsegu in rasti prodaje. Objavili bi lahko tudi pohvale in reklamacije kupcev ter konstruktivne pripombe uporabnikov produktov.
- marketing – Skrbel bi za objavo tehnične dokumentacije, marketinških katalogov, brošur in prospektov. Skrbel bo za to, da je izgled intraneta v skladu s celotno grafično podobo podjetja.
- računovodstvo in finance – Objavljali bi poročila o uspešnosti poslovanja, ažurne tečajne liste ter evidentirali stroške poslovanja podjetja.
- administracija – Omogočili in nadzirali bi rezervacije službenih vozil, sejnih sob, projektorjev ter drugih osnovnih sredstev podjetja. Objavljali bi pomembne

informacije o destinacijah, kamor največ potujejo zaposleni, ter izdajali potne naloge. Skrbeli bi za ažurno objavljanje telefonski številki zaposlenih in ostalih kontaktov.

- inženiring – Objavljali bi stanje projektov ter na intranet dodali obstoječa sistema za spremljanje razvoja produktov (bugzilla in project server). Tako bi lahko tudi zaposleni v ostalih oddelkih spremljali stanje razvoja, ki je najbolj pomemben del podjetja.

Glede na vso vsebino, ki jo želimo dodati na intranet, bo potrebno poskrbeti tudi za problem hitrosti dostopa. „Uporabniki smo pripravljene čakati tja do 8 sekund na nalaganje spletnih strani“ (Ferfolja 2003, 88). Potrebno bo poskrbeti za zmogljive strežnike in tako omogočiti možnost dostopa velikega števila uporabnikov naenkrat.

#### **4.2.2 Dostop do intraneta**

URL naslov za dostop do interneta je trenutno <http://ljintranet/Pages/default.asp>. Vsi novi zaposleni imajo intranet nastavljen kot privzeto stran v Internet Explorerju, kar pomeni, da se jim odpre kot prva stran, ko odprejo brskalnik. Skupaj s prenovo bi vsem zaposlenim nastavili intranet kot privzeto stran, ko odprejo katerikoli internetni brskalnik. URL naslov bi lahko spremenili v skladu z imenom intraneta, ko mu ga bomo določili.

Celoten intranet bo organiziran tako, da bo podpiral identifikacijo uporabnika. Zaradi tega se bodo uporabniku pokazale samo vsebine, do katerih ima pravico dostopati. Poleg tega se mu za dostop do intraneta ne bo potrebno ponovno identificirati, če bo predhodno že prijavljen v mrežo podjetja.

Dostop do intraneta je omogočen tudi izven podjetja. Zaposleni lahko dostopajo preko VPN<sup>14</sup> tunela, preko katerega se povežejo v interno mrežo podjetja. Tako lahko tudi od doma ali na terenu preberejo novice na intranetu ali poiščejo telefonsko številko od sodelavca.

V naslednji fazi prenove interneta bomo razmislili tudi o možnosti branja intranetih strani preko mobilnih telefonov. Tako bomo lahko prišli do potrebnih informacij tudi, ko ne bo računalnika pri roki, recimo na službenih poteh, saj naši zaposleni zelo veliko potujejo po svetu. Poleg tega pa ima veliko zaposlenih službene mobilne telefone, preko katerih lahko brskajo po internetu in berejo e-pošto.

---

<sup>14</sup> Ang. virtual private network



### **4.2.3 Uporabniki**

Intranet podjetja Telsima predstavlja pripomoček za okoli 300 zaposlenih v Sloveniji, ZDA ter Indiji ter nekatere pogodbene sodelavce, ki prav tako potrebujejo določene podatke, objavljene na intranetu. Zaradi enotnosti je večina vsebin objavljenih v angleškem jeziku. Najbolj je usmerjen k tehničnemu kadru (inženirji), saj so prav oni tisti, ki v podjetje prinašajo dodano vrednost. Vsi zaposleni za svoje delo uporabljajo prenosne računalnike in tako lahko dostopajo na intranet, kadar želijo.

Na intranetu bomo poskrbeli za personalizacijo vsebin. To pomeni, da spletni strežnik prepozna uporabnika in se na podlagi zbranih podatkov o uporabniku odloči, katere vsebin so zanj najbolj primerne, uporabne in dostopne. Tako se vsebina spletnih strani prilagaja zahtevam vsakega posameznega zaposlenega. Poleg tega bo intranet vsakega zaposlenega nagovoril z imenom.

V podjetju Telsima torej obstaja želja, da bi oblikovali tak intranet, na katerem bi se srečevali prav vsi zaposleni. Intranet, na katerega se bomo z veseljem vračali in na katerem bomo našli uporabne vsebine za svoje delo. Intranet, ki ga bomo s svojimi prispevki skupaj ustvarjali prav vsi. Prenova intraneta je zato šele začetek.

## 5 ZAKJUČEK

V diplomski nalogi sem preverjala, kako pomembna je interna komunikacija v podjetjih ter kako močno orodje interne komunikacije je lahko intranet. Ugotovila sem, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomena svojih zaposlenih in zato dajejo večje poudarke interni komunikaciji. Za uspešno poslovanje podjetja potrebujejo zadovoljne zaposlene, zaposleni pa so zadovoljni, če poznajo svoje naloge v podjetju, poznajo cilje podjetja in medsebojno sodelujejo. Vse to lahko podjetja zagotovijo s simetričnim komunikacijskim sistemom, ki je po ugotovitvah nekaterih študij, ki sem jih predstavila v diplomski nalogi, najboljši napovednik uspešnosti organizacije ali podjetja. Svojo prvo tezo sem tako potrdila.

Pregledala sem tudi najpogostejše napake, ki jih naredijo podjetja v svojih sistemih internih komunikacij, saj se na napakah lahko največ naučimo. Pregled napak mi je prišel prav v zadnjem delu diplomske naloge, ko sem naredila predlog prenove intraneta v podjetju, v katerem sem zaposlena. Za tem sem poskušala zbrati nasvete za izboljšanje interne komunikacije. Ugotovila sem, da je v podjetjih najpomembnejša osebna komunikacija vodij in menedžmenta z vsemi zaposlenimi. Vendar je to v velikih korporacijah skorajda nemogoče doseči, zato se podjetja poslužujejo različnih oblik posredovane komunikacije, ki posnema osebno komunikacijo. Orodje, s katerim lahko kar najboljše posnemamo medosebno komunikacijo, pa je prav intranet.

Moja druga teza je bila, da z intranetom lahko izboljšamo interno komunikacijo v podjetju. Zaradi tega sem raziskala, kaj intranet sploh je, kako se je razvil ter kako velika je njegova uporaba v podjetjih. Ugotovila sem, da z intranetom lahko dosežemo veliko število zaposlenih v zelo kratkem času. Zaposleni si lahko ogledajo sporočilo takrat, ko to njim najbolj ustreza, zato si lahko sami bolje razporedijo svoje delo. Poleg tega lahko spodbujamo zaposlene, da tudi sami dodajajo vsebine na intranet in dajejo svoje komentarje na različne teme. Tako lahko omogočimo obojestransko simetrično komunikacijo.

Raziskala sem tudi, kako se povečuje uporaba intraneta po svetu in primerjala rezultate s stanjem v Sloveniji. S tem sem potrdila svojo zadnjo tezo. Glede na rezultate raziskav lahko vidimo, da uporaba intraneta skokovito narašča. Povečuje se tudi uporaba različnih aplikacij za podporo vsakodnevnega dela zaposlenih, kot so aplikacije za izobraževanje zaposlenih,

pripomočki za izvajanje upravljanja s človeškimi viri, elektronsko prijavljanje dopusta ... Tudi v Sloveniji se stanje na področju uporabe intraneta v podjetjih izboljšuje. Vedno več je podjetij, ki imajo intranet, in procent je glede na to, da je v Sloveniji veliko srednjih in majhnih podjetij, primerljiv z Evropsko Unijo. Izboljšanje vidim še na področjih uporabe intraneta, saj se v večini podjetij ne uporablja za simetrično interno komunikacijo, ampak za izmenjavo in objavljanje dokumentov.

Ker sem v zadnjem delu naredila predlog prenove intraneta v podjetju, sem v literaturi poiskala napotke za načrtovanje in kreiranje intraneta v podjetju. Podrobno sem opisala vse faze življenjskega cikla priprave intraneta in ugotovila, da je najbolj pomembno, da si za pripravo ali prenovo intraneta pridobimo podporo vodstva. Največ časa moramo posvetiti fazi analize in definiranja potreb zaposlenih, saj bomo le tako lahko postavili intranet, ki bo zaposlenim prinesel največ koristi in jim tako olajšal delo, s tem pa podjetju prinesel finančne koristi.

Zadnji del sem posvetila praktičnemu delu in pripravila prenovo obstoječega intraneta v podjetju Telsima. Ker sem v podjetju tudi sama zaposlena, stalno opažam, da je komunikacija slaba in zaradi tega prihaja do problemov, s katerimi podjetje izgublja denar in tudi nekatere dobre zaposlene. To je potrdila tudi raziskava klime v podjetju. Podjetje sicer že ima intranet, ki pa ni bil dobro zastavljen in predstavlja samo pripomoček za vodstvo in splošni sektor, ne pa za vse zaposlene.

Prenovljeni intranet naj bi v podjetje vpeljal novo dimenzijo dvosmernih komunikacij, postal glavno sredstvo komuniciranja v podjetju ter glavni pripomoček pri vsakodnevnem delu zaposlenih. Seveda pa je predlog šele začetek, saj nas za doseg ciljev čaka še veliko dela.

## 6 LITERATURA

- Chin, Paul. 2004. *Marketing and Promoting your Intranet*. Dostopno prek: [http://www.intranetjournal.com/articles/200406/ij\\_06\\_16\\_04a.html](http://www.intranetjournal.com/articles/200406/ij_06_16_04a.html) (23. marec 2009).
- Edelman. 2006. *New Frontiers in Employee Communications*. Third annual examination of internal communications channels. Dostopno prek: [www.edelman.com/news/storycrafter/uploads/NewFrontiers2006\\_Finalpaper.pdf](http://www.edelman.com/news/storycrafter/uploads/NewFrontiers2006_Finalpaper.pdf) (23. marec 2009).
- Eurostat. 2008. *Percentage of enterprises using Extranet/Intranet*. Dostopno prek: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=2173,45972494&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&mo=containsall&ms=intranet&saa=&p\\_action=SUBMIT&l=us&co=equal&ci=,&po=equal&pi=,&an=product\\_type&ao=containsall&av=ITY\\_&as=0&ad=text&na=1](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=2173,45972494&_dad=portal&_schema=PORTAL&mo=containsall&ms=intranet&saa=&p_action=SUBMIT&l=us&co=equal&ci=,&po=equal&pi=,&an=product_type&ao=containsall&av=ITY_&as=0&ad=text&na=1) (21. september 2008).
- Ferfolja, Martin. 2003. *Intranet portal kot orodje interne komunikacije v podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ferk, Lidija. 2005. *Informatiki so naredili svoje, na vrsti so menedžerji*. Dostopno prek: [http://www.panta-rei.si/docs/24\\_marec\\_05\\_Informatiki\\_so\\_naredili\\_svoje\\_na\\_vrsti\\_so\\_menedzerji.pdf](http://www.panta-rei.si/docs/24_marec_05_Informatiki_so_naredili_svoje_na_vrsti_so_menedzerji.pdf) (21. avgust 2008).
- *Finance*. 2005. Nagrada Intra za najboljši intranet v Sloveniji v rokah družbe Lek, 12. marec. Dostopno prek: <http://www.finance.si/114577> (21. oktober 2008).
- Griffiths, Peter. 2004. *Managing your internet & intranet services*. London: Facet.
- Gruban, Brane. 2005a. Interna glasila: od trobil vodstev do ustvarjanja strateških pomenov za zaposlene. *Finance*, avgust. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/> (25. september 2008).
- - - - 2005b. Strateško upravljanje internih komunikacij. *Finance*, september. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/> (25. september 2008).
- Gruden, Mateja. 1999. Vodilne je treba naučiti sporazumevanja. *Delo*, 23. november. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/> (25. september 2008).
- Grunig, E., James, ur. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hills, Mellanie. 1996. *Intranet Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.

- Jenko, Andrej. 2004. *Intranet kot medij internega komuniciranja: primer podjetja, Iskratel d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci.* Ljubljana: GV Založba.
- McNamara, Carter. 1997. *Basics in Internal Organizational Communications.* Free Management Library. Dostopno prek: [http://www.managementhelp.org/mrktng/org\\_cmm.htm](http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm) (25. september 2008).
- Možina, Stane, Matija I. Tavčar, Nada Zupan, Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti.* Maribor: Obzorja.
- Murphy, Herta A. 1997. *Effective Business Communications.* Boston: McGraw-Hill.
- Nielsen Norman Group. 2007. *Intranet Design Annual 2007: Years's Ten Best Intranets.* Nielsen Norman Group Report. Dostopno prek: <http://www.nngroup.com/reports/intranet/design/> (22. september 2008).
- - - - 2008a. *Great Technology Sector Intranet Designs.* Fremont: Nielsen Norman Group.
- - - - 2008b. *Intranet Design Annual 2008: Years's Ten Best Intranets.* Nielsen Norman Group Report. Dostopno prek: <http://www.nngroup.com/reports/intranet/design/> (22. september 2008).
- Petrič, Ingrid. 2004. *Predlog vzpostavitve in razvoja intraneta v podjetju SAOP računalništvo.* Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Prescient Digital Media. 2005. *Finding ROI: Measuring Intranet Investments.* Dostopno prek: <http://www.prescientdigital.com/articles/finding-roi-white-paper> (23. marec 2009).
- Rolih, Robert. 2007. *Intranet kot orodje interne komunikacije.* Dostopno prek: <http://www.panta-rei.si/intranet/> (21. september 2008).
- Sorce. 2007. *Global Intranet Research Report, December 2007.* Dostopno prek: <http://www.sorce.biz/> (17. marec 2009).
- - - - 2009. *Global Intranet Research Report, February 2009.* Dostopno prek: <http://www.sorce.biz/> (17. marec 2009).

- Štular, Suzana in Nina Milekšič. 2007. *Rezultati raziskave klime in kulture v podjetju Telsima*. Ljubljana: OK Consulting.
- Telsima. 2006. */Intranet podjetja/*.
- Turk, Dunja. 2006. Učinkovit intranet je cenejši. *Finance*, marec. Dostopno prek: [http://www.panta-rei.si/docs/2006\\_mar\\_01\\_intranet.pdf](http://www.panta-rei.si/docs/2006_mar_01_intranet.pdf) (21. september 2008).
- Vehovar, V. in R. Platinovšek. 2005. *IKT v podjetjih – RIS 2005*. Dostopno prek: <http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=999&menu=0> (21. september 2008).
- Vukčević, Katja. 2001. *"Digitalni razkorak"*. Ljubljana: FDV
- *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. 2008. */Intranet/*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet> (22. avgust 2008)