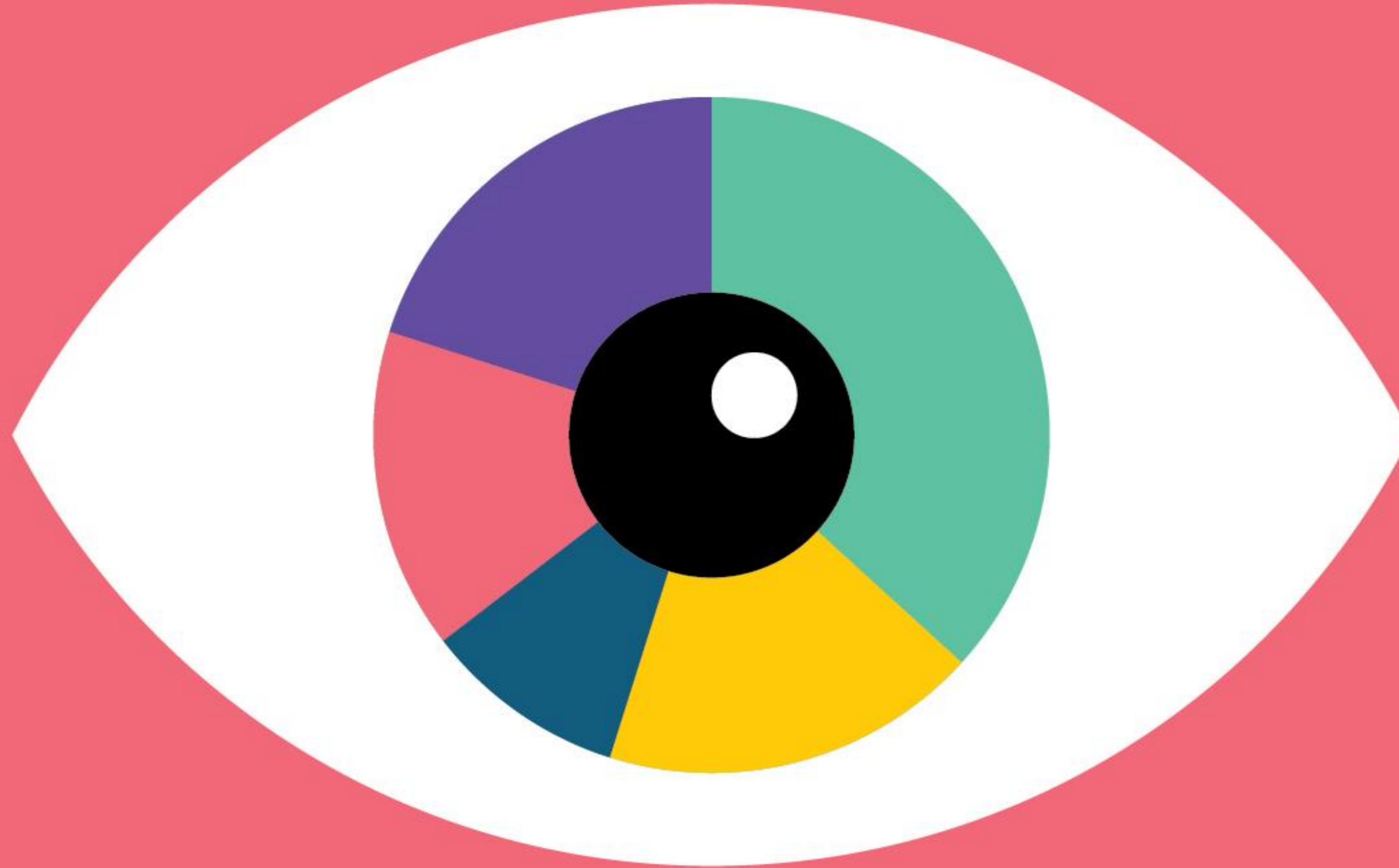


# topic\_report



Sponsored by 

# Da li smo se pomerili?

U avgustu 2022. godine kada sam osnovala **topIC** uradila sam to ciljem da pomognem i unapredim struku internih komunikacija na našem tržištu.

Od tada pa do danas topIC platforma je uradila mnogo – okupili smo zajednicu internih komunikatora, uradili prvo istraživanje stanja struke na našem tržištu, organizovali dve konferencije, četiri MeetUp-a, dva webinar a i pokrenuli značajan dijalog o internim komunikacijama.

I evo sada je pred nama već drugi topIC\_report. Kreiranjem ovog izveštaja, želela sam da svakome ko ga čita omogućim razumevanje stanja internih komunikacija na našem tržištu, kao i merilo po kome može da sagleda svoje prakse, procese, način rada i identifikuje šta može da radi bolje. Takođe, ovo istraživanje je i alat da pratimo razvoj naše struke i identifikujemo trendove.

Šta se promenilo za godinu dana? Svakako je internih komunikatora više, ali zajedno sa našim brojem povećava se i pritisak i obim posla. Mnogo je više operative, nego strateškog upravljanja procesom IK, a potreba za uređenjem procesa, veštinama da se njime upravlja je iskočila na prvo mesto. Zato sam još više sigurna da smo izabrali dobru temu za ovu godinu. A to je #buđenje. Buđenje pre svega internih komunikatora da rade na sebi i unaprede svoje kompetencije, i tako se osnaže da promene “igricu” i postanu strateški partner biznisa.

Hvala svima koji su učestvovali u istraživanju, kao i našim ovogodišnjim partnerima na ovom projektu iz **EY Srbija**, sa kojima ove godine zajedno pravimo korake ka boljoj komunikaciji kompanija prema zaposlenima.

Tijana Bejatović  
Founder & Communication Strategist @ **topIC**



# Sadržaj

- 01** U kratkim crtama
- 02** Ključni uvidi
- 03** Lična karta internih komunikacija regiona
- 04** Svrha i odgovornosti internih komunikacija
- 05** Kanali i content
- 06** Metrika
- 07** Izazovi i prioriteti u internim komunikacijama

# Ukratko

**Alat**  
anketa

**Trajanje ankete**  
januar – mart 2024.

**Učesnici**  
129 eksperata

## Ekspertiza:

23% Interni komunikator  
8% CEO/vlasnik/lider  
28% HR  
13% EE/EB/EX ekspert  
20% Korporativne komunikacije  
8% ostalo

## Veličina kompanije:

22% <49 zaposlenih  
23% 50-250 zaposlenih  
55% >250 zaposlenih

## Zemlje:

Srbija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Slovenija, Severna Makedonija

# Kako da čitaš podatke?

U 2023. godini uradili smo prvo detaljno istraživanje. Sagledali smo struku i njen uticaj na zaposlene i biznise iz tri ugla – **biznisa, agencija/dobavljača IK usluga i zaposlenih**. To nam dalo širok pogled na stanje struke i omogućilo nam da detaljno sagledamo tržište.

Ove godine gledali smo samo struku i njen razvoj unutar biznisa, kako bismo saznali da li su se naši naponi isplatili, ali i koji su trendovi u radu i razvoju internih komunikacija.

Neka pitanja su nova, a kod onih koja smo ponovili moći ćeš da vidiš dinamiku rasta ili pada rezultata u odnosu na 2023. u zagradi pored.

# Podrška EY Srbija

Bilo nam je zadovoljstvo da ove godine podržimo topIC u njihovom godišnjem istraživanju na temu stanja struke internih komunikacija.

Ispred revizorsko – konsultantske kompanije EY duboko verujem u značaj istraživanja i prikupljanja podataka kao jedne od osnova za formiranje strategija i pružanje saveta klijentima i partnerima. Razumemo da je istraživanje temelj za napredak u bilo kojoj oblasti, a posebno u dinamičnom svetu korporativnih komunikacija.

Kroz iskustvo koje sam do sada stekla kao HR konsultant, postalo je jasno koliko je ključno efikasno upravljati internim komunikacijama. Adekvatno i pravovremeno komuniciranje transformacija kroz koje organizacija prolazi, nije samo pitanje prenosa informacija, već i osnaživanje korporativne kulture i individualnog doprinosa svakog zaposlenog. Način na koji komuniciramo unutar kompanije direktno utiče na našu sposobnost da privučemo talente, partnere i klijente, te stoga oblikuje i našu eksternu sliku pred ključnim stakeholderima.

Podrška malim organizacijama je ključna, jer verujemo da mogu doneti sveže perspektive i pristupe.

Lana Mučalov  
People Advisory Services Manager @ EY Srbija



# Ključni uvidi

7

## Interne komunikacije (IK) su mlada struka na našim prostorima, ali potreba za njima ubrzano raste.

**53%** eksperata se bavi ovom strukom tek do 5 godina. Mnoge kompanije nemaju jasno definisan proces i uloge IK. Takođe u top tri kompetencije koje kompanije i interni komunikatori ističu kao najpotrebnije spadaju Izrada strategije IK i rad sa Metrikom i analitikom IK što ukazuje na potrebu za definisanjem same uloge i svrhe IK kao procesa.

## Rad internih komunikacija je najčešće operativan, a ne strateški.

Svega **26%** kompanija ima strategiju internih komunikacija koja je kreirana da radi za biznis ciljeve. Najveći deo komunikacije se odvija usput i “kako naiđe”, jer svega **31%** kompanija ima definisan godišnji plan kojim se vodi u radu.

Teme koje se najčešće komuniciraju sa zaposlenima su dnevne vesti i obaveštenja. Razumevanje strategije i svrhe kompanije, kao i komunikacija promena i transformacija je na poslednjem mestu.

## Email je najčešći i najefikasniji alat komunikacije.

Dok globalno vlada trend “mobile first” rešenja za komunikaciju sa zaposlenima, na našem tržištu je aplikacija za informisanje tek na petom mestu najčešće korišćenih kanala.

Email je i dalje prvi i glavni kanal komunikacije i u odnosu na prošlu godinu, vidi se rast od stko **5%** u korišćenju specijalizovanih mejling platformi za interne komunikacije.

## Nedostatak analitike internih komunikacija, ali jaka potreba da se brojkama dokaže vrednost rada IK.

Čak **30%** kompanija ne meri efekte rada i uticaja internih komunikacija na biznis. Međutim svest i potreba za metrikom je velika. Kompetencija koju interni komunikatori navode kao jednu od top 3 da su im potrebne je “Rad sa metrikom i analizom rezultata rada IK”. Takođe, nedostatak metrike je i drugi po redu izazov sa kojim se tržište susreće.

## Izazovi u 2024.

Najveći izazov za kompanije u oblasti internih komunikacija na našem tržištu je nedostatak postojanja procesa i jasne uloge internih komunikacija. Odmah zatim ide nedostatak metrike, a onda i nedostatak ljudi u timu za interne komunikacije.

# IK su mlada struka kod nas

Interne komunikacije su svetska praksa već više od dve decenije, ali topIC\_report istraživanje već drugu godinu zaredom jasno pokazuje da su IK na našem tržištu mlada struka. Na to ukazuje nekoliko uvida:

- strateška (ne)pozicioniranost IK u praksi;
- manjak razumevanja i svesti biznisa o svrsi i ulozi internih komunikacija;
- godine staža internih komunikatora.

## 1 od 5

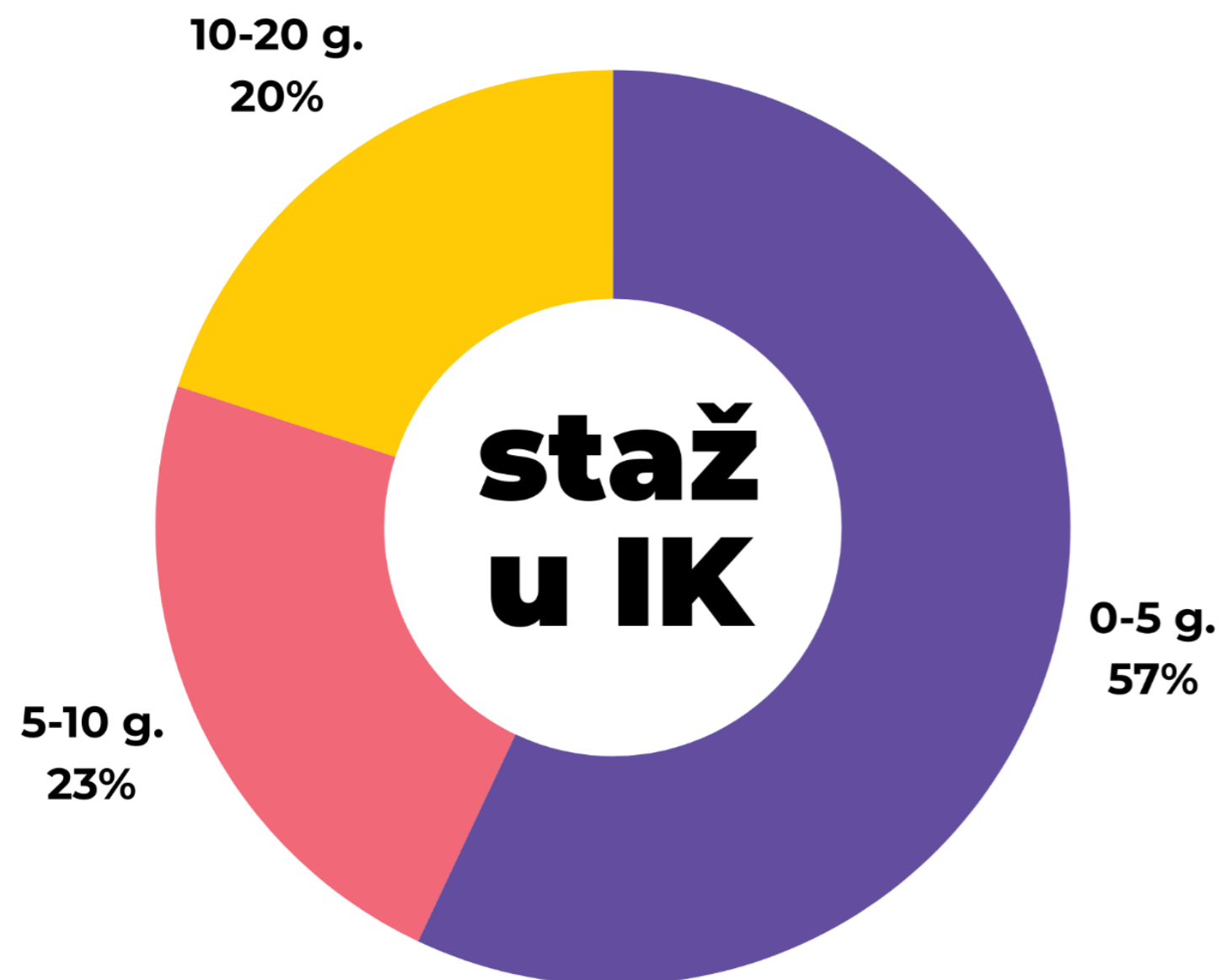
kompanija vidi interne komunikacije kao strateškog partnera, a sve ostale kao servisnu funkciju.

**53%** internih komunikatora se bavi ovim poslom od 1 do 5 godina

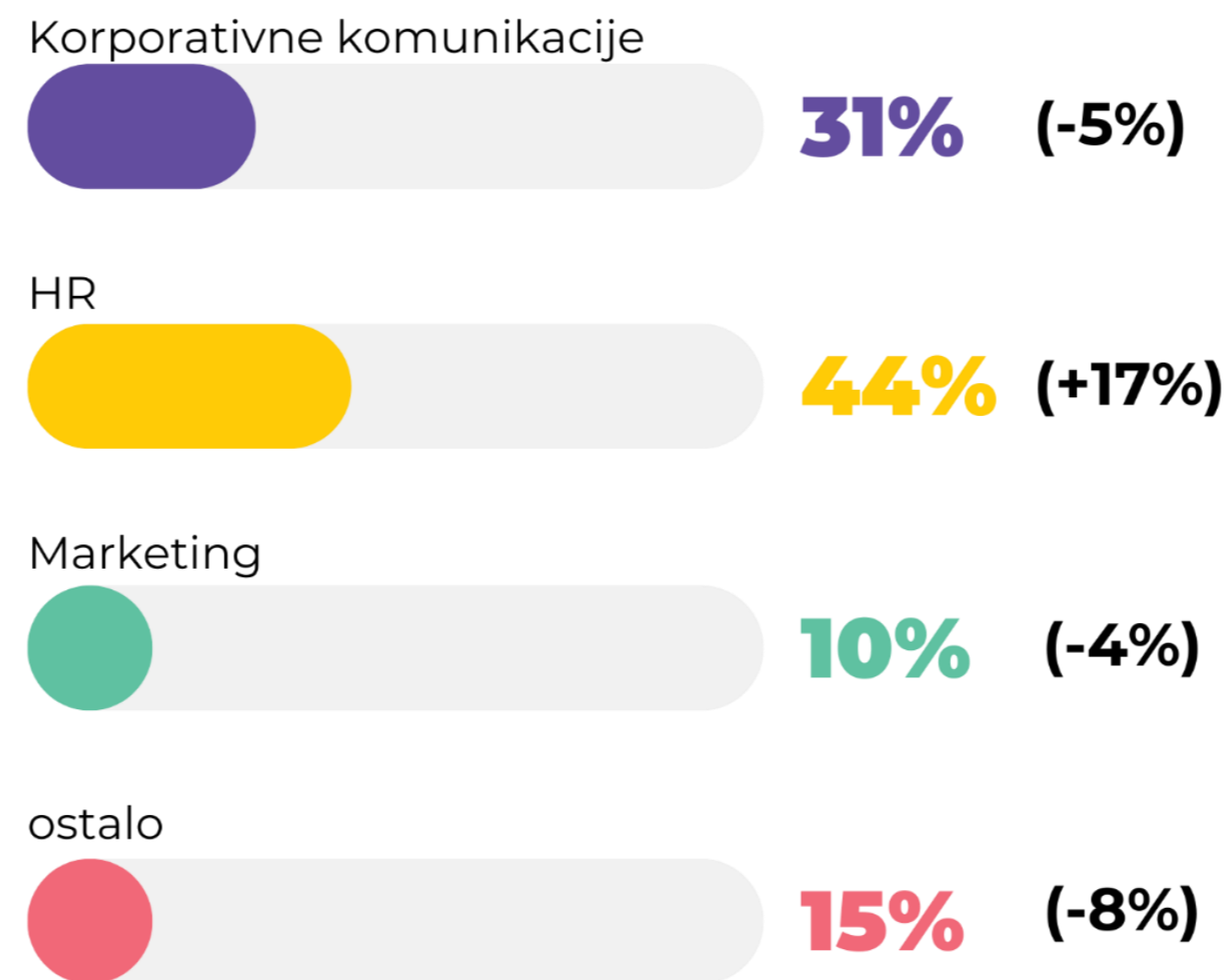
**#1** izazov na tržištu je nepostojanje procesa internih komunikacija i jasno definisane uloge



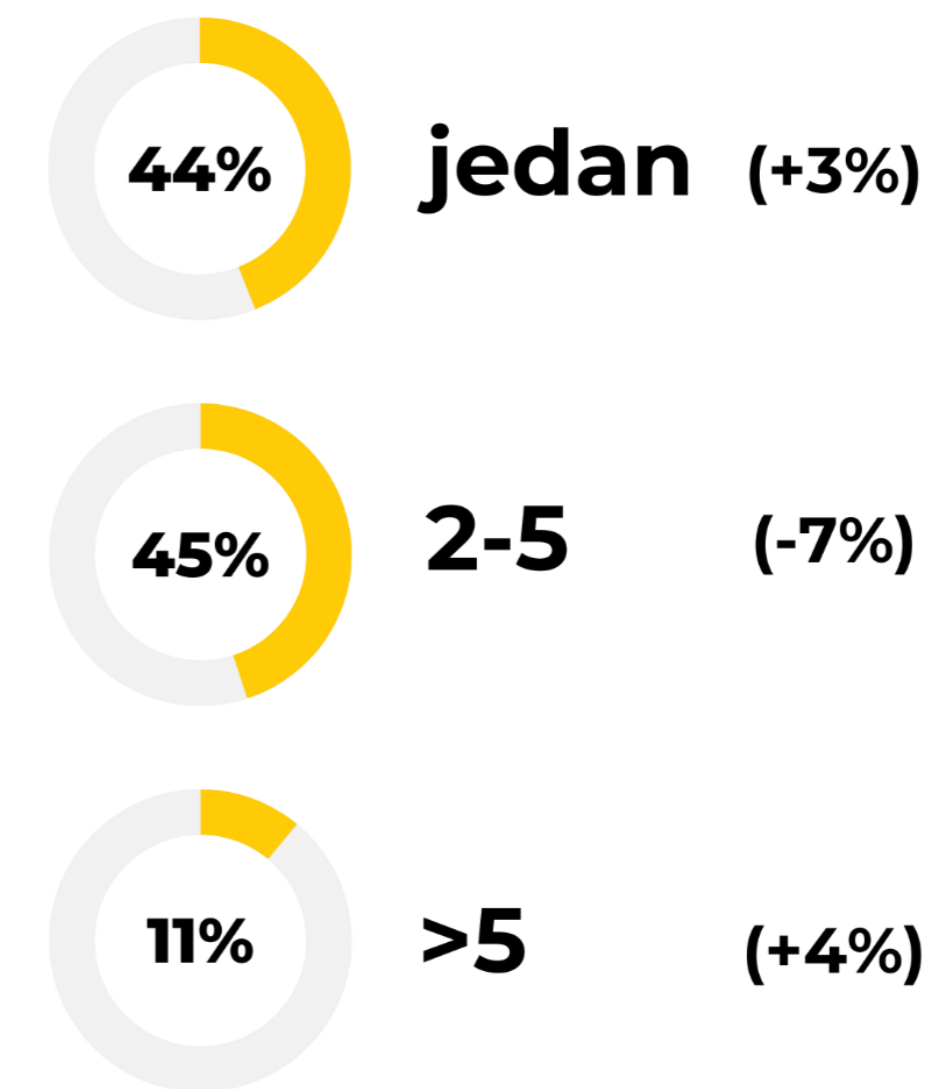
# Lična karta



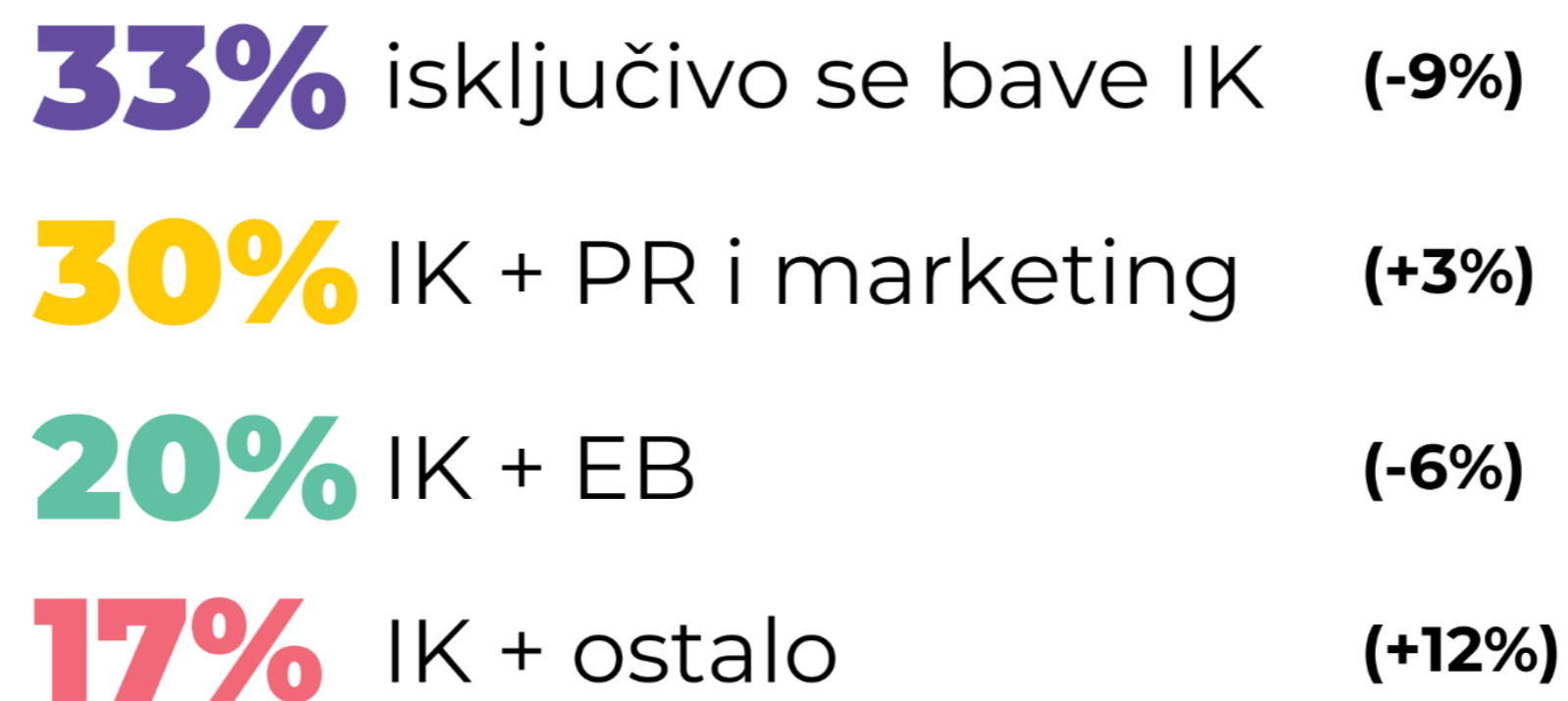
## odgovoran za IK



## broj ljudi u IK timu



## koliko je "celih" internih komunikatora



# Svrha i uloga

## Koja je svrha IK u tvojoj kompaniji?\*

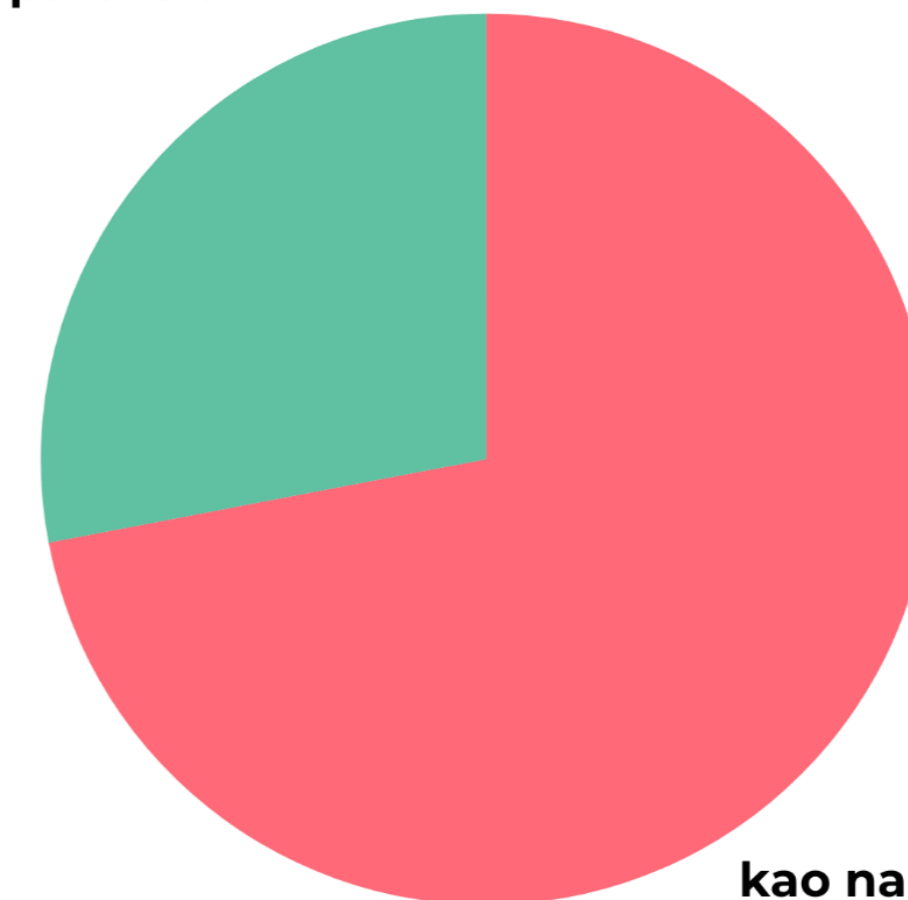
**30%** Informisanje - distribucija korporativnih i servisnih informacija zaposlenima

**22%** Kultura i pripadnost - komunikaciona podrška kompaniji u stvaranju inkluzivnog radnog mesta gde se zaposleni osećaju cenjeno i energično

**12%** Organizaciona agilnost - pružanje podrške biznisu kako bi zaposleni što lakše usvojili nove sisteme, procese, ponašanja

## Kako biznis vidi ulogu IK u kompaniji?

kao na biznis partnera  
28%



kao na sevisnu funkciju  
72%

## Da li ti je teško da dokažeš i pokažeš uticaj i važnost internih komunikacija u kompaniji za koju radiš?

DA

Nisam  
siguran/na

NE

\* top tri svrhe od ponuđenih 8

# Najpotrebnije kompetencije

Izrada strategija internih komunikacija

Employer Branding

Metrika internih komunikacija i analiza podataka

Upravljanje i komunikacija promena

Digitalni kanali i alati za zaposlene

Kreiranje zaposlenih "influensera"

# Šta se promenilo u poslednjih godinu dana?

Uloga internih komunikatora je i ove godine operativna, sa podeljenim odgovornostima i bez jasne svrhe. Međutim, najveća promena se dogodila u poziciji procesa IK u kompanijama.

Ove godine najčešće odgovornost za interne komunikacije snosi HR – čak u **44%** kompanija. Uprkos tome, prvih šest najtraženijih kompetencija su isključivo komunikatorske.



12

## Tamara Veselinović

Corporate Communications & Marketing Director @MK Group



*Porast broja kompanija u kojima su IK odgovornost HR-a prati trend razvoja ove funkcije kao biznis partnera. Ali, sa razlogom interne komunikacije u svom nazivu imaju reč „komunikacije“, jer osoba na ovoj poziciji prvenstveno jeste komunikator, što potvrđuje i lista potrebnih kompetenci. Na nju bih dodala kreiranje video sadržaja, imajući u vidu važnost ovog formata u komunikaciji danas.*

*Kako bi se IK “odmakle” od operativne role i pružile dodatnu vrednost, neophodno je pokažu dubinsko razumevanje biznis potreba i procesa, i da koriste strateško planiranje i metriku kao saveznike.*

# Najčešće komunicirane teme



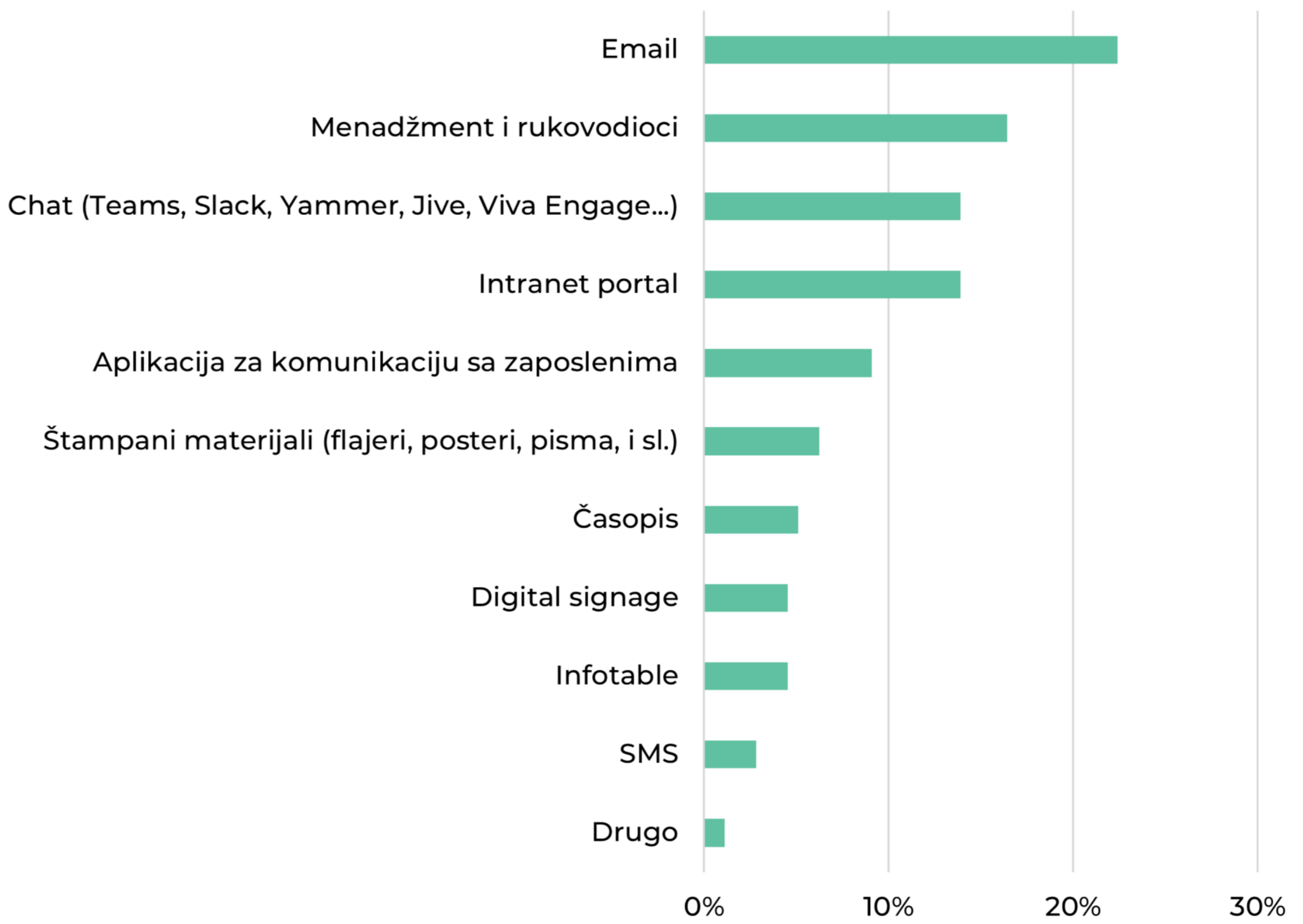
# Na šta interni komunikatori najviše troše svoje vreme?



### platforma za slanje mejlova

<b>86%</b>	Outlook, Gmail	<b>(-4%)</b>
<b>14%</b>	specijalizovana IK email platforma	<b>(+4%)</b>

# Najčešći kanali



# Kako da interne komunikacije prestanu da budu “pošta”?

Interni komunikatori najviše svog vremena troše na kreiranje sadržaja i njihovo plasiranje, i to za servisne dnevne informacije.

Tek 10% vremena posvećuju strateškom planiranju svog posla.

Najčešći stejkhodleri su vlasnici operativnih servisa kao i HR.



**Ivana Idei Todorčić**

Group Head of Talent Management @ Nelt



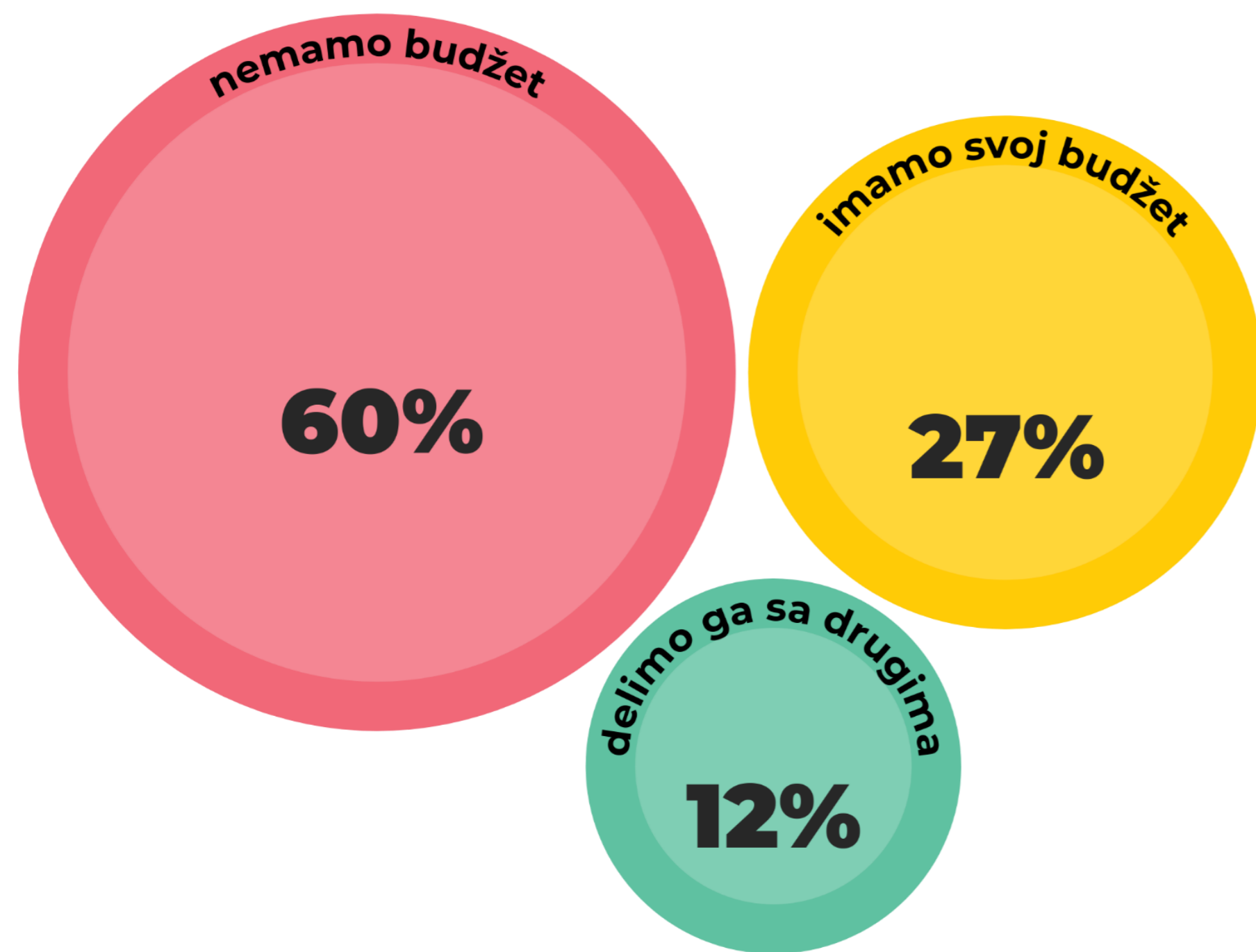
*Interni komunikatori igraju ključnu ulogu u osiguravanju da se ciljevi, planovi i poruke kompanije pravilno prenose svim zaposlenima. U tom procesu, veština upravljanja internim saradnicima tj. stejkhoderima je ključna.*

*Interesantno je kako je isti izazov imao i HR pre deceniju, kada je trebalo iz kadrovske, operativne funkcije stvoriti stratešku vrednost unutar biznisa. Razumevanje biznisa, zajedno sa snagom u komunikaciji i pregovaranju, omogućio je HR-u da se postavi kao savetodavni partner koji ne samo da upravlja ljudskim resursima, već i doprinosi dugoročnom uspehu kompanije.*

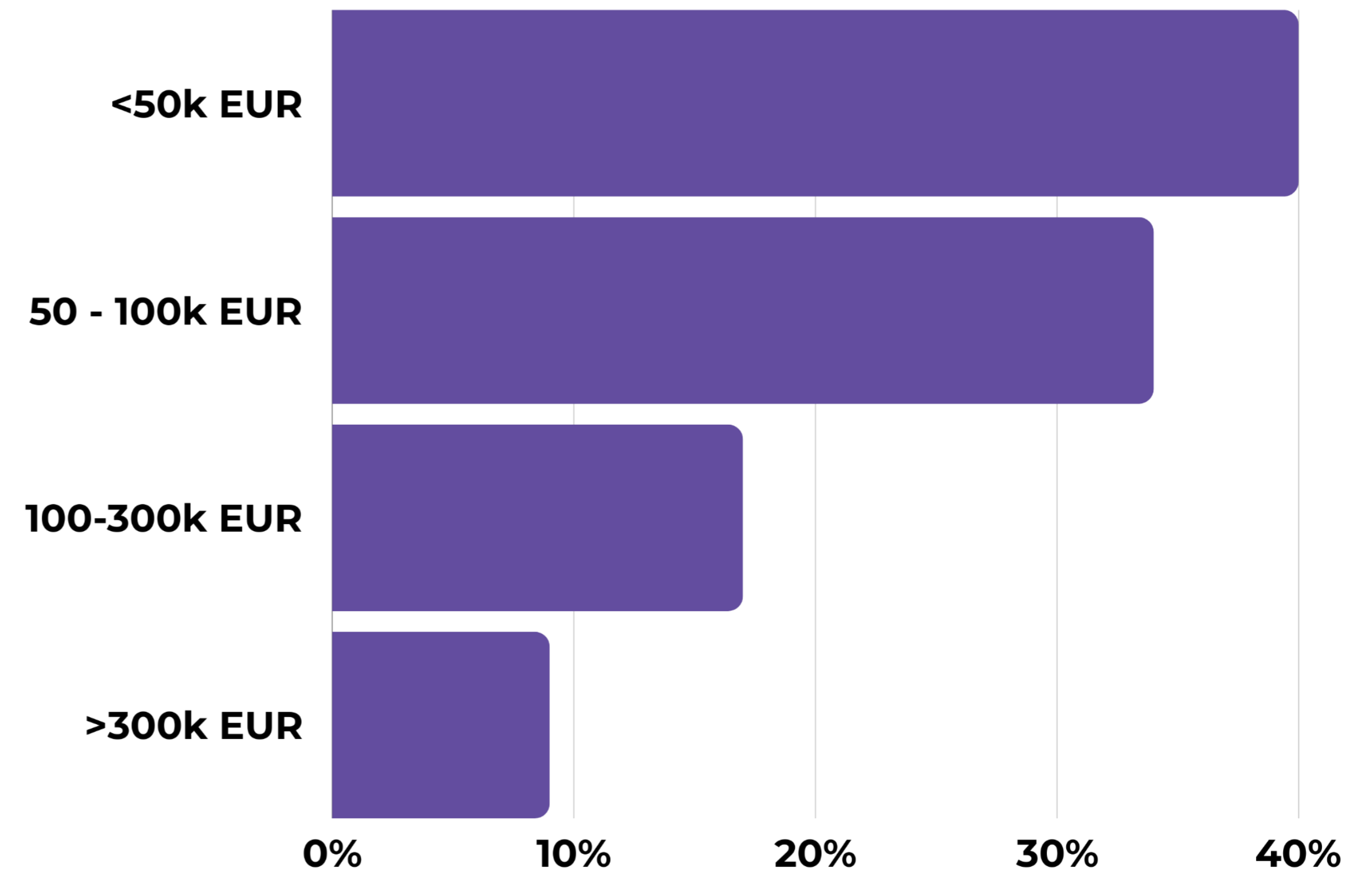
*Zato, da bi interni komunikatori postali strateška funkcija, verujem da moraju da stvore rutinu izgradnje veza i odnosa sa svojim stejkhoderima, da jačaju poverenje i posvete vreme slušajući njihove ciljeve, izazove, potrebe i ideje. Tako se gradi razumevanje biznisa koje doprinosi da se kreira komunikacija koja zaista pomaže poslovnim uspesima.*



# Budžet



## Koliki je budžet za interne komunikacije?



# Metrika

**30%** nema metriku

## A oni koji imaju metriku, najčešće mere:

- 1.** Engagement zaposlenih
- 2.** Nivo informisanosti zaposlenih
- 3.** Analitiku digitalnih kanala (posete, lajkovi, komentari, open-rate i sl.)
- 4.** Feedback zaposlenih
- 5.** Dostupnost kanala

# Gde je metar?

Čak **30%** kompanija ne meri efekte rada i uticaja internih komunikacija na biznis. A oni koji mere, svega 3% svog vremena posvećuju metrici i analizi.

Međutim svest i potreba za metrikom je velika. Kompetencija koju interni komunikatori navode kao jednu od top 3 da su im potrebne je “**Rad sa metrikom i analizom rezultata rada IK**”.

Takođe, nedostatak metrike je i drugi po redu izazov sa kojim se tržište susreće.



**Iva Marinković**

Senior Employer Branding Specialist @ SmallPDF



*Vreme je da okrenemo proces naopačke i stavimo analitiku na prvo, a ne poslednje mesto.*

*To je jedini dokazani način da ukažemo menadžmentu na značaj naše pozicije u organizaciji i da kvantifikujemo uticaj koji ostvarujemo.*

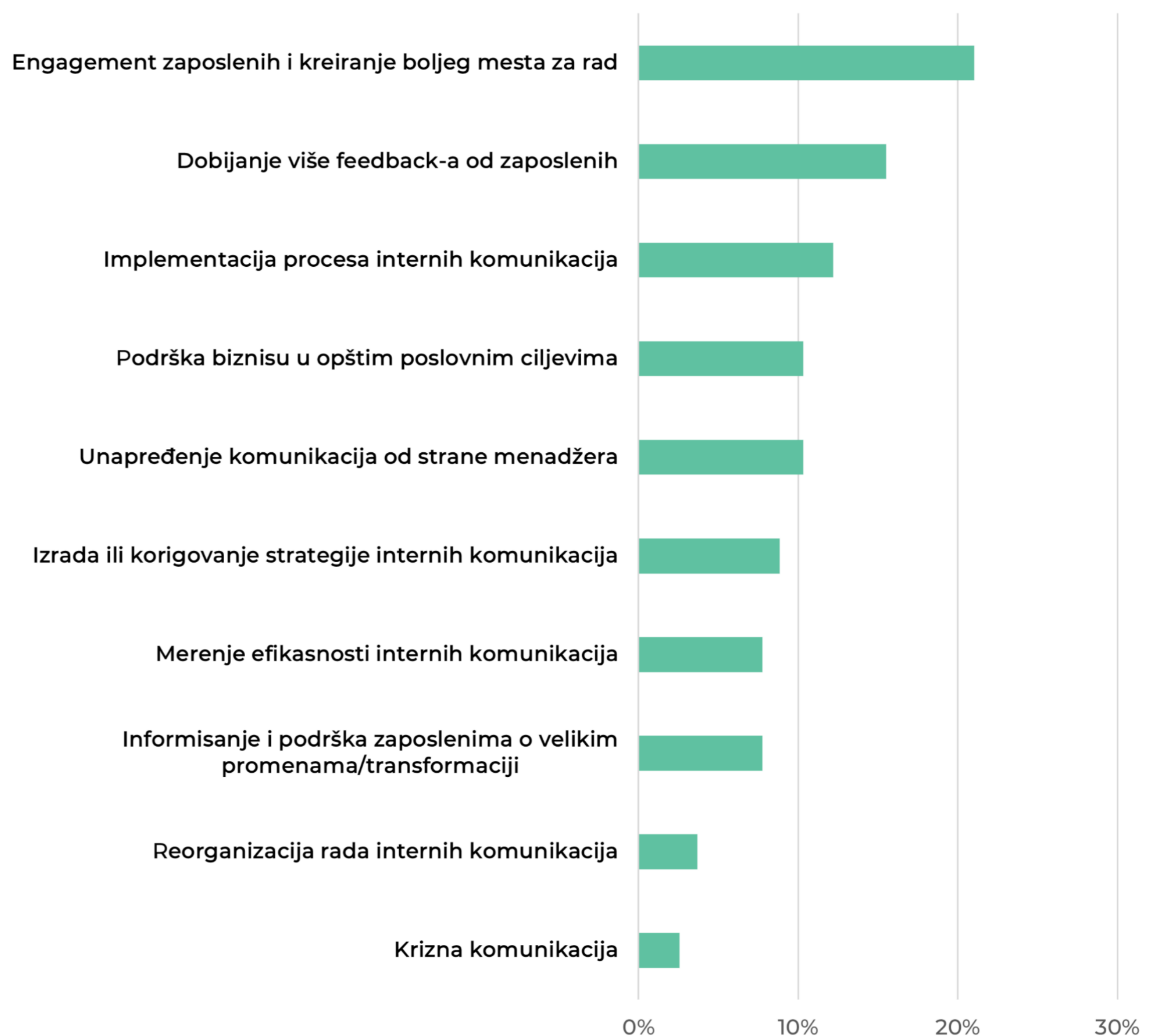
*Pronađite način da prevedete priče koje vam metrike pričaju, jer ćete tako steći jasnu sliku o potrebama vaše organizacije, vaših zaposlenih ali i vašeg tima. Svaka odluka koju nakon, i na osnovu toga donesete, vodiće pravo do onog cilja koji je relevantan za ceo sistem.*

# Izazovi i prioriteti

## top 5 izazova u 2024:

1. **Nepostojanje procesa i jasne uloge i odgovornosti internih komunikacija**
2. **Nedostatak analitike/merenja performansi internih komunikacija**
3. **Manjak ljudi u timu za interne komunikacije**
4. **Manjak komunikacionih veština rukovodioca**
5. **Nedostatak strateških smernica i neophodnih informacija od strane rukovodstva**

## Prioriteti u internim komunikacijama za 2024.



# Buđenje počinje od tebe!

Prosečne interne komunikacije kod nas na tržištu se susreću sa mnogim izazovima u svakodnevnom radu.

Kao i na globalnom nivou i kod nas se interni komunikatori bore za dobijanje strateške uloge koja zaista može da pomogne biznisu, umanju šum u preinformisanju zaposlenih i pokrene dijalog.



## Sanja Tomić

Employee Communications  
Manager @ A1 Srbija

21



*Interni komunikatori treba da nastave da pokazuju i dokazuju da je njihova uloga strateški važna za uspešno poslovanje. **Nema predaje!***

*Fokusirajte se na kreiranje jasnih i ciljanih poruka, u skladu sa poslovnim ciljevima. Podstaknite dvosmernu komunikaciju, tako što ćete pričati sa zaposlenima. Slušajte dobro šta imaju da kažu i prilagodite komunikaciju njihovim potrebama.*

*Ne zaboravite da su interne komunikacije mnogo više od puke komunikacije. One su tu da razumeju, povezuju i podstiču zajednički rad ka ostvarenju ciljeva.“*



# Želiš da saznaš više o internim komunikacijama?

Klikni na: [www.topic.rs](http://www.topic.rs) ili nas pronadi na  