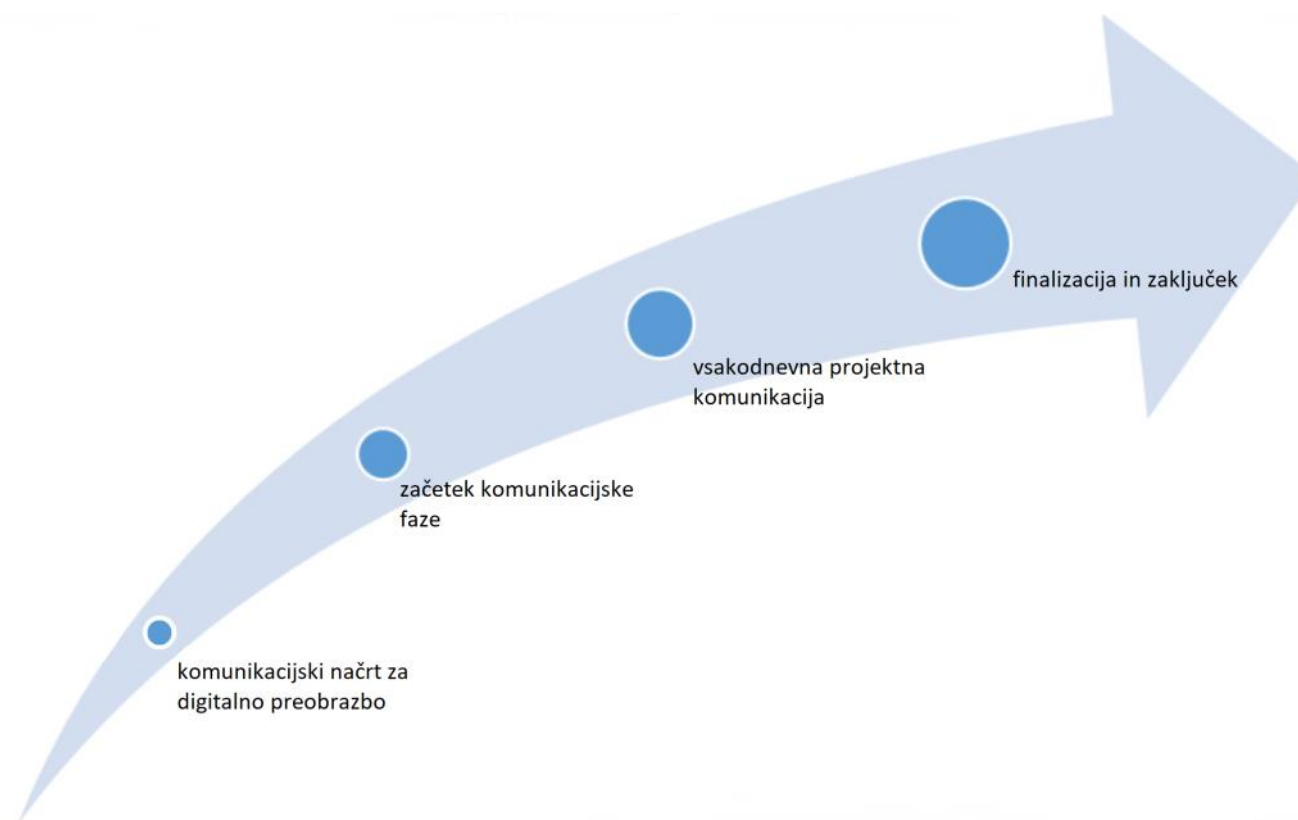


KOMUNIKACIJSKI NAČRT ZA DIGITALNO PREOBRAZBO

V nadaljevanju je opredeljenih več tabel-predlog, ki se lahko uporabijo kot splošne smernice za razvoj komunikacijskih načrtov pri vsaki fazi načrta za digitalno preobrazbo.



Priprava **podrobnega komunikacijskega načrta**

določa vsa ključna sporočila, mejnike in komunikacijske medije ter aktivnosti, ki vodijo vse zaposlene v procesu digitalne preobrazbe. V celotnem projektu podpira usklajevanje in pravočasno posredovanje ključnih sporočil vsem zaposlenim in ustreznim zainteresiranim stranem. Komunikacijski načrt je oblikovan na podlagi upravljanja sprememb in komunikacijske strategije ter je lahko del organizacijskega načrta za upravljanje z digitalnimi spremembami.



To delo projekta DIGITRANS je licencirano pod licenco Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Če si želite ogledati kopijo te licence, obiščite <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

1. SMERNICE KOMUNIKACIJSKEGA NAČRTA ZA DIGITALNO PREOBRAZBO

	Kakšna je vsebina komunikacije? Zagotovite jasno definicijo in sporočila.	Kako bodo informacije dosegle zaposlene? Postavite ustrezne medijske kanale.	Kdaj bodo sporočila dosegla ciljno publiko? Čas in periodičnost komunikacije.	Kdo sodeluje v ciljnih skupinah? Kdo je odgovoren za komunikacijski proces? Komunikacijske odgovornosti in ciljna publika.
Določite ključna Sporočila komunikacije <i>Kaj želite, da zaposleni vedo o procesu digitalne preobrazbe vašega podjetja?</i>	Določite več ključnih sporočil, vsebino komunikacije.	Kako bodo sporočila dosegla zaposlene? Izberite vse medijske kanale, ki jih lahko uporabljate, vključno z elektronskimi in nepovezanimi mediji, glasili, družbenimi omrežji idr.	Kdaj bi morali zaposleni prejemati sporočila? Kakšna je periodičnost informacij?	Identificirajte vse ciljne skupine - kdo so vaša občinstva in kakšne so njihove glavne značilnosti (starost, stopnja izobrazbe, strokovno znanje na področju idr.). Določite komunikacijske odgovornosti kdo bo pošiljal sporočila - vse vodstvene delavce, formalne in neformalne vodje, oddelek za marketing, oddelek za odnose z javnostmi itd.
Gojite pravi odnos <i>Kaj želite, da razmišljajo?</i>	Kaj želite, da zaposleni v vašem podjetju razmišljajo o digitalni preobrazbi in kakšna bo njihova vloga v procesu?	Katere medijske formate lahko uporabite, da bi zaposlenim pomagali spremeniti njihov odnos - video, tehnike za pripovedovanje zgodb, študije primerov ali statistične podatke?	Kako pogosto boste organizirali ta sporočila in dogodke? Določite razpored dogodkov.	Kdo naj zagotovi in prenese vsebino: - zunanji viri: sporočila, primeri, študije primerov, učne vsebine in - notranji viri: sporočila, primeri, najboljše prakse itd.
Načrti ukrepov <i>Kaj želite, da naredijo?</i>	Kaj želite, da zaposleni naredijo za digitalno preobrazbo?	Kako pričakujete, da se bodo zaposleni odzvali na komunikacijska sporočila? Kako bo podjetje omogočilo in spodbudilo zaposlene, da postanejo proaktivnejši, da bi poiskali dodatne informacije, usposabljanje in pri načrtih za preobrazbo prevzeli aktivno vlogo.	Kdaj pričakujete, da se bodo zaposleni odzvali na komunikacijska sporočila? Kateri so mejniki med procesom digitalne preobrazbe?	Kdo naj bi v procesih preobrazbe imel vodilno vlogo? Kdo so najpomembnejši zaposleni, ki pospešujejo spremembe v podjetju?
Kazalniki poslovne uspešnosti <i>Kakšni bodo kazalniki uspeha?</i>	Kako boste merili postopek komunikacije za podporo digitalni preobrazbi?	Kako meriti učinkovitost izbranih medijskih kanalov?	Kako boste merili časovni razpored komunikacije?	Kako boste merili učinkovitost kampanje glede ciljnih skupin, komunikacijskih sporočil in ostalega?



2. ZAČETNA FAZA

Kaj (vsebina komunikacije)	Zakaj (namen komunikacij)	Kdo (odgovorni, ciljne publike)	Kdaj (časovnica ali periodčnosti)	Kako (tipični načini komunikacije)
ZAČETNA KOMUNIKACIJA				
Utemeljite strategijo za digitalno preobrazbo Definirajte potrebe po pobudi za digitalno preobrazbo.	Definirajte potrebe po pobudah za digitalno preobrazbo v podjetju in vključitvi vseh.	Odgovorni: upravni odbor, vodja digitalne preobrazbe. Ciljne publike: vodje, nosilci odločitev, menedžerji na vseh nivojih, zaposleni.	Čim prej, posodobljeno s spremenjenim in/ali odobrenim statusom.	Razprava, neformalno ali formalno poročilo. Oblikovanje komunikacijskih materialov. Izbera simbolov, imen ali slogana za pobudo. Komunicirajte preko družbenih medijev.
Začetek ali začetni dogodek	Definirajte začetek pobude za izgradnjo močne in zavezane ekipe.	Odgovorni: vodja digitalne preobrazbe, menedžerji in vodstvena ekipa. Ciljna publika: člani ekipe.	Prvi dan pobude ali vsake Podkomponente.	Dogodek, razprava, vaje za krepitev ekipne motivacije (team building).
Razprave in komunikacije pobude, strategija ali pristopi	Identificirajte, razpravljajte v ekipah, ocenjujte in priporočajte alternativne pristope, časovne razporede, stopnje ali možnosti zamud, s prednostmi in slabostmi najboljših alternativ.	Odgovorni: vodstvena ekipa, sponzorji, nosilci odločitev. Ciljne publike: člani ekipe; zainteresirane skupine ljudi.	Čim prej, posodobljeno na večjih preglednih točkah ali mejnikih ali skladno s spremembami v načrtu.	Modeli dvosmerne komunikacije: Srečanja, strukturirana razprava, neformalno poročilo, vprašalniki.
Načrti ocene tveganja	Opreделите in upravljajte možnosti tveganja ter grožnje, odzive in odgovornosti za obvladovanje tveganj.	Odgovorni: vodstvena ekipa, sponzorji, nosilci odločitev. Ciljne publike: vodstvena ekipa, sponzorji, nosilci odločitev, člani ekipe, vodstveni delavci, zainteresirane skupine ljudi.	Čim prej, posodobljeno na večjih preglednih točkah ali točkah tveganja realizacije .	Srečanja, strukturirana razprava, neformalno poročilo.
Pričakovanja zainteresiranih strani	Komunicirajte z vsemi zainteresiranimi stranmi – strankami, dobavitelji, tretjimi osebami, pridobite podporo za spremembe, ki jih prinaša digitalna preobrazba, in modele sodelovanja.	Odgovorni: vodstvena ekipa, sponzorji, nosilci odločitev, člani ekipe, vodstveni delavci. Ciljne skupine: stranke, dobavitelji, zainteresirane skupine ljudi.	Čim prej, posodobljeno s spremenjenim in/ali odobrenim statusom.	Srečanja, telefonski klici, intervjuji, Razprave, povzetek poročila.
Periodične predstavitve ali poročila za upravni odbor	Ohranite vodstveno zavedanje, ohranite podporo.	Sponzorji, vodstveni delavci, zainteresirane skupine ljudi.	Zelo zgodaj, nato pa po potrebi.	Predstavitve, videocast ali poročanje.



3. VSAKODNEVNA KOMUNIKACIJA

Kaj (vsebina komunikacije)	Zakaj (namen komunikacije)	Kdo (odgovorni, ciljne publike)	Kdaj (časovnica ali periodičnost)	Kako (tipični načini komunikacije)
PONAVLJAJOČE KOMUNIKACIJE				
Časovni načrt	Določite časovnico in sredstva, potrebna za vsako fazo.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Ob začetku faze, posodobljeno z odobrenimi spremembami.	Sestanek ali sodelovanje z neformalnim poročilom.
Dodelitev delovnega paketa	Razdelite in dovolj dobro razumite naloge, da jih lako natančno ocenite.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Začetek faze ali znotraj faze za podrobnosti delovnega paketa.	Sestanek ali sodelovanje z neformalnim poročilom.
Ekipni sestanki	Redni sestanki pomagajo povezati več podatkovnih ali informacijskih točk in se po potrebi osredotočijo na podrobnosti (kjer je potrebno), da se vidi dejansko stanje.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Redno, odvisno od nujnosti projekta, tedensko ali dvotedensko.	Srečanje z razpravo, neformalne minute, povzeto v poročilu.
Reševanje sporov, težav in problemov	Razrešite odprte probleme še preden vplivajo na pobudo in razpravljajte o spornih situacijah.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Ko se pojavijo težave in preden vplivajo na projekt.	Formalno poročilo in vplivi prepozno rešenih problemov.
Poročilo o stanju, z analizo uspešnosti in posodobljenimi napovedmi	Opreделите trenutno stanje in načrtovani končni datum ter stroške. Vključite odprte probleme, dosežke in razpored na visokem nivoju.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Redna poročila v ciklu, opredeljenem v časovnem načrtu.	Formalno poročilo z obveščanjem za nosilce odločitev.
Razprave o točki realizacije tveganja ali pri pojavu sprožilca tveganja	Implementirajte ali identificirajte odzive na tveganja, da zmanjšate vpliv ali okrevate.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Ko se tveganja uresničijo.	Razprava, analiza, ukrepanje, neformalno ali formalno poročilo.
Predstavitve ali glasila za interno ciljno skupino in ciljno zainteresirano stran	Informacije o napredku digitalne preobrazbe in vplivih organizacijskih sprememb.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Mesečno ali kot je opredeljeno v komunikacijskem načrtu.	Elektronska ali papirna glasila, poročila ali video/podcasti.
Sporočila za javnost, intervjuji v časopisih ali članki za zunanje občinstvo	Identificirajte javna sporočila in zainteresirane skupine ljudi, da ohranite podporo in zanimanje.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Po potrebi, vsake 4-6 tednov.	Elektronske ali papirne posodobitve, poslana v ustrezne medije, glasila, poročila ali video/podcaste, kampanje na družbenih medijih, tviti ali blogi.



4. FINALIZACIJA IN ZAKLJUČEK

Kaj (vsebina komunikacije)	Zakaj (namen komunikacije)	Kdo (odgovorni, ciljne publike)	Kdaj (časovnica ali periodičnost)	Kako (tipični načini komunikacije)
ZAPRTO - ZAKLJUČEK KOMUNIKACIJ (zaključek posebnih projektov, faz ali pobud načrta)				
Mejnik ali pregled stopnje prehoda (stage-gate review)	Odobrite rezultate do datuma in odobritev za nadaljevanje, pregled ali preklic.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Na vseh pomembnih mejnikih ali pregledih stopnje prehoda (stage-gate reviews) pridobite uradne odobritve, v večini projektov vsake 2-3 mesece Vsake 4-6 tednov.	Srečanje s sklepom in formalno poročilo za dokumentiranje rezultatov.
Poročilo o napredku	Spodbudite pobudo, prepoznajte dosežke.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.		Elektronska / papirna objava dosežkov projekta.
Naučene lekcije	Najpomembnejše naučene lekcije v tej pobudi ujemite in uporabite pri kasnejših pobudah.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Konec vsake faze, stopnje in podfaze, povzetek ob koncu pobude.	Zbiranje, nato razprava o naučenih lekcijah, analiza in nato neformalno poročanje.
Praznovanje ekipe	Nagradite vse zainteresirane strani za rezultate faze in pobude.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Konec vsake faze, stopnje in podfaze, večje praznovanje na koncu.	Najboljše pustiti nedokumentirano, razen za identifikacijo osebe, ki je odobrila.
Zaključek projekta	Formalno zaključite pobudo in sprejmite njene produkte.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Zaključek vseh projektov v pobudi; zaključek programa za tiste, ki zaključujejo (nekateri imajo stalni delež).	Sestanek z razpravo in soglasje, da prizadevanja so ali niso zadostila potrebam, izdelava uradnega poročila.
Ovrednotenje po projektu	Ovrednotite proces in izdelke in zagotovite, da so predvidene koristi zajete, sicer prilagodite.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	V vnaprej določenem obdobju po zaključku pobude, ponavadi vsaj en poslovni cikel in pogosto vsaj 25% trajanja pobude.	Sestanek za ovrednotenje procesa in rezultatov, identificiranje morebitnih prilagoditev, potrebnih za doseganje koristi, izdelava uradnega poročila.
Koristi Dobički Realizacija	Ovrednotite rezultate, da zagotovite realizacijo obljubljenih koristi.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Vnaprej določeno obdobje po zaključku pobude, običajno vsaj en poslovni cikel.	Uradno poročilo, ki ocenjuje, v kolikšni meri so obljubljene koristi izpolnile ali presegle pričakovanja. Promovirajte v glasilih, kampanjah za odnosi z javnostmi, javna objava.
Bonusi in nagrade	Da bi spodbudili prihodnje uspehe, nagradite vse, ki so prispevali k uspehu.	Odgovorni: vodstvena ekipa za digitalno preobrazbo. Ciljne publike: člani ekipe, nosilci odločitev, zainteresirane skupine ljudi.	Ko so se obljubljene koristi pobud uresničile.	

