

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Jakopič

**ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI:
PRIMER NOVE LJUBLJANSKE BANKE D.D.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Jakopič

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI:
PRIMER NOVE LJUBLJANSKE BANKE D.D.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Andreju Škerlepu
za strokovno pomoč in kritično presojo mojega dela
ter zaposlenim Nove Ljubljanske banke d.d.,
ki so mi pomagali doseči zastavljeni cilj.

Posebna zahvala gre moji družini,
ki me je v času študija podpirala in spodbujala,
ter Tebi, ki verjameš vame in mi vedno stojiš ob strani.

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisana Urška Jakopič, z vpisno številko 21016704, rojena 02.10.1981 v Ljubljani, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Odnosi z internimi javnostmi: primer Nove Ljubljanske banke d.d.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

Podpis avtorja: _____

V Ljubljani, dne 15.9.2005

KAZALO

UVOD	7
1. ORGANIZACIJA	9
1.1 DEFINICIJA ORGANIZACIJE	9
1.2 VRSTE ORGANIZACIJ	10
1.3 ORGANIZACIJA KOT ODPRTI SISTEM	12
1.4 VODENJE ORGANIZACIJE	14
1.5 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	17
1.6 ORGANIZACIJSKA KULTURA	20
2. ODNOSI Z JAVNOSTMI	23
2.1 DEFINICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	23
2.2 POJEM JAVNOSTI IN DELEŽNIKOV ORGANIZACIJE	25
2.3 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	26
2.4 UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	28
2.5 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	30
2.6 TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	33
2.6.1 TEHNIKE V PISNI OBLIKI	34
2.6.2 TEHNIKE V GOVORJENI OBLIKI	35
2.6.3 VIZUALNE TEHNIKE	35
2.6.4 INTERNET IN NOVE TEHNOLOGIJE	36
3. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI	37
3.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z INTERNIMI JAVNOSTMI	37
3.2 CILJI IN NALOGE INTERNEGA KOMUNICIRANJA	39
3.3 INTERNO KOMUNICIRANJE V RAZLIČNIH OKOLJIH	41
3.4 INTERNO KOMUNICIRANJE IN RAZVOJ PODJETJA	42
3.5 VSEBINE INTERNEGA KOMUNICIRANJA	43
3.6 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	45
3.7 TEHNIKE KOMUNICIRANJA Z ZAPOSLENIMI	46
3.7.1 TEHNIKE V PISNI OBLIKI	46
3.7.2 TEHNIKE V GOVORJENI OBLIKI	47

3.7.3 VIZUALNE TEHNIKE	48
3.7.4 INTERNET IN NOVE TEHNOLOGIJE.....	48
3.8 POMEN ELEKTONSKIH ORODIJ PRI INTERNEM KOMUNICIRANJU	49
3.9 KANALI POVRATNIH INFORMACIJ ZAPOSLENIH	51
4. ŠTUDIJA PRIMERA: NOVA LJUBLJANSKA BANKA D.D.....	52
4.1 PREDSTAVITEV	52
4.2 POSLANSTVO	53
4.3 MEJNIKI V RAZVOJU	54
4.4 PREDSTAVITEV KABINETA UPRAVE.....	56
4.5 INTERNA JAVNOST	57
4.6 CILJI KOMUNICIRANJA Z INTERNO JAVNOSTJO.....	58
4.7 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	60
4.7.1 NEPOSREDNO, OSEBNO KOMUNICIRANJE.....	60
4.7.2 PISNA ORODJA.....	61
4.7.3 ELEKTRONSKA ORODJA.....	62
4.7.4 DRUGA ORODJA ODNOSOV Z INTERNIMI JAVNOSTMI	64
4.8 KANALI POVRATNIH INFORMACIJ	65
5. ZAKLJUČEK.....	67
6. LITERATURA	69
7. DRUGI VIRI.....	72
8. KAZALO SLIK	72

UVOD

V zadnjih desetletjih odnosi z javnostmi pridobivajo na pomenu in tako postajajo vse pomembnejša aktivnost vsake organizacije. Le-te se zavedajo, da morajo v želji za svojo uspešnost upoštevati različne javnosti, ki so z njo interesno povezane, in ki lahko vplivajo nanjo ali ona nanje. S temi javnostmi mora organizacija vzpostaviti dialog in ohranjati vzajemno koristne odnose.

Prva in najpomembnejša javnost vsake organizacije so njeni zaposleni, saj so strokovno usposobljeni in motivirani delavci največji kapital organizacije. V njej se morajo dobro počutiti, biti morajo zadovoljni, predani delu, imeti možnost za osebni in strokovni razvoj. Tako lahko prispevajo h kakovosti izdelkov in še posebej storitev. Zaposleni so »glasniki« organizacije in lahko organizaciji koristijo ali pa tudi škodijo. Če so zadovoljni s svojim delom, če organizacija upošteva njihove želje in interese, potem bodo imeli o organizaciji pozitivno mnenje in ga tudi širili med ostale javnosti. Če pa se v organizaciji ne počutijo dobro, če delovni pogoji niso optimalni, če so odrinjeni od odločevalskega procesa in nimajo možnosti izraziti svojega mnenja, potem lahko organizaciji povzročijo veliko škode. Svojo nezadovoljnost, nezainteresiranost in nemoč lahko prenašajo v okolje in bo s tem organizacija v očeh drugih pridobivala negativen imidž.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo in predanost zaposlenih, je komuniciranje. Zaposlene je treba informirati o pomembnih zadevah v organizaciji. Dobivati morajo informacije od svojih nadrejenih, ki pa morajo imeti tudi poslušanje, za njihove predloge in mnenja. Ključna je torej dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom.

Zagovarjam tezo, da so odnosi z zaposlenimi in interno komuniciranje temelj za komuniciranje z drugimi javnostmi ter eden ključnih elementov za uspešnost organizacije. Zanima me predvsem to, na kakšen način lahko interno komuniciranje prispeva k tej uspešnosti.

Navedeno problematiko bom proučevala na primeru Nove Ljubljanske banke d.d. (v nadaljevanju NLB), saj menim, da je v storitvenem sektorju interno komuniciranje še toliko bolj pomembno. Ugotoviti želim, kakšen pomen NLB pripisuje internemu komuniciranju in ali le-to pripomore k uspešnosti organizacije. Zanima me, kako vodstvo komunicira s svojimi zaposlenimi, jih motivira, vzpostavlja dobre odnose.

V prvem poglavju diplomske naloge bom predstavila organizacijo, in sicer njene različne definicije, vrste, delovanje organizacije kot odprtega sistema in načine vodenja. Pojasnila bom tudi organizacijsko komuniciranje in kulturo.

V drugem poglavju se bom ukvarjala z odnosi z javnostmi. Na začetku bom najprej navedla nekatere definicije, ki se v teoriji najpogosteje pojavljajo. Nato bom razložila pojem javnosti in deležnikov organizacije. Skozi modele bom pojasnila zgodovinski razvoj odnosov z javnostmi. Pojasnila bom tudi proces upravljanja. Na koncu pa bom navedla še nekatere programe in tehnike odnosov z javnostmi.

V tretjem poglavju bom predstavila odnose z internimi javnostmi. Opredelila bom sam pojem, navedla cilje in naloge ter vsebine internega komuniciranja. Nato bom predstavila različne motive zaposlenih ter interno komuniciranje v različnih okoljih. Pojasnila bom odnos med internim komuniciranjem in razvojem organizacije. Opisovala bom tudi različne tehnike, ki jih lahko organizacija uporablja pri komuniciranju s svojimi zaposlenimi, posebej bom izpostavila elektronska orodja. Na koncu bom opredelila še nekatere možne kanale povratnih informacij zaposlenih.

V četrtem poglavju bom predstavila izvajanje odnosov z internimi javnostmi na primeru NLB. Najprej bom navedla nekatere osnovne značilnosti in zgodovinske mejnike, nato bom predstavila Kabinet uprave in Oddelek za odnose z javnostmi. Opisala bom interno javnost, predstavila cilje internega komuniciranja, orodja komuniciranja z zaposlenimi in kanale povratnih informacij.

V petem poglavju bom poskušala povzeti ključne ugotovitve. Potrdila ali ovrgla bom svojo tezo. Poskušala bom kritično ovrednotiti odnose z internimi javnostmi v NLB.

1. ORGANIZACIJA

1.1 DEFINICIJA ORGANIZACIJE

Pojem organizacije srečamo v vsakdanjem življenju pravzaprav na vsakem koraku. Obkrožajo nas organizacije različnih vrst, ki delujejo na različne načine. Tvorijo jih posamezniki, ki se povežejo, da bi skupaj lažje dosegali zastavljene cilje, ki jih sami ne bi mogli doseči. V današnjem času je za njihovo delovanje ključnega pomena, da se znajo prilagoditi spreminjajočemu se okolju in v njem iskati vedno nove priložnosti in izzive.

Najširše organizacijo definiramo kot »relativno celoto¹, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so lahko nadalje sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli« (Kavčič, 1991: 13). Organizacija omogoča posamezniku ali skupini posameznikov, da opravljajo naloge in dosegajo cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirana skupina ne bi mogli. Zato jo lahko definiramo tudi kot »sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi« (Kavčič, 1991: 15).

V literaturi najdemo veliko ožjih opredelitev, vendar skoraj nobena definicija ne more vključiti vseh različnih vidikov organizacije. Pojavnost velikega števila definicij pri različnih avtorjih dokazuje, da je pojem organizacije kompleksen, ter da ga lahko proučujemo iz različnih zornih kotov in z različnimi poudarki. Lahko pa opredelimo ključne sestavine organizacije.

Organizacija je skupina ljudi, ki po določenih pravilih oblikujejo strukturiran socialni sistem, z namenom povečevati učinkovitost individualnih prizadevanj zaradi doseganja posameznikom nedosegljivih ciljev oz. interesov. Pri tem usklajujejo svojo dejavnost pri uporabljanju materialnih in duhovnih sredstev v transformacijskem procesu, ki ga opravljajo pod vplivom dejavnikov ožjega in širšega okolja (Kavčič, 1991: 17).

¹ Tudi Verbinc (1976: 509) organizacijo definira kot »skladno, smotno povezano celoto«.

Armstrong in Dawson (v Berlogar, 1999: 34) navajata naslednje bistvene značilnosti organizacij:

- organizacije sestavljajo ljudje;
- temeljijo na delitvi dela in obenem na koordinaciji aktivnosti njenih pripadnikov;
- oblikujejo se za doseg nekega cilja;
- imajo hierarhično strukturo avtoritet;
- delujejo na temelju določenih pravil in procedur.

Iz teh značilnosti lahko izpeljemo naslednjo definicijo: »Organizacija je racionalna koordinacija aktivnosti posameznikov za doseg nekega skupnega, jasnega namena ali cilja, in to s pomočjo delitve dela in funkcij ter prek hierarhije avtoritet in odgovornosti« (Schein v Berlogar, 1999: 34).

Ivanko (1982: 24-25) navaja, da lahko razlikujemo med štirimi temeljnimi pojmovanji organizacije, in sicer: organizacija je **dejavnost**, organizacija je **tvorba**, **sistem ali družba**, organizacija so **razmerja** in organizacija je **znanstvena disciplina**. V prvo skupino pojmovanj uvrstimo definicijo, da je organizacija zavestna človekova dejavnost usklajevanja proizvodnih tvorcev ali tehnika kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti. V drugo skupino uvrstimo pojmovanje organizacije kot združbo ljudi, kot sistem ali neko tvorbo, ki je rezultat organiziranja, kar pa pomeni, da je organizacija sociotehnični sistem. Za tretjo skupino pojmovanj je značilno, da je organizacija definirana kot sestav medsebojnih razmerij vseh udeležencev, ki združujejo svoje delo zaradi smotrnega uresničevanja skupnih ciljev. Zadnja skupina pojmovanj pa organizacijo opiše kot znanstveno disciplino, ki proučuje in oblikuje zakonitosti, metode, načela in sredstva za organiziranje, upravljanje in razvijanje sociotehničnih sistemov.

1.2 VRSTE ORGANIZACIJ

Organizacije so lahko različnih vrst². Najpogostejše, ki jih srečujemo v vsakdanjem življenju, lahko po Kavčiču (1991: 17-24) razlikujemo po sledečih kriterijih:

² Avtorji ločijo različne vrste organizacij, ki jih definirajo glede na različne kriterije.

- **Glede na cilje članov** ločimo delovne, družbene in politične ter društvene organizacije. Delovne organizacije so tiste, v katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode ali storitve, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb. V družbene in politične organizacije se ljudje združujejo, da bi v njih uresničevali družbene ali politične cilje ter dosegali spremembe ali ohranitev obstoječih družbenih ali političnih odnosov. V društvene organizacije pa se ljudje združujejo, da bi dosegali zadovoljitev svojih osebnih ali skupinskih potreb.
- **Glede na notranjo strukturo odnosov** razvrstimo organizacije v centralizirane in decentralizirane, demokratične in avtokratične, prisilne in prostovoljne ter visoke in nizke. Pri centraliziranih organizacijah sprejema vse ali večino najpomembnejših odločitev le ozka skupina ljudi v vrhu organizacije, pri decentraliziranih so odločitve prepuščene pretežno samostojnemu odločanju nižjih organizacijskih ravni. V avtokratičnih organizacijah je oblast skoncentrirana v vrhu organizacije, v demokratičnih pa odloča najširše članstvo. V prisilne organizacije so člani včlanjeni proti svoji volji, v prostovoljne pa člani vstopajo ali izstopajo na podlagi svobodne odločitve. Visoke organizacije imajo veliko število organizacijskih ravni, nizke sorazmerno malo.
- **Glede na število članov** lahko ločimo velike, srednje, majhne, itd. organizacije.
- **Glede na aktivnost članstva** razlikujemo velike ali majhne organizacije, enakomerno ali neenakomerno porazdeljene, itd.
- **Glede na družbeno priznanost oz. dovoljenost dejavnosti** ločimo legalne in ilegalne organizacije. Dejavnost legalnih organizacij je v skladu s širšimi družbenimi normami, družbeno dovoljena, v skladu z zakonom. Dejavnost ilegalnih organizacij ni v skladu z legalnimi in večinskimi družbenimi normami.
- **Glede na formaliziranost** razlikujemo formalne in neformalne organizacije. Formalne so predvidene, načrtovane in opredeljene s formalnimi akti (statuti, zakoni, itd.). Njeni cilji so eksplicitno opredeljeni, zgradba organizacije za doseganje ciljev je formalizirana. Neformalne organizacije pa se formirajo na podlagi neformalnih kriterijev - prijateljstva, osebne privlačnosti in zaupanja.
- **Glede na vzorec nastajanja** ločimo shematske in individualne organizacije. Shematske organizacije nastajajo po istem vzorcu, po istih pravilih, individualne pa imajo vsaka drugačna pravila in strukturo od drugih.

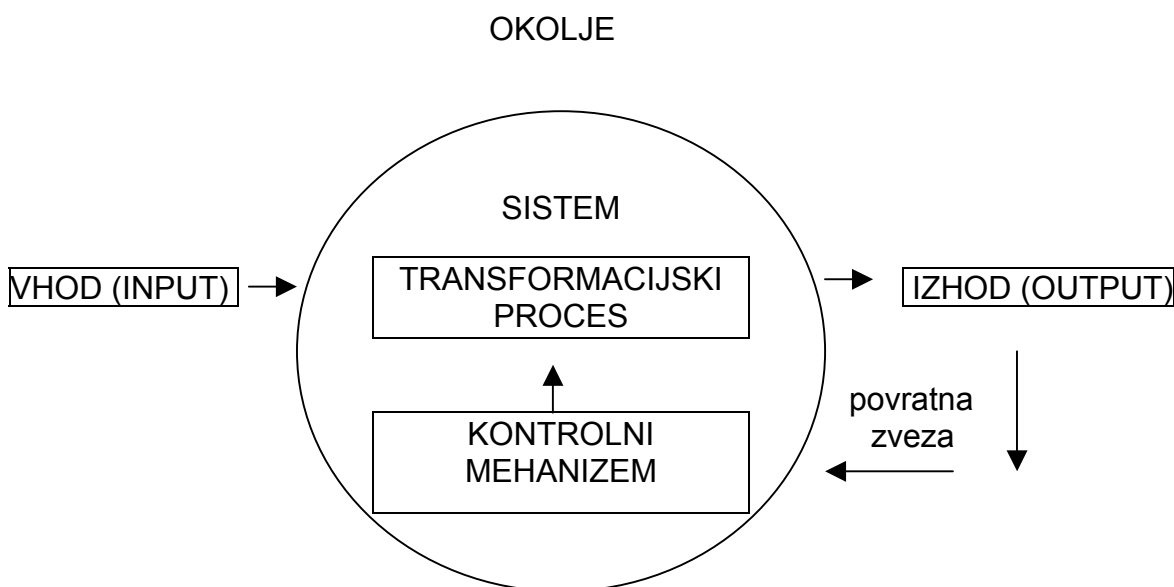
Kriterijev, na podlagi katerih bi lahko razvrščali organizacije, bi lahko našli še veliko več. Dejstvo namreč je, da različni avtorji organizacije razvrščajo na podlagi različnih lastnosti. Skoraj toliko kot je avtorjev, je verjetno različnih kriterijev in klasifikacij.

1.3 ORGANIZACIJA KOT ODPRTI SSTEM

Tradicionalna organizacijska teorija je organizacijo pojmovala kot strukturiran zaprti sistem, kar pomeni, da je takšen sistem sam sebi zadosten in ne potrebuje izmenjave z okoljem. Sodobne teorije so to pojmovanje opustile in organizacijo opredeljujejo kot odprti sistem. Zanj je značilno, da je izmenjava z okoljem ključna sestavina razumevanja in obstoja sistema. Organizacija je z okoljem v stalnih interakcijah in se prilagaja pogojem, ki jih okolje vsiljuje, da bi si zagotovila obstanek in napredek.

Organizacija kot odprt sistem je dinamični sistem, ki dosega stabilno stanje ali dinamično ravnotežje, medtem ko poteka proces spreminjanja vhodnih vrednosti v izhodne. Sistem ne bi mogel obstajati brez kontinuiranega poteka vhod-transformacija-izhod. Prejeti mora dovolj veliko količino vhodnih resursov, da bi lahko zadržal svoje operacije in dal dovolj izhodnih resursov, ki zagotovijo, da se cikel stalno obnavlja (Kavčič, 1991: 91-92).

Slika 1.1: Shema odprtega sistema



Vir: Vila in Kovač, 1997: 113.

Za organizacijo kot odprt sistem je značilen proces, ki ga oblikujejo tri faze: vhod ali input, preoblikovanje ali transformacijski proces in izhod ali output. **Input** organizacija dobiva iz okolja. Njegovi glavni viri so ljudje oz. človeške sposobnosti, materiali, finančni viri in informacije. **Transformacijski proces** pomeni dodajanje vrednosti vhodnim parametrom. Ta vključuje predelovalni proces, zadeva pa tudi organizacijsko strukturo, upravljalno odločanje, planiranje, organiziranje, koordiniranje, organizacijska pravila, organizacijske razvojne procese in organizacijsko klimo. Končni rezultat transformacijskega procesa je **output** oz. tisto, kar organizacija daje v okolje. To so predvsem proizvodi, storitve in informacije (Kavčič, 1991: 92).

Za odprte sisteme velja, da iz **okolja** dobivajo vhodne parametre in vanj oddajajo preoblikovane rezultate. Sistem mora v okolje oddajati več, kot od njega pridobiva. Le tako lahko preživi in se razvija. Da pa bi lahko sistem stabilno deloval in zadržal stabilno stanje, so potrebne stalne **povratne informacije** iz okolja o dejanskem stanju izhoda. **Kontrolni mehanizem** primerja vrednosti dejanskega izhoda z vrednostmi, ki so bile postavljene kot cilj funkcioniranja sistema, in poda iniciativo za potrebne spremembe ali na vhodu v sistem ali v transformacijskem procesu, da bo sistem ostal v stabilnem stanju. **Sistem** je od svojega okolja ločen z mejami, preko katerih vstopajo v sistem inputi in outputi odhajajo v okolje. Vendar pa je v večini primerov meje sistema težko določiti (Vila in Kovač, 1997: 113-114).

Organizacije v sodobnem času se morajo obnašati kot odprti sistemi in biti pozorni, kakšne so zahteve okolja in kakšne spremembe se dogajajo v njem. Skladno z njimi morajo prilagajati svoje delovanje in vedenje, da si lahko zagotovijo obstanek. Znati morajo poslušati odzive na svoje delovanje oz. outpute, ki jih dajejo v okolje, da se lahko prilagodijo zahtevam in željam, saj jim to lahko zagotovi uspešnost v prihodnosti.

1.4 VODENJE ORGANIZACIJE

Vodenje³ organizacije je delovanje s pomočjo ljudi, zaposlenih v podjetju, z namenom, da bi dosegli organizacijske cilje. Vodenje pomeni spodbujanje človekovih aktivnosti, preko katerih se sproščajo njihove zmogljivosti. Uspešnost vodenja lahko zato presojava po doseženih ciljeh v organizaciji. Med temeljne cilje lahko štejeemo ohranitev in razvoj organizacije ter zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb (Možina, 1994: 6-7).

Vodilni delavec opravlja funkcije kot so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Vsak vodja mora biti sposoben, da s svojim delom povezuje delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini. Delo vodstva je sestavljeno iz petih osnovnih dejavnosti. Rezultat teh operacij mora biti integracija vseh virov podjetja v živ, rastoč organizem, in sicer:

- **Vodstvo postavlja cilje.** Cilje je potrebno oblikovati na vseh področjih in določiti, kaj je treba storiti, da bi jih dosegli. Vodstvo mora cilje tolmačiti delavcem, saj je njihova aktivnost potrebna za doseg le-teh.
- **Vodstvo organizira.** Aktivnosti je potrebno analizirati, jih porazdeliti med delavce, ki bodo posamezne aktivnosti izvedli.
- **Vodstvo motivira in komunicira.** Vodstvo sestavi iz delavcev skupine, ki bodo opravljale posamezne aktivnosti in naloge. Določiti mora tudi njihovo nagrajevanje, položaj in napredovanje.
- **Za vodstvo so osnovno orodje meritve.** Vodstvo v ta namen določi merila, ki morajo biti usmerjena k uspešnosti celote in hkrati osredotočena na delo posameznika. Ovrednotiti mora delo vsakega posameznika in uspešnost celote.
- **Vodstvo mora delovati za razvoj delavcev.** Osredotočati pa se mora tudi na razvoj samega sebe. Vsaka naloga terja drugačne spretnosti, nove sposobnosti in nova znanja (Možina, 1994: 30-34).

³ Pojem vodenja moramo razlikovati od upravljanja. Upravljanje je »dejavnost, ki se ukvarja z odločanjem o življenju, opravljanju temeljnih nalog v kaki delovni skupnosti« (Bajec, 1994:1464). Vodenje oz. voditi pa pomeni »biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti kake skupine, skupnosti, organizacije« (Bajec, 1994:1527).

Vodje pogosto razmišljajo o tem, kako bi na podrejene vplivali in jih spodbujali. Postavljajo razne domneve in predpostavke o tem, kaj bi bilo najbolj primerno. Tako sta se oblikovali dve vrsti domnev, ki jih poimenujemo s teorijo x in teorijo y.

Slika 1.2: Teorija x in teorija y po McGregorju.

TEORIJA X	TEORIJA Y
Zaposleni ne delajo radi, in če je le mogoče, se delu izogibajo.	Ljudje radi delajo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene k delu siliti, pogosto tudi z grožnjo.	Zaposlenih k delu ni treba siliti, radi tudi sprejemajo odgovornost za svoje delo.

Vir: Bizjak in Petrin, 1996: 134.

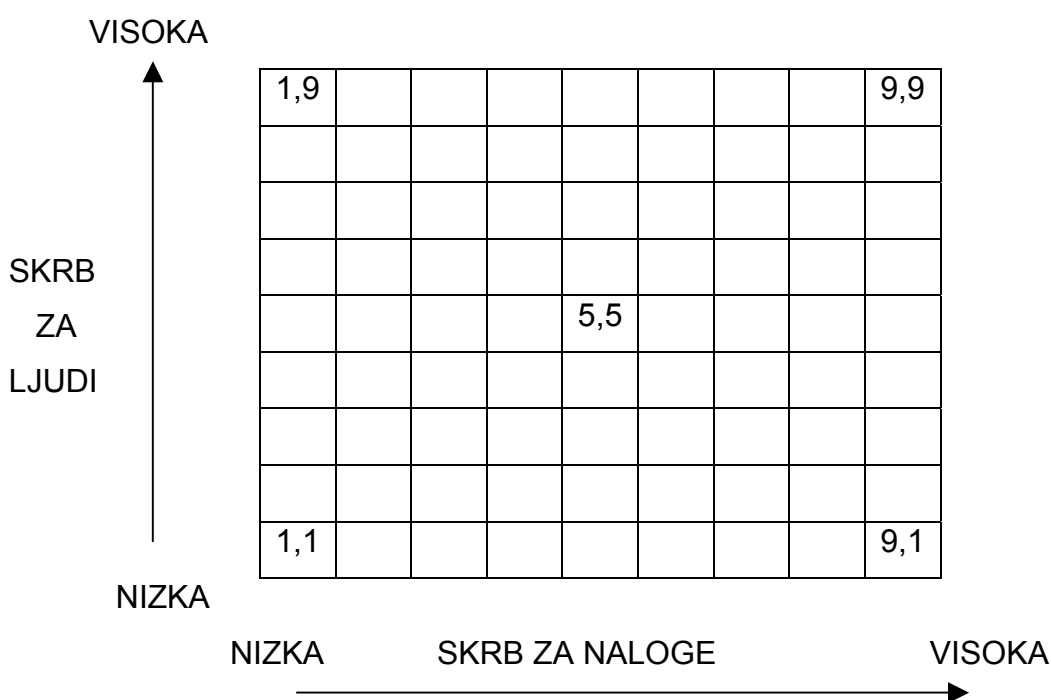
Teorija x obravnava človeka kot element, ki se mora organizaciji popolnoma prilagoditi. To onemogoča osebno iniciativo, k čemur pa povprečen delavec tudi ni nagnjen. Ta teorija pojmuje človeka kot izvajalca delovnih nalog, ki mora biti k delu prisiljen, saj je po naravi nagnjen k neaktivnosti. Nadrejeni, ki mislijo, da zaposlene za delo predvsem motivira denar, da so leni, nekooperativni in imajo neprimerne delovne navade, temu ustrezno tudi ravnajo. Uporabljajo avtoritativni način vodenja. Zaposlenim naročajo, kaj naj delajo, kaj se od njih zahteva. Jasno je, kdo je glavni in kdo podrejeni, kdo odloča in kdo izvaja. Ta stil vodenja poimenujemo s teorijo x.

Teorija y obravnava človeka kot celoto, osebnost, povezano z organizacijo. V človeku poskuša iskati pozitivne lastnosti, ki ga silijo v aktivnost, delo in samopotrjevanje. Treba je le zagotoviti ustrezne delovne pogoje in okolje. Vodje, ki verjamejo, da so ljudje pripravljeni trdo delati, da so kooperativni in imajo delovne navade, delujejo po teoriji y. Gre za participativni način vodenja, kjer vodje zaposlenim svetujejo, kako naj delajo, vprašajo jih za mnenje, jih spodbujajo, da sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju (Adizes in drugi, 1996: 95-96).

Tendenca organizacij v današnjem času je obravnavanje posameznikov po teoriji y, kjer so zaposleni vključeni v načrtovanje in odločanje, vendar pa še vedno lahko najdemo veliko primerov, kjer dominira teorija x.

Vsebina vodenja je odvisna od naloge, ki jo mora vodja s svojimi podrejenimi opraviti. Vsako vodenje pa je lahko bolj ali manj usmerjeno k izvajanju nalog ali pa k ljudem. Blake in Mount sta ti dve usmeritvi razvila v vodstveno mrežo, ki omogoča predstavo o možnih slogih vodenja.

Slika 1.3: Model mrežnega vodenja po Blakeu in Mountu



Vir: Bizjak in Petrin, 1996: 136

Vodstveni slog 1,1 pomeni nizko usmerjenost na ljudi in tudi nizko usmerjenost na naloge. Vodja, ki uporablja to vrsto vodenja, ni aktiven, se boji ukazovati in se izogiba odgovornosti. Je neuspešen in nemočen, razmere niso vodene in vlada anarhija. Slog 1,9 označuje veliko usmerjenost k ljudem in majhno skrb vodje za naloge. Vzdušje v taki skupini je prijetno, vendar pa je produktivnost majhna. Vodenje, kakršno označuje 9,1 poudarja veliko usmerjenost k nalogam in majhno skrb za ljudi.

Vodje v tem primeru zanemarjajo osebne želje in potrebe ter silijo delavce k doseganju načrtovanih ciljev. Zaposlene želijo čim bolj izkoristiti za delo in od njihovega dela pridobiti kar največ. Slog 9,9 pomeni veliko usmerjenost k ljudem in tudi nalogam. Oblikujejo se delovni timi, v katerih so zaposleni med seboj povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšne razmere vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih. To je nekakšen idealni slog, ki pa ga v praksi težko najdemo. Vodstveni slog 5,5 je nekakšen kompromis med učinkovitostjo organizacije in potrebami človeka. Veliko vodij je mnenja, da je to najboljši način, ki ga lahko uporabljamo v praksi, saj omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami podjetja (Adizes in drugi, 1996: 96-97).

Organizacije rade poudarjajo, da je njihov vodstveni slog primarno usmerjen na ljudi, zato da bi v očeh javnosti pridobile pozitiven imidž. Vendar je večina organizacij ustanovljenih zato, da bi dosegale čim večjo produktivnost, kar pa nehote ljudi potisne na drugo mesto. Potrebe in želje zaposlenih so tako odrinjene v ozadje. Naloga organizacij torej je, da poskušajo zaposlene čim bolj upoštevati. Organizacija je zato uspešna že, če poskuša doseči ravnovesje med njeno učinkovitostjo in potrebami zaposlenih. To je v večini primerov največ, kar lahko doseže.

1.5 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Ključnega pomena v današnji družbi imajo informacije, ki jih izmenjujemo s pomočjo različnih komunikacijskih sredstev. Ne le ljudje, pač pa tudi organizacije za svoj obstoj in razvoj potrebujejo komuniciranje.

Berlogar (1999: 71) opredeljuje organizacijsko komuniciranje kot »proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo ter oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Koncept lahko razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena«. Foltz (v Berlogar:1999: 71) pa pravi, da je »organizacijsko komuniciranje izmenjava informacij, zamisli in občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravnini organizacijskih linij«.

Organizacijsko komuniciranje⁴ lahko glede na strukturo razdelimo na formalno in neformalno komuniciranje. »**Formalno komuniciranje** se nanaša na komunikacijo prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji« (Kreps v Berlogar, 1999: 115). Formalne kanale komuniciranja določa struktura, ki jo začrta organizacija. Glede na tok sporočil znotraj hierarhije delimo formalno komuniciranje na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor⁵ in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije. Klasični pristop k organizacijam je to vrsto komunikacije omejeval predvsem na sredstvo managerske kontrole in koordinacije, kar pomeni osredotočanje na ukaze in navodila nadrejenih podrejenim. Vendar pa so sodobnejše teorije pokazale, da komuniciranje navzdol opravlja tudi druge funkcije, in sicer pošilja ukaze vzdolž hierarhije, zaposlenim daje informacije povezane z delom, jim daje pregled nad uspešnostjo njihovega dela, jih usmerja k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev, itd.

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil od nižjih na višje organizacijske ravni oz. komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Klasične teorije so to vrsto komuniciranja omejevale na poročanje o opravljanju delovnih nalog, kasnejše teorije pa poudarjajo tudi promocijo zavesti zaposlenih in njihovo integracijo ter boljše odločanje. Nadrejeni s pomočjo komuniciranja navzgor dobivajo informacije o uspešnosti dela in problemih, povezanih z njimi, o delu in problemih sodelavcev ter kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njeno delovanje. Poleg tega lahko tako komuniciranje zagotavlja pritok koristnih idej podrejenih, preverja sprejetje sporočil navzdol ter zagotavlja splošno pomoč nadrejenim pri odločanju.

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki se nahajajo na isti hierarhični stopnji. Gre za tok sporočil znotraj nekega funkcijskega področja na dani organizacijski ravni. Ta komunikacija zagotavlja koordinacijo dela, omogoča

⁴ Polje organizacijskega komuniciranja zajema komuniciranje ljudi v organizacijah, organizacij z ljudmi v in okoli njih (interno in eksterno komuniciranje) in družbe prek organizacij (Verčič, 1998: 759).

⁵ Komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor sta obliki vertikalnega komuniciranja.

pridobivanje relevantnih in za sodelavce skupnih informacij, predstavlja formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci ter omogoča sodelavcem medsebojno podporo (Berlogar, 1999: 115-121).

Neformalno komuniciranje je najpogosteje definirano kot »tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo« (Berlogar, 1999: 121-122). Vzrok zanj je navadno radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Pojav neformalnega komuniciranja v organizaciji je nedvomno povezan s potrebami zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah le-teh zanje. Če zaposleni ne dobijo ustreznih informacij prek formalnih kanalov komuniciranja, jih iščejo drugje. Nekateri v formalni hierarhiji ne dosežejo želenega položaja, zato je neformalno komuniciranje zanje priložnost, da moč dosežejo prek zbiranja informacij po neformalni poti in tako postanejo neformalni vodje. Vendar pa je neformalno komuniciranje velikokrat lahko vir širjenja govoric v organizaciji (Berlogar, 1999: 121-124).

Grunig in Hunt (1984: 250), podobno kot Berlogar, navajata 5 vrst komunikacijskih tokov v organizaciji:

- komunikacija od zgoraj navzdol (od nadrejenih k podrejenim);
- komunikacija od spodaj navzgor (od podrejenih k nadrejenim);
- horizontalna komunikacija med posamezniki istega oddelka ali organizacijske enote;
- horizontalna komunikacija med posamezniki različnih oddelkov, vendar na isti ravni hierarhične lestvice;
- križna (diagonalna) komunikacija med posamezniki različnih oddelkov na različnih ravneh hierarhične lestvice.

Komuniciranje v organizaciji lahko poteka na različnih ravneh. Kreps predstavi štiri ravni komuniciranja, ki so po njegovem mnenju v hierarhičnem odnosu: osebno, medosebno, komuniciranje v skupinah in komuniciranje med skupinami. Temeljna raven človekovega komuniciranja je za Krepsa **osebna**, na kateri interpretiramo

sporočila (dekodiranje) in jih za pošiljanje drugim tudi oblikujemo (kodiranje). Gre v bistvu za komunikacijo s samim seboj. Kodiranje in dekodiranje omogočata pošiljanje in sprejemanje sporočil, zato je to temeljna oblika komunikacije, saj ljudem omogoča komunikacijo tudi na drugih ravneh. **Medosebna** komunikacija poteka med dvema posameznikoma. Tako komuniciranje uporabljajo tudi mediji, ki ne zahtevajo osebnega stika. Medosebna komunikacija temelji na osebni oz. se obe dogajata hkrati prek procesov kodiranja in dekodiranja. Medosebna komunikacija je temelj za komunikacijo v skupinah. **Komunikacija v skupinah** poteka med tremi ali več ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje. Sestavljeno je iz mnogih medosebnih komunikacijskih zvez. Taka komunikacija je kompleksna, ki jo še povečuje skupinska dinamika, oblikovanje podskupin in koalicij. **Komuniciranje med skupinami** se pojavlja znotraj družbenega sistema, ki je sestavljen iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči zastavljene cilje. Tako komuniciranje je nujno v velikih organizacijah, saj je zaradi velikosti nemogoče zagotoviti komuniciranje vsakega z vsakim. V takih primerih je tovrstna komunikacija sredstvo za koordinacijo aktivnosti (Berlogar, 1999: 61-62).

Organizacije torej potrebujejo komuniciranje, da lahko dobro delujejo. Komuniciranje lahko poteka na različne načine, in sicer prek formalnih kanalov, še več pa je komuniciranja, ki poteka mimo njih. Pogosto lahko dobimo največ informacij od svojih prijateljev in znancev na neformalnih srečanjih. Komuniciramo pa lahko tudi na različnih ravneh, vendar je najbolj pomembna osebna komunikacija, iz katere izhajajo tudi vse druge ravni.

1.6 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Za razumevanje organizacije je bistvenega pomena upoštevanje organizacijske kulture. Ta pojasnjuje, kako odnosi v organizaciji in odnos zaposlenih v organizaciji lahko vplivajo na uspešnost. »Organizacijska kultura je relativno trajna kvaliteta internega okolja organizacije. Tvori vzorce skupnega pomena in vedenja. Sestavljajo jo subjektivne percepcije zaposlenih o organizacijski politiki, strukturi, vodstvu, standardih, vrednotah in pravilih« (Baskin in Aronoff, 1988: 246). Deshpande in

Webster (v Jančič, 1998: 114) definirata organizacijsko kulturo kot »vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki članom organizacije ponazarjajo smisel ter hkrati determinirajo pravila obnašanja v organizaciji«. Koražija (2004: 36) organizacijsko kulturo opredeljuje kot »način dela in razmišljanja v organizaciji. Sestavljajo jo skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja«. Vsako podjetje ima lastno kulturo, ki je odvisna od značilnosti delavcev, tradicije, razvojne stopnje podjetja, stila vodenja, tehnologije in okolja, v katerem organizacija deluje.

Iz različnih definicij lahko povzamemo nekatere skupne prvine.

Organizacijska kultura je sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij. Predstavlja enotno interpretativno shemo, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju ter celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij (Kavčič, 1991: 132).

Z organizacijsko kulturo se je ukvarjalo veliko avtorjev, zato obstaja veliko vrst oz. tipologij organizacijske kulture. V literaturi največkrat omenjena je klasifikacija, ki jo je oblikoval Handy (v Kavčič, 1991:134-135). Ta razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur. **Kultura moči** je ponazorjena s pajkovo mrežo, kjer vse niti oz. vzvodi moči izhajajo iz centra organizacije. Gre za avtorsko organizacijsko kulturo in centralizirano oblast z močnim posameznikom, ki kontrolira celotno organizacijo. Skupinskega dela in odločanja ni. **Kultura vlog** je ponazorjena z grškim templjem, kjer je streha na močnih stebrih. Značilna je za birokratski tip organizacij, kjer moč temelji na položaju posameznika v organizaciji in na racionalnosti, ne pa toliko na znanju in osebnostnih lastnostih. **Kultura nalog** je ponazorjena z mrežo. Njen poudarek je na opravljenih delovnih nalogah. Zanj je značilno timsko delo, ekstremno je prilagodljiva na spremembe v okolju. Glavni vir moči v takih organizacijah je strokovno znanje. **Kultura osebnosti** je ponazorjena kot galaktična meglica z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdicami. Gre za kulturo, kjer je posameznik najvažnejši. Njen namen je

ustvarjati pogoje, da lahko posamezniki uresničujejo svoje interese. Moč med posamezniki je v takšni organizaciji enakomerno porazdeljena.

Pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo, imajo stališča in prepričanja vodstva. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti način delovanja organizacije. Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je gotovo večja od ostalih članov v organizaciji, saj pozicija moči vodstvu omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja delovanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali. Vendar pa vodja nima monopola pri oblikovanju organizacijske kulture. Tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali le tako, da delujejo v organizaciji. Kultura namreč nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in naključij (Mesner-Andolšek, 1995:83-85).

Vodstvo organizacije lahko uporablja različne mehanizme, neposredne in posredne, ki vplivajo na kulturo v organizaciji. Najpomembnejši neposredni mehanizem je sistem posvečanja pozornosti vodstva najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja in nadzor, ki ga izvaja. Tisto, po čemer vodstvo sprašuje, opazi, komentira, pohvali, komentira ali nagradi, je ravno tako pomembno kot tisto, čemur je namenjena sistematična kontrola v organizaciji. Drug pomemben dejavnik so reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize. Izrednega pomena je, kako in na kakšen način vodstvo obvladuje konflikte, razporeja sredstva, kako se strukturira moč, itd. Naslednji pomembni mehanizem je, kako vodilni oblikujejo svojo vlogo v organizaciji. Pomembno je, da vodilni ne kršijo discipline, ki jo zahtevajo od svojih delavcev, da komunicirajo z večjim številom članov organizacije, ipd. Pomembni pa so tudi kriteriji za napredovanje, kadrovanje in upokožitev. Med posredne mehanizme oblikovanja in komuniciranja organizacijske kulture štejemo organizacijsko obliko in strukturo, najrazličnejše sisteme in rutinske postopke v organizaciji, obliko fizičnega prostora in arhitekturo, zgodbe o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji ter formalna stališča in trditve o organizacijski strategiji. Posredni mehanizmi imajo manjšo moč za oblikovanje organizacijske kulture kot neposredni, vendar so lahko

močni pospeševalci neposrednih sporočil, če so skladni z njimi (Mesner-Andolšek, 1995: 88-97).

Med komuniciranjem in organizacijsko kulturo obstaja nekakšna recipročna povezava. Komuniciranje je način oz. sredstvo za (iz)oblikovanje in ohranjanje kulture, prek njega ustvarjamo kulturo. Obenem pa kultura sama določa komuniciranje. Analiza pojavnih oblik organizacijskega komuniciranja je ena najbolj konkretnih metod za ugotavljanje značilnosti kulture neke organizacije, kar pomeni, da se kultura najbolj jasno izraža v komuniciranju (Berlogar, 1999: 141-146).

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1 DEFINICIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Med prebiranjem literature sem zasledila veliko različnih definicij odnosov z javnostmi⁶. V nadaljevanju bom izpostavila le definicije nekaterih vodilnih avtorjev na tem področju. Definicijam je skupno, da na eno stran postavljajo organizacijo, na drugo pa njeno okolje, ki je sestavljeno iz različnih javnosti. Izpostavljajo upravljalno funkcijo, kar pomeni, da so odnosi z javnostmi del organizacijskega upravljalnega procesa, ki ga izvaja vodstvo. Razlikujejo se v tem, da nekatere definicije govorijo le o komuniciranju, druge pa gredo že korak dlje in izpostavljajo odnose med organizacijo in njenimi javnostmi.

Grunigova in Huntova (1984: 7) definicija pravi, da so »odnosi z javnostmi upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi⁷«. Cutlip, Center in Broom (2000: 3-4) definirajo odnose z javnostmi kot »upravljalno funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije«. Prva definicija govori le o komuniciranju med organizacijo in javnostmi, druga pa o vzajemnosti med organizacijo in javnostmi ter o odnosih med njimi.

⁶ Harlow je leta 1900 pregledal vse knjige, članke in ostale publikacije ter zbral kar 472 definicij. Kitchen (1997: 8) pravi, da je toliko definicij zato, ker se stroka neprestano razvija.

⁷ Večinoma odnosi z javnostmi delujejo v funkciji organizacije.

Nekoliko daljšo definicijo podata Baskin in Aronoff (1988: 4).

Odnosi z javnostmi so upravljalna funkcija, ki pomaga definirati organizacijske cilje in filozofijo ter pospeši organizacijske spremembe. Praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo z vsemi internimi in eksternimi javnostmi z namenom, da bi ustvarili konsekvencnost med organizacijskimi cilji in družbenimi pričakovanji. Praktiki odnosov z javnostmi razvijajo, izvajajo in vrednotijo organizacijske programe.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 17) odnose z javnostmi opredeljujejo kot »sestavino upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Slednje sestavljajo skupine ljudi, ki (lahko) vplivajo na organizacijo ali ona nanje«.

Wilcox, Ault in Agee (1998: 6-8) navajajo ključne besede za razumevanje koncepta odnosov z javnostmi, in sicer:

- **Premišljenost, preudarnost:** Odnosi z javnostmi so namerna aktivnost. Njihov namen je vplivati, izboljšati razumevanje, zagotoviti informacije in doseči povratno informacijo.
- **Načrtovanost:** Aktivnost odnosov z javnostmi je organizirana in sistematična ter zahteva raziskovanje in analizo.
- **Izvedba:** Učinkoviti odnosi z javnostmi temeljijo na dejanski politiki in izvedbi.
- **Javni interes:** Aktivnost odnosov z javnostmi mora biti vzajemno koristna za organizacijo in javnost. Na eni strani gre za interese organizacije, na drugi pa za interese in zanimanje javnosti.
- **Dvosmerna komunikacija:** Pri odnosih z javnostmi ne gre le za enosmerno posredovanje informacij, pač pa je pomembna tudi povratna informacija.
- **Upravljalna funkcija:** Odnosi z javnostmi so najbolj učinkoviti, kadar so integralni del odločevalskega procesa vodstva. Vključujejo posvetovanje in reševanje problemov na najvišjih ravneh, ne le razširjanje informacij po tem, ko so odločitve že sprejete.

Cutlip, Center in Broom (2000: 4-6) navajajo elemente, ki so skupni večini definicijam. Odnosi z javnostmi po njihovem mnenju upravljajo načrtovani in trajni program, ki je del organizacijskega upravljanja. Ukvarjajo se z odnosom med organizacijo in njenimi javnostmi ter nadzorujejo zavedanje, mnenja in vedenje znotraj in zunaj organizacije. Analizirajo učinek organizacijske politike, postopkov in dejanj na različne javnosti ter prilagajajo konfliktno elemente le-teh interesom javnosti in ohranjanju organizacije. Svetujejo vodstvu, naj vzpostavi takšno politiko, postopke in dejanja, ki bodo vzajemno koristni za organizacijo in tudi njene javnosti. Med njimi želijo vzpostaviti in ohraniti dvosmerno komunikacijo in dobre odnose.

2.2 POJEM JAVNOSTI IN DELEŽNIKOV ORGANIZACIJE

Osnovni pojem odnosov z javnostmi je **javnost**. Najbolj enostavno in tradicionalno opredelitev pojma podajo Newsom, Turk in Kruckenberg (2000: 90). »Javnost je vsaka skupina ljudi, ki je vpletena oz. povezana z določeno organizacijo«. Guth in Marsch (2003: 91) pravita, da je »javnost vsaka skupina, katere člani imajo nek skupni interes ali skupne vrednote v določeni situaciji«. Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 12) govorijo o javnosti kot o tisti »skupini ljudi, ki nastane ob kakem spornem vprašanju in ko gre za komuniciranje o možnih poteh njegovega reševanja«. Podobno definicijo predlagata tudi Grunig in Hunt (1984: 143-144), ki se pri opredelitvi javnosti sklicuje na Blumerja in Deweya. Blumer definira »javnost kot skupino ljudi, ki so soočeni s problemom, so deljeni v svojih pogledih, kako se spoprijeti s problemom in diskutirajo o problemu«. Za Deweya je »javnost skupina ljudi, ki se soočajo z določenim problemom, prepoznajo, da problem obstaja oz. ga zaznajo in se organizirajo, da bi problem rešili«.

Ko opredeljujemo pojem javnosti, se srečamo tudi s pojmom **deležniki**. »Deležniki so tisti, ki imajo določen delež oz. interes v organizaciji« (Guth in Marsch, 2003: 92). Z organizacijo jih povezuje interesno razmerje. Z njo so v določenem odnosu z in je zato zanje delovanje organizacije pomembno. »Deležniki so tiste skupine ljudi, ki s svojim delovanjem (lahko) vplivajo na organizacijo, in tiste skupine ljudi, na katere s svojim delovanjem (lahko) vpliva organizacija« (Gruban in drugi, 1997: 41). Pojem

opozarja na to, da so organizacije poleg svojim lastnikom odgovorne tudi vsem skupinam ljudi – deležnikom, ki so povezani z njimi (Gruban in drugi, 1997: 12).

Klasična teorija upravljanja govori o štirih skupinah, ki so povezane s poslovanjem organizacije, in sicer lastniki, zaposleni, dobavitelji in potrošniki. Teorija upravljanja z deležniki tem štirim skupinam doda še vrsto drugih, to so npr. sindikati, aktivistične skupine, državne institucije, lokalna skupnost, množični mediji (Škerlep, 1998: 742).

Škerlep (1998: 742) pravi, da dejavnost odnosov z javnostmi v praksi pomeni neprestano rutinsko komuniciranje z deležniki. Teorija pa se usmerja predvsem na tiste deležnike, ki za organizacijo predstavljajo grožnjo interesnih konfliktov ali pa so že vpleteni v konflikt z organizacijo. Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 45) menijo, da brez poznavanja deležnikov in javnosti, s katerimi smo v odnosih vzajemne odvisnosti, ni mogoče upravljati odnosov z okoljem organizacije.

2.3 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Modeli odnosov z javnostmi predstavljajo različne načine vodenja poklicne prakse odnosov z javnostmi skozi zgodovino. Predstavljajo različne načine komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi.

Model propagandnega agenta je najzgodnejši način izvajanja poklicne prakse odnosov z javnostmi. Sodi v drugo polovico 19. stoletja. Gre predvsem za doseganje pozitivne publicitete za vsako ceno in vzbujanje pozornosti. Organizacija na ta način uveljavlja svoje interese na propagandni način. Gre za enosmerno komunikacijo, ki je pogosto manipulativna. Norma resničnosti pri komuniciranju ni spoštovana. Ta način je neetičen in je zato s stališča današnje perspektive nesprejemljiv.

Model informiranja javnosti⁸ je značilen za začetek 20. stoletja. Ključno je ustvarjanje pozitivne publicitete v medijih. Pomembno je, da ljudem zagotavljamo resnične in točne informacije, ki jim pomagajo razumeti delovanje organizacije ter jo

⁸ V literaturi pogosto imenovan tudi kot javno-informacijski model.

podpirati v njenih aktivnostih in dejanjih. Še vedno gre za enosmerno komunikacijo med pošiljateljem in prejemnikom informacij.

Dvosmerni asimetrični model nastane v prvi polovici 20. stoletja, ko se začne sistematično raziskovanje različnih javnosti z znanstveno metodologijo. Ugotoviti je treba, kaj si javnost želi. Povratna informacija se uporablja v manipulativne namene. Organizacija se ne spreminja, pač pa mi želimo spremeniti vedenje in prepričanje javnosti. Ker organizacija zbira podatke o javnostih, je ta model dvosmeren.

Dvosmerni simetrični model se razvije v zadnjih nekaj desetletjih. Izhaja iz dialoga oz. dvosmerne simetrične komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi. Pomembno je doseganje sporazuma in vzajemno koristnih odnosov z javnostmi prek kompromisov in pogajanj. Organizacija je pripravljena upoštevati interese javnosti oz. svojih deležnikov. Ne gre več za vsiljevanje interesov organizacije, ampak za priznavanje in popuščanje interesom druge strani (Grunig in Hunt, 1984: 27-43).

Slika 2.1: Značilnosti modelov odnosov z javnostmi

MODEL				
	enosmerni model		dvosmerni model	
	model propagandnega agenta	model informiranja javnosti	dvosmerni asimetrični model	dvosmerni simetrični model
namen	propaganda	razširjanje informacij	znanstveno prepričevanje	vzajemnost in sporazumi
vrsta komunikacije	enosmerna; resnica ni pomembna	enosmerna; resnica je pomembna	dvosmerna; organizacija se ne spreminja	dvosmerna; organizacija upošteva javnosti
komunikacijski model	vir→prejemnik	vir→prejemnik	vir→prejemnik ←feedback	skupina→skupina ← feedback
raziskovanje	malo	malo	vrednotenje vedenja	vrednotenje (spo)razumevanja
začetnik	P.T. Barnum	Ivy Lee	E.L. Bernays	E.L. Bernays, profesionalni voditelji

Vir: Grunig in Hunt, 1984: 22

Grunig (1992: 19) je razvil še peti model, **model mešanih motivov**, ki je mešanica tretjega in četrtega modela. Predstavlja današnjo profesionalno prakso, kjer lahko odnosi z javnostmi služijo ali interesom organizacije ali interesom okolja, odvisno od potreb in okoliščin. Škerlep (1998: 746) opiše naravo odnosov z javnostmi, ki temeljijo na tem modelu kot »strategijo, ki teži predvsem k uveljavljanju interesov organizacije s prepričevanjem v skladu z zakoni in etičnimi normami, kadar pa to ni mogoče, pa je za razreševanje konfliktov pripravljena sklepati kompromise ali se celo prilagajati«.

2.4 UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Upravljanje odnosov z javnostmi poteka v funkciji organizacijske strategije, ki jo moramo pred načrtovanjem odnosov z javnostmi najprej poznati. Šele nato se lahko lotimo načrtovanja strategije odnosov z javnostmi, ki pa je podlaga in izhodišče za program odnosov z javnostmi (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 49).

Organizacije uporabljajo strateško upravljanje, da lahko uskladijo namere s svojimi okolji. S strateškim upravljanjem lahko identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju, razvijajo strategije, s katerimi je moč izkoriščati priložnosti in se izogniti nevarnostim ter razvijajo, uporabljajo in vrednotijo strategije.

Organizacije načrtujejo odnose z javnostmi strateško, in sicer identificirajo javnosti, ki bodo najbolj verjetno omejevale ali krepile njihovo zmožnost, da sledijo svojemu poslanstvu in da oblikujejo takšne programe, ki pomagajo organizaciji upravljati njeno soodvisnost s temi strateškimi javnostmi. Vendar pa se v praksi vse pogosteje dogaja, da večina organizacij leto za letom izvaja isti program odnosov z javnostmi. Ne prepričajo se in ne raziščejo, ali komunicirajo z javnostmi, ki so strateško gledano za organizacijo najpomembnejše in ali z njimi komunicirajo na pravi način (Hunt in Grunig, 1995: 11-12).

Odnosi z javnostmi so proces, ki je sestavljen iz štirih temeljnih faz: raziskave oz. definicije problema, načrtovanja, izvedbe in vrednotenja. Raziskava je pomemben del

procesa odnosov z javnostmi. Ključno je, da zberemo čim več informacij, ki nam pomagajo spoznati trenutno stanje in definirati problem. Ta faza odgovarja na vprašanje, kaj se v tem trenutku dogaja. Učinkovitost odnosov z javnosti je odvisna predvsem od načrtovanja, ki mora biti strateško. Zajemati mora ovrednotenje trenutnega stanja, postavitev ciljev, določitev ciljnih javnosti, strategij in taktik ter določitev meril uspešnosti. Na podlagi ugotovitve, kakšna je trenutna situacija, lahko v tej fazi odgovorimo na vprašanje, kaj lahko spremenimo, naredimo, rečemo. Faza izvedbe zajema implementacijo programa, ki smo ga določili v prejšnji fazi. Poskušamo uresničiti cilje, ki smo si jih zadali za vsako od javnosti. Na tej stopnji nas zanima, kdo naj program izvaja oz. kaj naj reče, kdaj, kje in na kakšen način. Končni korak v procesu zajema oceno priprave, implementacije in rezultatov programa. Med izvajanjem lahko program prilagajamo, lahko ga izvajamo do konca, ali pa ga prekinemo, če ne dosegamo zastavljenih ciljev. V tej fazi nas zanima, kako deluje naš program oz. kako je deloval (Cutlip in drugi, 2000: 340).

Jefkins (1993: 18-21) pravi, da so odnosi z javnostmi sestavljeni iz vseh oblik načrtovanih komunikacij, zunanjih in notranjih, med organizacijo in njenimi javnostmi z namenom doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju. Iz te definicije izhaja 6-stopenjski model načrtovanja odnosov z javnostmi:

- **Pregled komunikacijskega stanja:** opazovanje in razumevanje komunikacijske situacije oz. stanja med organizacijo in njenimi javnostmi.
- **Definiranje ciljev:** izhaja iz predpostavke, da poznamo organizacijsko politiko, poslanstvo in vizijo ter da iz njih izločijo komunikacijske cilje.
- **Definiranje javnosti:** za uresničitev posameznih komunikacijskih ciljev se definirajo posebne javnosti, katerim bodo namenjena komunikacijska sporočila.
- **Izbira medijev in tehnik:** določiti je potrebno orodja in tehnike, s katerimi bodo cilji in sporočila posredovani posameznim javnostim.
- **Določitev proračuna oz. stroškov:** določimo cene dela, materialnih in drugih stroškov za realizacijo komunikacijskih programov.
- **Ovrednotenje rezultatov:** rezultate lahko ovrednotimo z opazovanjem in izkušnjami, z evalvacijo medijskih objav ali z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik.

Preden začnemo načrtovati strategijo odnosov z javnostmi moramo torej raziskati trenutno stanje v organizaciji in njenem okolju. Šele nato se lotimo načrtovanja in natančnega določanja ciljev, javnosti, medijev in tehnik, ki jih bomo uporabili v svoji strategiji. Po končani izvedbi pa je ključnega pomena tudi ocena naše strategije. Pomembno je, da ugotovimo, katere stvari so bili dobre in katere slabe ter da te ugotovitve v bodoče tudi upoštevamo.

2.5 PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Program v odnosih z javnostmi je skupek nalog, projektov ter splošnih pravil komuniciranja in razvijanja odnosov z deležniki ali javnostmi (Gruban in drugi, 1997: 147). Vendar pa Škerlep (1998: 751) opozarja, da gre pri programih za poenostavljeno tipizacijo ključnih razmerij. V praksi se ti programi namreč prepletajo in se le redko pojavljajo v čistih oblikah. Če želimo razviti konkretno strategijo, moramo analizirati situacijo in nato določiti primerne elemente različnih programov.

Guth in Marsh (2003: 271) navajata programe odnosov z javnostmi kot so odnosi z zaposlenimi, odnosi z mediji, odnosi z investitorji, odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi z državnimi institucijami, odnosi z volilci, odnosi s kupci in odnosi s podjetji.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 91) govorijo o naslednjih programih odnosov z javnostmi, in sicer neposredna podpora najvišjemu vodstvu, odnosi z notranjimi javnostmi, odnosi z vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi, vladni in javni odnosi, odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi z mediji, odnosi s potrošniki in mednarodni odnosi z javnostmi.

V nadaljevanju bom predstavila programe odnosov z javnostmi, kakor jih navaja Škerlep (1998: 751-755). To so odnosi z mediji, odnosi z zaposlenimi, odnosi s finančnimi javnostmi, odnosi z državnimi institucijami, odnosi z lokalno skupnostjo, krizno upravljanje in krizno komuniciranje ter odnosi s potrošniki in marketinški odnosi z javnostmi⁹.

⁹ V praksi moramo komunicirati z več različnimi javnostmi, da rešimo določen problem.

Ko govorimo o **odnosih z mediji**, moramo najprej opredeliti pojem množičnih medijev. Le-ti so kanal za doseganje različnih javnosti. Imajo to lastnost, da lahko zajamejo velik krog ljudi. V njih potekajo javne polemike, kjer se oblikuje javno mnenje. Problem se pojavi v ambivalentem¹⁰ odnosu med novinarji in specialisti za odnose z javnostmi. Negativni odnos se kaže v tem, da želijo praktiki odnosov z javnostmi posredovati pozitivne informacije o organizaciji, novinarji pa želijo predvsem opozarjati na napake, škandale in krize. Pozitivni odnos med njimi pa izhaja iz medsebojne odvisnosti. Novinarji potrebujejo informacije, ki jih podajajo uradni viri informacij, hkrati pa so tudi praktiki odnosov z javnostmi odvisni od novinarjev, da le-ti določene informacije objavijo. Sodelovanje med novinarji in praktiki odnosov z javnostmi lahko pričakujemo tedaj, ko obe strani upoštevata norme svoje profesije.

Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi organizacija informira zaposlene o pomembnih zadevah, jih izobražuje ter motivira, da sledijo poslanstvu in ciljem organizacije. Ključnega pomena je višanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, spodbujanje lojalnosti, motivacije in zadovoljstva pri delu. Pomembni so tudi pozitivni medosebni odnosi med zaposlenimi. Vse skupaj pa prispeva k socializaciji zaposlenih v organizacijsko kulturo.

Odnosi s finančnimi javnostmi se usmerjajo na lastnike, potencialne delničarje in investitorje, širše pa tudi na posebne finančne javnosti (npr. finančni analitiki, specializirani finančni mediji...). Pomembnost teh odnosov lahko pojasnimo z Lucasovo teorijo racionalnih pričakovanj. Ta pravi, da sta vrednost podjetja in njegov ugled na finančnih trgih odvisna od dobrih in slabih informacij o podjetju. Odnosi s finančnimi javnostmi morajo biti pravočasni in aktualni, predvsem pa je pomembna natančnost in realnost pri posredovanju informacij o podjetju.

Odnosi z državnimi institucijami so širši proces, njegov končni del pa je lobiranje. Državne institucije sprejemajo odločitve in ukrepe, ki lahko bistveno izboljšajo ali poslabšajo stanje in pogoje za delovanje organizacije. Državne institucije s svojim

¹⁰ hkrati pozitivni in negativni odnos

odločanjem distribuirajo svoje resurse. Organizacije zato želijo vplivati na parlamentarne in vladne odločitve, in sicer z lobiranjem.

Prek **odnosov z lokalno skupnostjo** se organizacije integrirajo v skupnost in si poskušajo zagotoviti dobro sodelovanje z njo. Želijo tudi dvigniti prepoznavnost in ugled organizacije kot družbeno odgovornega podjetja, ki viša kvaliteto življenja skupnosti. Pogosto ima lahko določena organizacija za skupnost negativne posledice, npr. onesnaževanje, obremenjevanje infrastrukture, vendar pa lahko skupnosti prinesejo tudi veliko koristi, npr. zaposlujejo veliko delavcev, plačujejo občinske davke, prispevajo brezplačne storitve. Najpomembnejše pri odnosih s skupnostjo je, da organizacija zmanjša negativne in zviša pozitivne posledice svoje prisotnosti za člane skupnosti. Dobri odnosi s skupnostjo so zlasti pomembni takrat, ko pride do konfliktov.

Krizno upravljanje in komuniciranje predstavlja vodenje odnosov z deležniki v času krize. Krize navadno negativno vplivajo na ugled in kredibilnost organizacije. Krizno upravljanje je razdeljeno v tri faze. Prva je predkrizno planiranje, kjer poskušamo planirati krizno upravljanje, določiti možne scenarije in potek krize. Druga faza je upravljanje kriznega dogodka samega, zadnja pa je postkrizna faza, kjer poskušamo ponovno pridobiti ugled organizacije, zaupanje javnosti in izboljšati upravljanje organizacije. V času krize je najpomembnejše, da medijem posredujemo aktualne in preverjene informacije, da enotno komuniciramo. Pomembno je, da komuniciramo tudi z drugimi deležniki, predvsem s svojci oškodovanih in ponesrečenih. Paziti pa moramo tudi na pravne vidike sporočil.

Marketinški odnosi z javnostmi delujejo v funkciji marketinga. Ukvarjajo se s tem, kako naj organizacija ohranja odnose s potrošnikom. Odnosi z javnostmi lahko ustvarjajo pozitivno publiciteto še preden se oglaševalska kampanja začne. Lahko nastopajo kot vodilo marketinga ob odsotnosti oglaševanja, naredijo novico iz oglaševanja samega, gradijo osebne odnose s potrošniki, vplivajo na mnenjske voditelje, demonstrirajo družbeno odgovornost in gradijo pozitivni imidž ter upravljajo s kriznim komuniciranjem.

2.6 TEHNIKE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Tehnike odnosov z javnostmi so načini oz. strategije komuniciranja z različnimi javnostmi. Uspešne tehnike imajo nekatere skupne dobre lastnosti:

- so del načrta odnosov z javnostmi, ta pa je v skladu z organizacijsko misijo in cilji;
- ciljajo na eno javnost naenkrat, saj kar je učinkovito pri eni javnosti, bo za drugo mogoče neprimerno;
- temeljijo na raziskovanju vrednot, interesov in zaželenih kanalov komuniciranja ciljnih javnosti;
- poskušajo ustvariti win-win situacijo, kjer imata korist tako pošiljatelj kot prejemnik;
- so ovrednotene med in po izvedbi (Guth in Marsh, 2003: 270).

Ločimo dve temeljni kategoriji medijev oz. kanalov komuniciranja - kontrolirane in nekontrolirane. **Kontrolirani** komunikacijski kanali so tisti, ki so nadzorovani s strani organizacije. Nadzorujemo kdaj, kje, kako in kolikokrat so sporočila posredovana. So namensko proizvedeni, da sporočajo določeni javnosti. To so npr. brošure, prospekti, interne revije, spletne strani. Prednost teh medijev je sposobnost izbire točno določenih besed in podob, ki jih bomo posredovali ciljni javnosti. Slabost je predvsem v pomanjkanju kredibilnosti. Prejemniki namreč vedo, da gre za kontrolirane medije in lahko dvomijo v resničnost sporočil. Druga slabost so visoki stroški. Druga kategorija so **nekontrolirani** komunikacijski kanali. To so množični mediji, ki jih organizacija ne nadzoruje oz. jih ne more. Pri svojem odločanju so avtonomni in samostojno odločajo, kakšna bodo njihova sporočila. Sami odločajo, kdaj in kako pogosto bodo sporočila objavljena. Praktiki odnosov z javnostmi jim dostavijo gradiva, oni pa se odločijo, ali ga bodo objavili ali ne. Nasprotno od kontroliranih je pri nekontroliranih medijih večja kredibilnost, saj prejemniki vedo, da organizacija nima nadzora nad medijem. Tudi stroški so praviloma manjši (Guth in Marsh, 2003: 266-270).

Wilcox, Ault in Agee (1998: 452-547) razdelijo tehnike odnosov z javnostmi v štiri temeljne kategorije: tehnike v pisni obliki, tehnike v govorni obliki, vizualne tehnike ter internet in nove tehnologije.

2.6.1 TEHNIKE V PISNI OBLIKI

Za komuniciranje z različnimi mediji se najpogosteje uporablja **sporočilo za javnost**. To je preprost dokument, ki služi razširjanju informacij v takšni obliki, ki je pripravljena za objavo. Sporočilo mora upoštevati vsa profesionalna merila novinarskega dela. Odločitev o objavi sporočil je prepuščena novinarjem in urednikom medija. Praktiki odnosov z javnostmi ne plačujejo za objavo teh sporočil. T.i. **factsheet**¹¹ je podobna tehnika kot sporočilo za javnost, le da je v obliki osnutka in navadno služi kot referenčni material. V njem so izpostavljene ključne točke dogodka, izdelka ali organizacije. Naslednja tehnika je **novičarsko pismo**, ki je oblikovano kot neformalna publikacija za razširjanje informacij v predpisanih intervalih. Organizacije pogosto uporabljajo brezplačne **kontrolirane revije**, ki so namenjene skrbno določenim javnostim. Od biltena ali časopisa se ločijo po boljši kakovosti papirja in tiska ter po daljši vrednosti obravnavanih tem. Revije predstavljajo enega izmed najučinkovitejših kanalov komuniciranja, ki se jih organizacija lahko poslužuje. **Bilten** je krajši tiskani ali kako drugače razmnoženi snop listov za brezplačno razdeljevanje zaposlenim ali drugim zainteresiranim skupinam. Sodi med medije, ki jih nadzira komunikator, saj pri njegovem nastajanju prevladuje lastniška presoja. **Časopisi** za zaposlene so pogosto formalno orodje komuniciranja v organizaciji. Nujni so predvsem takrat, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi. Organizacije lahko uporabljajo tudi **brošure**, ki so pisne informacijske publikacije ter ponavadi opisujejo namen, politiko, strategijo in funkcije v organizaciji. Poskušajo informirati na način, ki je razumljiv osebi, ki o zadevi ne ve veliko. Preprosta tehnika so **letaki**, ki na listu papirja nosijo kratko obvestilo ali poziv za delovanje. So poceni in jih je zato mogoče natisniti v velikih količinah. Letak mora podajati sporočilo v strnjeni obliki. Ena izmed tehnik so tudi **priročniki**, ki navadno vključujejo informacije o politiki organizacije, statistične informacije in ključna dejstva o delovanju organizacije. Priročniki so lahko različni, npr. priročnik za zaposlene, priročnik za odnose z mediji, priročnik sponzorske politike, ipd. Pomembna tehnika odnosov z javnostmi je **letno poročilo**. To je periodična listina, ki vsebuje finančne informacije o organizaciji in je namenjena

¹¹ ali preglednica dejstev

predvsem njenim lastnikom in finančnim okoljem ter tudi drugim javnostim. Informacije v letnem poročilu morajo biti jasne in aktualne.

2.6.2 TEHNIKE V GOVORJENI OBLIKI

Med tehnike v govorjeni obliki uvrščamo **medosebno komuniciranje**. Lahko gre za diadično ali skupinsko komuniciranje, za katero je značilno srečanje oz. stik med sporočevalcem in ciljno javnostjo. Ena izmed tehnik so tudi **javni nastopi oz. govori**. Občinstvo je lahko navzoče pred govornikom, lahko pa gre za nastopanje prek množičnih medijev. Govornik naslavlja javnost in predstavlja enosmerno komunikacijo, saj govornik vlada situaciji. Tudi **novinarska konferenca** je tehnika v govorjeni obliki. Gre za medijski dogodek, ki ga uporabljamo takrat, ko je novičarska vrednost sporočila velika in je vsebina vredna objave. Komunikacija na novinarski konferenci je dvosmerna, saj oseba, ki govori v imenu organizacije, odgovarja na vprašanja novinarjev. **Intervju** je oblika medosebnega zbiranja podatkov. Oseba, ki jo sprašujemo, pove nekaj, kar bo informiralo ali zabavalo občinstvo. Intervju sodi med zamudne in drage, vendar kakovostne oblike zbiranja podatkov. K tehnikam v govorjeni obliki lahko štejemo **sporočilo za javnost v audio obliki**. To so sporočila, ki jih pošljemo radijskim postajam in so pripravljena za radijske oddaje. Pogosta tehnika so **govorice**. So oblika neformalnega komuniciranja in jih lahko opredelimo kot zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti. Govorice vsebino poenostavljajo, ostrijo in prilagajajo pričakovanjem, zato so lahko nevarne za organizacijo.

2.6.3 VIZUALNE TEHNIKE

Ena izmed vizualnih tehnik je **video sporočilo za javnost**. To je najbolj izpopolnjena in draga oblika posredovanja novic, saj mora biti pripravljeno po televizijskih merilih z profesionalno uporabo zvoka in slike. V odnosih z javnostmi pa se uporabljajo tudi **druge oblike videa**, npr. video finančna poročila, domači video, sponzorirani video filmi, video za predvajanje na predavanjih, seminarjih in delavnicah, ipd. K vizualnim tehnikam prištevamo različne **podobe za projekcijo**. To so diapozitivi in fotografije,

ki skupaj s pripovedovanjem predstavljajo učinkovito metodo za posredovanje sporočil majhnemu občinstvu. Učinkovita vizualna tehnika so tudi **zunanji displeji**. To so oglasne deske, različni znaki in zunanja obvestila, ki primarno ponavadi služijo oglaševanju in identifikaciji, vendar so lahko tudi orodje odnosov z javnostmi. Vse bolj pomembna pa postaja tudi prisotnost enotne vizualne podobe organizacije oz. **korporativne podobe**. Ta vključuje predvsem logotip, celostno podobo, simbole, embalažo, ipd.

2.6.4 INTERNET IN NOVE TEHNOLOGIJE

V zadnjem obdobju prihajajo tudi v odnosih z javnostmi v ospredje internet in nove tehnologije. **Internet** daje odnosom z javnostmi veliko različnih možnosti za komunikacijo, predvsem komunikacijo prek elektronske pošte, prenašanje informacij in prepričevanje prek svetovnega spleta ter raziskovanje. Komunikacija oz. prenašanje informacij prek interneta je hitro in relativno poceni, zato je danes to postala vse pogostejše uporabljena oblika komuniciranja. V to skupino tehnik štejemo tudi **prenos sporočil po faksu** in **prenos prek satelita**. Pogosto se uporabljajo tudi **CD Romi** in **DVD Romi**, ki imajo ogromno kapaciteto za shranjevanje podatkov. V prihodnosti bo verjetno na voljo še več podobnih tehnik, saj gre razvoj predvsem v to smer (Wilcox in drugi, 1998: 452-547 in Gruban in drugi, 1997: 137-151).

Izpostavila sem le nekatere najpomembnejše in največkrat omenjene tehnike v teoriji, ki se jih lahko poslužujejo praktiki odnosov z javnostmi. To pa ne pomeni, da organizacija ne bo uporabljala tudi kakšnega drugega načina komuniciranja s svojimi javnostmi. Pomembno je, da zna organizacija izbrati pravi način komuniciranja v pravem trenutku in da prisluhe potrebam javnosti ter se nanje tudi odzove.

3. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

3.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Tradicionalno so bili zaposleni videni le kot ena izmed mnogih javnosti. Danes so pojmovani kot ena najpomembnejših javnosti oz. deležniških skupin določene organizacije. Le-te se vse bolj zavedajo, da je njihova uspešnost v prvi vrsti odvisna od odnosov z zaposlenimi in internega komuniciranja. Oboje predstavlja temelj za komuniciranje z zunanjimi javnostmi oz. deležniki organizacije in za uspešnost organizacije navzven. Zaposleni niso več pojmovani kot strošek, pač pa kot vedno bolj pomembna naložba in premoženje vsake sodobne organizacije (Rijavec, 1999: 628). »Ključni dejavnik in konkurenčna prednost vsakega podjetja so zaposleni. Nujna vez v verigi procesov, ki se dogajajo v podjetju, je komuniciranje, zato podjetje brez komunikacij ne more poslovati¹²« (Gruban in drugi, 1998: 179).

Jančič (1998: 5) ugotavlja, da postajajo »vodstva uspešnih podjetij v svetu dobesedno obsedena s potrebo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in skladno s tem komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja«. Učinkovitost zaposlenih je namreč precej odvisna od zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka pomembnosti dela, zanosa do dela ter občutka za pravično ravnanje. Zato je pomembno, da vodstvo organizacije zadovolji te potrebe, saj se s tem večja produktivnost zaposlenih, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh organizacije (Treven, 1998: 11).

Zaposleni so medij, skozi katerega druge javnosti pridobivajo ključne informacije in vzpostavijo odnos do organizacije (Baskin in Aronoff, 1988: 250). Odvisno od percepcije organizacije bodo zaposleni komunicirali pozitivna ali negativna sporočila drugim, za organizacijo pomembnim skupinam, npr. pripadnikom skupnosti, politikom in finančnim podpornikom (Kitchen, 1997: 81).

Za čim boljši odnos med vodstvom in zaposlenimi je ključnega pomena verodostojno

¹² Kljub zavedanju o pomembnosti odnosov z internimi javnostmi nekatere organizacije zanje še vedno naredijo premalo.

in redno komuniciranje. Za harmonijo na delovnem mestu so najpomembnejše celovite in resnične informacije, ki nemoteno tečejo v vseh smereh. Pomembni so tudi zdravi in varni delovni pogoji, zaupanje med delodajalcem in zaposlenim, kontinuiteta dela brez konfliktov, pravično plačilo, zadovoljstvo z delom ter ponos na organizacijo in optimizem za njeno prihodnost (Black, 1993: 127).

»Interno komuniciranje je sistematičen in sinergičen proces, ki vključuje komuniciranje z zaposlenimi ter sprejemanje povratnih informacij in odzivov, z namenom doseganja organizacijskih ciljev« (Karnett, 1998: 44). Uspešno interno komuniciranje se mora začeti pri najvišjem vodstvu organizacije, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključene tudi vse ostale kategorije zaposlenih. Vodstvo mora zagotoviti, da zaposleni na vseh organizacijskih nivojih razumejo različne aktivnosti poslovanja organizacije. Zaposlene je treba spodbujati k pravilnemu opravljanju njihovega dela in k delovanju, ki je skladno s cilji organizacije. Zagotoviti je potrebno, da imajo zaposleni posluš za potrebe strank ter te tudi učinkovito zadovoljujejo. Potrebam svojih strank pa zna prisluhniti le obvešččen delavec (Rijavec, 1999: 620-622). Wilcox, Ault in Agee (1997: 316) tudi trdijo, da bolj kot so zaposleni informirani, manj verjetno je, da bodo širili napačne in morebitno škodljive dezinformacije.

Če podjetje vложи dovolj časa, denarja in energije v komuniciranje z zaposlenimi, se lahko s tem izogne mnogim drugim napakam in si poveča možnosti za uspeh. Predvsem pa mora dobro definirati cilje komunikacije, natančno načrtovati in sporočilo prilagajati različnim nivojem v organizaciji (Blakstad in Cooper, 1995: 7-24).

Seitel (2004: 264) pravi, da se zaupanje v določeno organizacijo poveča, če vodstvo:

- čim prej in čim bolj pogosto komunicira z zaposlenimi o določeni problematiki;
- vključi zaposlene v proces odločanja z zanimanjem za njihove ideje in mnenja;
- zaposlenim sporoča tudi slabe novice in ne le dobre.

Osrednja ideja odnosov z internimi javnostmi je, da lahko zaposleni učinkovito delajo le, če lahko sodelujejo v organizaciji, sodelujejo pa lahko le, če so povsem informirani. Vsak od zaposlenih mora torej popolnoma razumeti namene in cilje

organizacije. Prav tako je pomembno, da je jasno določeno, kam v organizacijsko strategijo je vključen posameznik in kako lahko prispeva k izpolnitvi organizacijskih namenov in ciljev. V organizaciji mora biti zagotovljena tudi možnost povratne informacije zaposlenih. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovati v organizaciji in imajo občutek, da sta njihovo mnenje in povratna informacija upoštevana, so bolj motivirani in učinkoviti pri delu, ki ga opravljajo (Kitchen, 1997: 80).

3.2 CILJI IN NALOGE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje mora zaposlenim pomagati razumeti organizacijske cilje in probleme ter se z njimi identificirati. Dobra komunikacijska politika zaposlene informira o organizacijskih ciljih, načrtih, aktivnostih, problemih in opravljenih nalogah. Spodbuja zaposlene, da prispevajo čim večji input in tudi povratne informacije, ki temeljijo na njihovih izkušnjah, občutkih, kreativnosti. Dobra komunikacijska politika razpravlja z zaposlenimi o negativnih, občutljivih in kontroverznih problemih. Prav tako spodbuja frekventno in pošteno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, komunicira pomembne dogodke in odločitve čim hitreje, spodbuja inovacije in kreativnost zaposlenih ter spodbuja vodje in nadzornike, da diskutirajo s podrejenimi o napredku in poziciji v organizaciji (Baskin in Aronoff, 1988: 248).

Službe za odnose z javnostmi morajo seznanjati zaposlene o poslanstvu, videnju ter tudi o pravilih in običajih organizacije, v kateri so zaposleni (Gruban in drugi, 1997:100).

Uspešna komunikacija z zaposlenimi prinaša mnoge pozitivne učinke. Dobro informirani zaposleni so ponavadi zadovoljni zaposleni, kar pa pomeni, da se bodo pri svojem delu bolj potrudili. Delavci sodelujejo z javnostmi in imajo lahko pomembne pozitivne učinke na odnose s kupci, skupnostjo, investitorji in splošno javnostjo. Delavci so navadno boljši in produktivnejši, če od svojega dela dobijo več kot pričakujejo in zato tudi bolje delajo. Če so komunikacijske poti odprte, so organizacijski cilji lažje dosegljivi (Baskin in Aronoff, 1988: 245).

Programi internega komuniciranja želijo predvsem zvišati identificiranje zaposlenih z organizacijo, spodbujati lojalnost zaposlenih, krepiti motivacijo zaposlenih in ustvarjati pozitivne odnose med zaposlenimi. Prek vsega navedenega pa želijo zaposlene socializirati v organizacijsko kulturo (Škerlep, 1998: 752). Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 99) definirajo socializacijo kot »proces včlanjevanja posameznika v organizacijo, osmišljanje njegovega mesta v njej in razumevanja načinov njenega delovanja«.

Hendrix (v Theaker, 2001: 136) navaja naslednje cilje internega komuniciranja, in sicer povečati znanje zaposlenih o organizacijskih aktivnostih in politiki, zvišati naklonjeno držo zaposlenih do organizacije ter prejeti več povratnih informacij zaposlenih. Seitel (2004: 266) pa meni, da so najpomembnejši cilji internega komuniciranja povečati kredibilnost, pridobiti zaupanje ter biti odkriti in pošteni. Glavne naloge internega komuniciranja po mnenju Grubana, Verčiča in Zavrla (1998:180) so skrbeti za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi, povečati občutek pripadnosti organizaciji, povečati sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju, povečati konkurenčnost organizacije, graditi močno organizacijsko kulturo in uveljavljati timsko delo.

Grunig in Hunt (1984: 247) navajata kontrolo in prilagajanje kot dva organizacijska cilja, ki hkrati delujeta kot cilja internega komuniciranja. Bolj strukturirane organizacije poizkušajo kontrolirati delovanje zaposlenih s sistemom omejitev, manj strukturirane pa imajo manj omejitev za zaposlene in se zaposlenim tudi toliko prilagodijo, kot se oni prilagodijo organizaciji.

Holtz (2002: 274) izpostavi še en pomemben cilj, ki ga organizacije želijo doseči s pomočjo internega komuniciranja, in sicer razumeti potrebe po spremembah. Zaposleni, ki razumejo, zakaj so spremembe potrebne, jih tudi lažje podprejo in so do njih pozitivno naravnani. Vendar pa morajo zaposleni imeti zagotovljene informacije iz širšega področja in zunanjih deležnikov, od katerih je odvisen uspeh organizacije.

Cilje internega komuniciranja lahko torej na kratko povzamemo:

- ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi;
- omogočanje dvosmernosti komuniciranja;
- seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja;
- gradnja identifikacije zaposlenih s podjetjem;
- prenašanje vrednot organizacije na zaposlene;
- razumeti potrebe po spremembah.

V mislih moramo vedno imeti tudi to, da zaposleni niso homogena skupina ljudi, ampak jo sestavljajo delavci, vodje in uprava, ki izvajajo različne funkcije znotraj organizacije. Vsaka skupina ima različne interese in probleme, opravljajo različne naloge ter se sooča z različnimi problemi. Organizacija mora zato diferencirati sporočila in komunikacijo, da bo dosegla različne skupine zaposlenih (Theaker, 2001: 132).

3.3 INTERNO KOMUNICIRANJE V RAZLIČNIH OKOLJIH

Različna okolja in različne interne javnosti zahtevajo različno komunikacijo. Organizacije v **statičnem okolju** so navadno visoko vertikalno strukturirane, kar pomeni, da so odločitve centralizirane na vrhu, pravila pa so formalizirana z namenom, da bi vsak zaposleni poznal in izpolnjeval svojo vlogo. Strukturirane organizacije poudarjajo nadzor okolja, inovativnost v njih ni potrebna. Njihova rigidna struktura omogoča učinkovitost. Takšne organizacije navadno uporabljajo model tiskovnega predstavništva in dvosmerni asimetrični model odnosov z javnostmi, da bi nadzorovale svoje okolje. Prav tako poskušajo nadzorovati svoje zaposlene z nizom rigidnih sistemov omejitev oz. pritiskov. Komunikacija, ki v takih organizacijah poteka od podrejenih k nadrejenim, je popačena, glede na to, kar želijo vodje slišati.

Organizacije v **dinamičnem okolju** so manj strukturirane, sprejemanje odločitev je decentralizirano. Organizacije v takem okolju morajo biti odprte in fleksibilne, da bi bile inovativne, morajo sodelovati s svojim okoljem. Z njim sodelujejo tako, da uporabljajo model informiranja javnosti in dvosmerni simetrični model odnosov z

javnostmi. Slednji je v dinamičnem okolju ustrežnejši, saj model informiranja javnosti ne prinaša informacij iz okolja v organizacijo. Manj strukturirane organizacije uporabljajo manj omejitev oz. pritiskov do svojih zaposlenih.

Raziskave dokazujejo, da komuniciranje zaseda pomembnejšo vlogo v nestrukturiranih kot v strukturiranih organizacijah, hkrati pa so zaposleni bolj zadovoljni s svojim delom v nestrukturiranih organizacijah (Grunig in Hunt, 1984: 246-249).

3.4 INTERNO KOMUNICIRANJE IN RAZVOJ ORGANIZACIJE

Quirke (v Theaker, 2004: 179-180) meni, da je interno komuniciranje odvisno tudi od razvojne stopnje organizacije. Takoj po zagonu je navadno zaposlenih malo, zato je komunikacija zelo neuradna in pogosta. Ko pa se organizacija razvija in širi, je v njej vedno več zaposlenih. Komunikacija zato postane bolj namenska in uradna. Sčasoma se tudi odgovornost prevleči na vodje oddelkov in tudi komunikacija je zato razdrobljena, osredotočena na posamezne oddelke, namesto na celotno organizacijo. V takem primeru mora najvišje vodstvo uskladiti komunikacijske tokove in poskrbeti, da se bodo vsi zaposleni zavedali korporativnih sporočil. V velikih podjetjih je nevaren predvsem razmah birokracije in posledično manjša odzivnost zaposlenih. Takšne razmere pa so najugodnejše za širjenje govoric, ki tako postanejo pomembnejše od sporočil vodstva.

Quirke govori tudi o komunikacijski strategiji in ugotavlja, kaj se od zaposlenih pričakuje na posamezni razvojni stopnji. Na najnižji stopnji jih je treba obveščati, za kar zadostujejo (spletne) oglasne deske, okrožnice, letna poročila in elektronska pošta. Komunikacija v takih primerih poteka v glavnem v eno smer, interakcij in povratnih informacij pa skoraj ni. Pri ocenjevanju pa je pomembno predvsem to, ali so zaposleni sporočilo prejeli.

Kadar morajo zaposleni sporočilo razumeti, so ključne povratne informacije in informacije, ki so prilagojene posameznim skupinam. Sporočila je treba zato dopolniti

s pojasnili in navodili ter jih še izboljšati na osnovi povratnih informacij. Zato je treba uporabiti takšno vrsto komunikacije, ki omogoča izmenjavo mnenj in sodelovanje, npr. srečanja, videokonference in predstavitve.

Še bolj poglobljeno sodelovanje je potrebno v primerih, ko vodstvo poskuša pridobiti podporo svojih zaposlenih. Poleg razumevanja je namreč pomembno tudi sprejemanje. Zaposlene je zato treba vključiti v poslovne forume in izobraževalne seminarje.

Še višja stopnja v razvojnem ciklu je udeležba, ki zahteva dvosmerno komunikacijo oz. dialog in ne več enosmernosti. Na sestankih delovnih skupin se zaposlene spodbuja, da razmišljajo kot vodje, probleme pa skupinsko rešujejo ljudje z najrazličnejšimi funkcijami. Zaposleni razpravljajo o težavah na forumih in vodstvu posredujejo povratne informacije. Zaposleni morajo imeti namreč občutek, da so udeleženi pri razvoju strategij. Na tej stopnji je primerna izmenjava mnenj, skupinsko reševanje problemov, forumi, pogovori, kjer lahko zaposleni postavljajo vprašanja. Vodstvo pa mora biti pripravljeno poslušati in sprejemati njihova mnenja.

3.5 VSEBINE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Ko se odločamo o vsebini internega komuniciranja, se moramo postaviti v vlogo prejemnika in ugotoviti, kaj ga najbolj zanima. Ponavadi je najbolj dovzeten za stvari, ki ga neposredno zadevajo oz. vplivajo na njegov položaj in vlogo v organizaciji. Raziskave so pokazale, da zaposlene najbolj zanimajo informacije o delu in dogajanju v podjetju, o politiki plač, kadrovske politiki, morebitnih ugodnostih, možnostih izobraževanja in delovanju sindikatov (Dodig Sodnik, 2004: 40).

Grunig in Hunt (1984: 244) izpostavita vsebine internih komunikacij, ki se najpogosteje pojavljajo. To so splošne poslovne informacije, informacije o industrijski panogi, splošne informacije o organizaciji, informacije o politiki organizacije, informacije o sistemih in postopkih delovanja, vsakodnevne operativne informacije, informacije o izobraževanjih in usposabljanjih, marketinške, oglaševalske in prodajne

informacije, splošne informacije o različnih oddelkih v organizaciji, informacije o aktivnostih zaposlenih in vodstva, informacije o ugodnostih in koristih za zaposlene ter informacije o napredku zaposlenih .

Harrisonova (1995: 110-111) pravi, da interne komunikacije navadno vključujejo oddelčne, organizacijske ter industrijske novice o raziskavah in novih izdelkih, informacije o izdelkih in novih postopkih, informacije o prodaji ali finančna poročila. V sklopu internega komuniciranja najdemo tudi informacije o spremembah organizacijske politike, rekrutiranju zaposlenih, pomembnih napredkih in uspehih zaposlenih ter napovedi posameznih dogodkov, ki zanimajo zaposlene.

The Confederation of British Industry (v Smith, 1995: 90) navaja štiri skupine vsebin, ki naj jih organizacija sporoča:

- napredek: prodaja izdelkov, tržni deleži, finančni rezultati, sklenjene pogodbe, dosežki organizacije, novi izdelki;
- profitabilnost: informacije o stroških, cenah in dobičku;
- načrti in politike: evalvacija dela, načrti za širitev, redukcije osebja, reorganizacija organizacije, odločitve vodstva, informacije o prevzemih in združitvah, napredek nadrejenih;
- ljudje: novi delavci, nova imenovanja, odpovedi, zamenjave delavcev, prosta delovna mesta, postopki za pritožbe, izobraževalni programi za delavce, priročniki za zaposlene, varnost zaposlitve, izostajanje od dela.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 99) navajajo, da zaposleni najpogosteje pogrešajo komuniciranje o splošni usodi organizacije, politiki plač, kadrovske politiki, možnostih za izobraževanje, ugodnostih (nadomestila za prevoz, prehrano...), organizacijski ureditvi organizacije, načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot, uspešnostih dela različnih enot, zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov in storitev in sprotnih zadevah, ki so povezane z njihovim delom.

3.6 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Motivi¹³ zaposlenih v organizacijah so lahko različni. Nekaterim je v prvi vrsti pomembna plača za njihovo delo, drugim so bolj pomembni dobri odnosi na delovnem mestu, zadovoljstvo z delom, pohvale za dobro opravljeno delo in občutek, da pripomorejo k uspehom v organizaciji. Rijavčeva (1999: 622) ugotavlja, da zaposlene motivirajo tako zunanje kot tudi notranje nagrade. Zunanje nagrade vključujejo dodatno finančno motiviranje za uspešno delovanje, medtem ko so notranje nagrade povezane z izboljšanjem medosebnih odnosov v organizaciji in priložnosti za osebno in strokovno rast.

Različne kategorije zaposlenih imajo tudi različna pričakovanja do organizacije. Vodilni delavci se želijo samoizpopolnjevati in samouresničevati, ljudje na sredini organizacijske lestvice si želijo prijetno okolje, v katerem je zabavno delati. Ljudje na nižjih položajih pa želijo predvsem ustrezne delovne pogoje, varnost in znosne zaslužke. Različne nivoje zaposlenih torej motivirajo različne stvari (Gruban in drugi, 1997: 98).

Seitel (2004: 262) navaja načela, ki narekujejo, kako naj organizacija vzpostavi dobro komunikacijo z zaposlenimi in jih s tem tudi motivira. Pravi, da morajo biti zaposleni spoštovani kot posamezniki in kot delavci. Z njimi je treba ravnati s spoštovanjem in ne kot s hitro zamenljivim blagom. Pomembno je, da so zaposleni deležni iskrene povratne informacije, saj želijo vedeti, kaj o njih mislijo nadrejeni. To jim pomaga, da odpravijo svoje morebitne pomanjkljivosti in slabosti. Zaposleni se počutijo uspešni in počaščeni, kadar vodstvo prizna njihov prispevek k uspešnosti organizacije. Prav tako se počutijo pomembne, če lahko povejo svoje mnenje in če imajo možnost vplivati na odločitve nadrejenih. Študije pa so pokazale tudi to, da denar in različne ugodnosti sicer motivirajo zaposlene, vendar pa zaposleni potrebujejo tudi spodbude s strani nadrejenih.

¹³ Motiv je tisto »kar povzroča kako dejanje, ravnanje; nagib, spodbuda« (Bajec, 1994: 577).

Harrisonova (1995: 105-106) meni, da lahko dobro upravljanje sistema internega komuniciranja izboljša motivacijo zaposlenih in pomaga graditi moralo. Če imajo zaposleni možnost predstavitve in razlage svojega dela, so ponosni na svoje delo in ga bolj zavzeto opravljajo. To pa hkrati pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Zato morajo vodilni poznati različne ravni potreb zaposlenih, saj jih bodo le tako lahko uspešno motivirali.

3.7 TEHNIKE KOMUNICIRANJA Z ZAPOSLENIMI

3.7.1 TEHNIKE V PISNI OBLIKI

Kljub pojavu novih tehnologij so prevladujoči medij pri internem komuniciranju v večini organizacij še vedno tiskane publikacije. Najpogostejše so naslednje **periodične publikacije**:

- **Novičarsko pismo:** Je najenostavnejše, najhitrejše in najcenejše za produkcijo. Število strani je omejeno, zato ni primerno za velike organizacije. Članki so jedrnat in ilustracije skromne. Ni potrebno, da so v tiskani obliki, pač pa so lahko v elektronski obliki, če ima večina zaposlenih dostop do računalnika.
- **Interne revije:** Revije so lahko različnih velikosti, dolžine in designa. Format je primeren za manjše število daljših in interpretativnih prispevkov. Kvaliteta papirja je navadno dobra, zato revije vsebujejo barvne fotografije in ilustracije. Stroški izdelave so višji in čas za pripravo daljši, zato največkrat izhajajo mesečno.
- **Interni časopisi:** Časopisi so prevladujoči med velikimi organizacijami, kjer velike količine informacij zahtevajo frekventno in znatno publikacijo. Število strani, dolžina člankov in način pisanja niso natančno določeni. Frekventnost je lahko dnevna, tedenska ali mesečna. Priprava je intenzivna in zahteva veliko truda.

Med periodične interne publikacije lahko uvrstimo tudi **letno poročilo**, ki je sicer primarno namenjeno za komunikacijo z lastniki in vlagatelji in izhaja enkrat na leto. Letno poročilo vsebuje finančne informacije in podatke o poslovni uspešnosti organizacije. Vsebuje pa tudi predstavitev organizacije in njenih temeljnih usmeritev in strategij.

V organizaciji navadno izhajajo tudi **neperiodične publikacije**. To so razne brošure, bilteni, priročniki za zaposlene, letaki, publikacije ob posebnih priložnostih, ipd.

Pogoste v organizacijah so **oglasne table**. Te so najprimernejše za komuniciranje časovno občutljivih informacij, ki ne morejo čakati na objavo v periodičnih publikacijah. Vendar pa preko oglasnih desk ne moramo sporočiti detajlnih informacij. Informacije morajo biti kratke in jedrnate ter vedno vsebovati le dejstva. Kljub vsemu pa strokovnjaki ugotavljajo, da je ta način komunikacije zelo učinkovit, saj predstavlja takojšen kanal za prenašanje informacij. Pomembno je, da so oglasne deske nameščene na vidnih mestih in da informacije sprotno obnavljamo. V današnjem času, ko imajo organizacije razvito računalniško mrežo, pa so vse bolj pogoste oglasne deske v elektronski obliki (Lesly, 1997: 208 – 210).

3.7.2 TEHNIKE V GOVORJENI OBLIKI

Zaposleni najraje prejemajo informacije o svoji organizaciji na **neposrednih sestankih**¹⁴ s svojimi nadrejenimi. Vendar v današnjem času vedno več zaposlenih dela doma in komunicira z organizacijo le preko računalnika. Zato so postali takšni sestanki redkejši in težje izvedljivi (Guth in Marsh, 2003: 271-272). Sestanki omogočajo dvosmerno komunikacijo. Učinkovitost sestankov je v veliki meri odvisna od moderatorja, ki usmerja diskusije in jih oblikuje. Sestanki morajo biti načrtovani in spretno vodeni, da ne uidejo iz začrtanih poti (Cutlip in drugi, 2000: 297).

Naslednja oblika neposrednega komuniciranja z zaposlenimi so **govori**. To je najbolj neposredna in prepričevalna oblika komunikacije. Odpira možnost dialoga in dvosmernega komuniciranja. Zaposleni navadno radi vidijo, da jih nagovori predstavnik vodstva ali celo predsednik uprave oz. direktor. Že sama navzočnost voditelja lahko da zaposlenim občutek, da so za organizacijo pomembni in da jim želi osebno sporočiti informacije, ki so pomembne za prihodnost organizacije (Guth in Marsh, 2003: 273).

¹⁴ Z angleškim izrazom imenujemo to vrsto komunikacije face-to-face meetings.

V organizaciji se lahko pojavijo tudi **govorice**, ki so neformalne in nekontrolirane ter lahko potekajo zelo hitro. Na ta način lahko zaposleni zapolnijo informacijske vrzeli, ki nastanejo zaradi nezadostnega formalnega komuniciranja. Za organizacijo so lahko škodljive in nevarne, zato se morajo organizacije truditi, da jih popravijo oz. jih omejijo. Vendar pa govornice ne smejo biti vedno obravnavane kot sovražnik učinkovitega internega komuniciranja (Seitel, 2004: 278).

3.7.3 VIZUALNE TEHNIKE

Za komuniciranje z zaposlenimi lahko uporabljamo tudi **vizualne tehnike**, npr. video prezentacije, filme ali diapozitive. Najpogostejša oblika predstavitve videa ali filma je prikaz na pomembnem sestanku. Tudi diapozitivi in prosojnice služijo bolj učinkovitemu komuniciranju na sestankih ali govorih (Lesly, 1997: 210-211). Vizualne tehnike povečujejo učinkovitost predvsem pri govorjenih tehnikah odnosov z javnostmi.

3.7.4 INTERNET IN NOVE TEHNOLOGIJE

Nove oblike komuniciranja z zaposlenimi je prinesla elektronska in računalniška tehnologija. Najpogosteje uporabljena je prav gotovo **elektronska pošta**. Ta omogoča oblikovanje in pošiljanje sporočil vsem v mreži ali pa določenim skupinam uporabnikov (**e-mail liste**). Sistem omogoča, da lahko isto sporočilo nemudoma pošljemo večim naslovnikom. V današnjem času elektronska pošta vedno bolj izpodrinja neposredno komuniciranje (Gut in Marsh, 2003: 273). Razlogi, da je ta vrsta komunikacije postala tako učinkovita metoda internega komuniciranja so relativno nizki stroški uporabe, priročnost, dostopnost tehnologije, možnost povratne informacije. Elektronska pošta predstavlja obliko dvosmerne asinhronne komunikacije, kar pomeni, da udeleženci komunikacije niso sočasno prisotni. Ta oblika komunikacije lahko služi različnim namenom: lahko je uporabljena za neformalno intimno komuniciranje ali za neosebno formalno komuniciranje, ki je vezano na institucionalno komuniciranje in poklicno sodelovanje (Škerlep, 1998a: 29).

Druga oblika elektronskega komuniciranja je **intranet**. To je zaprto lokalno omrežje podatkovnih baz podjetja, ki so med seboj povezane in dopuščajo dostop le pooblaščenim osebam. Intranet organizacije je navidezna oglasna deska, kjer so zbrane in prikazane informacije, ki jih organizacija in zaposleni nujno potrebujejo za uspešno in učinkovito poslovanje. Tu so objavljene tudi različne povezave, ki omogočajo dostop do informacij zunanjega značaja, ki pa so pomembne za razumevanje obstoja, poslovanja organizacije in tudi potrebe po spremembah. Vsak zaposleni lahko na intranetu objavlja dokumente in gradiva v različnih elektronskih formatih, sodeluje pri pripravi nove poslovne dokumentacije in dopolnjevanju stare, dostopa in analizira razpoložljive podatke o sprotne poslovanju, se seznanja z najaktualnejšimi novicami ter sledi aktivnostim in dogodkom, ki jih organizacija načrtuje (Lah, 2003: 16). Na intranetu so informacije varnejše kot na internetu in so lažje dostopne za tiste, ki jih potrebujejo. Praksa tudi postaja, da se vse več tiskanih publikacij, ki jih organizacija izdaja, objavlja tudi v elektronski obliki ali pa celo samo v tej obliki. Tiskane publikacije tako izgubljajo na pomenu (Haig, 2000: 117).

Podaljšek zaprtega intraneta predstavlja polzaprto-polodprto omrežje **ekstranet**. Namenjen je predvsem komuniciranju s poslovnimi partnerji. Tako intraneti kot ekstraneti so prek interneta, javnega predstavitvenega mesta, potencialno dostopni iz katerikoli lokacije, vendar zgolj tistim, ki jim organizacija dodeli dostop (Škerlep, 1998a: 43).

Druge oblike elektronskega komuniciranja so še **računalniške konference**, ki služijo diskusiji med uporabniki s podobnimi interesi in preferencami, **elektronske konverzacije** in **virtualni svetovi**, **hipermediji**, ipd.

3.8 POMEN ELEKTRONSKIH ORODIJ PRI INTERNEM KOMUNICIRANJU

Škerlep (1998a: 24) ugotavlja, da internet ni en sam oz. enoten komunikacijski medij, temveč tvori digitalno telekomunikacijsko infrastrukturo, ki je sestavljena iz različnih medijev. Internet je tako opredeljen kot integralen komunikacijski medij.

Raznovrstnost komunikacijskih orodij na internetu pa omogoča različne komunikacijske prakse v različnih družbenih kontekstih.

Wilcox, Ault in Agee (1997: 458-459) izpostavijo tri pomembna dejstva o internetu. Le-ta je razširjen po vsem svetu. Sporočilo, ki je namenjeno lokalni ali regionalni uporabi lahko sproži reakcije, dobre ali slabe, iz nepričakovanih krajev. Drugo pomembno dejstvo je, da je vsebine na internetu skoraj nemogoče nadzorovati. Vsak lahko reče ali prikaže skoraj karkoli, saj ni nikakršne uredniške kontrole. Po eni strani to zagotavlja svobodo govora, vendar pa prihaja tudi do razširjanja nepreverjenih, popačenih in zmotnih informacij. Tretja pomembna stvar pa je, da s spremljanjem informacij na internetu praktiki odnosov z javnostmi dobijo informacije o konkurentih, nasprotnikih in splošni javnosti. Če so informirani lahko namreč bolje oblikujejo svoje taktike in sporočila.

Omenjeni avtorji pa opozarjajo tudi na nekatere probleme, povezane z uporabo interneta. Informacij na internetu je zelo veliko, zato je včasih težko najti določen podatek. Odprta ostaja tudi vprašanja varnosti, legalnosti pri avtorskih pravicah, zasebnosti, ipd. Prav tako tudi ni znano, kakšna je učinkovitost različnih spletnih strani.

Internet je učinkovito orodje v odnosih z različnimi eksternimi javnostmi, vendar pa ga uporabljamo tudi za komunikacijo z internimi javnostmi. Internet in intranet tehnologija pomagata povezovati organizacijo, saj zaposlenim omogočata, da so neprekinjeno v interakciji drug z drugim (Haig, 2000, 119).

Elektronsko komuniciranje prinaša v odnose z javnostmi mnoge spremembe: vloge zaposlenih se spreminjajo, da lahko upravljajo spletna mesta in mrežo dopisovalcev v omrežju, posamezni oddelki morajo skrbeti za lastna spletna mesta v okviru intraneta, količina informacij na papirju se zmanjša, saj tisti, ki so urejali publikacije v podjetju, zdaj izdajajo elektronske različice (Theaker, 2004: 185).

Witmerjeva (2000: 200) opozarja, da vseh javnosti ni mogoče zajeti skozi uporabo elektronskih načinov komuniciranja. Zato je ključnega pomena, da ta orodja uporabljamo v kombinaciji z drugimi. Treba je namreč imeti v mislih, da vsi nimajo na razpolago te vrste tehnologije ali pa so premalo vešč pri uporabi le-te.

Elektronsko komuniciranje ima po mojem mnenju predvsem to prednost, da je izjemno hitro, saj lahko v trenutku pošljemo določeno sporočilo velikemu številu prejemnikov. Prav tako pa uspešno nadomešča tiskane oblike komunikacije, ki so lahko dostopne v elektronski obliki, kar pa zmanjšuje stroške.

Področje elektronskega komuniciranja se v zadnjih letih pospešeno razvija, zato bo v prihodnosti še veliko več tehnik v tej obliki. Razvijali pa se bodo najverjetneje predvsem v smer sinhrono dvosmerne komunikacije, kar pomeni sočasno prisotnost udeležencev v komunikaciji.

3.9 KANALI POVRATNIH INFORMACIJ ZAPOSLENIH

Pomembna naloga vodstva organizacije je, da vzpostavi kanale, preko katerih lahko zaposleni posredujejo svoja stališča, mnenja in predloge. To je t.i. povratna informacija zaposlenih oziroma komunikacija navzgor. V mnogih organizacijah je to najbolj kritičen del v komunikacijski strategiji¹⁵.

Uspešna komunikacija navzgor lahko omogoči zaposlenim, da prispevajo informacije in ideje, pomaga vodstvu, da spozna skrbi, probleme in vprašanja zaposlenih ter prispeva k razvoju razumevanja organizacijskih ciljev. Zaposleni so pripravljeni komunicirati navzgor, vendar kako učinkovito to počnejo in kako dobro organizacija uporablja njihove ideje, je odvisno od vodstva organizacije. Komunikacija navzgor je najbolj učinkovita v organizacijah, kjer vodstvo spoštuje in zaupa svojim zaposlenim ter upošteva njihova mnenja.

¹⁵ Nekatere organizacije ne znajo ali nočejo vzpostaviti učinkovitih kanalov za povratno komunikacijo.

Zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje na več načinov oz. preko različnih kanalov. Ena najstarejših metod komuniciranja navzgor je škatla s predlogi, kamor lahko zaposleni pisno oddajo svoja mnenja, stališča in predloge za izboljšave. Možnost komentirati in spraševati vprašanja imajo zaposleni tudi na sestankih z nadrejenimi. Nadrejeni lahko obišče zaposlene na njihovem delovnem mestu in neformalno in nenačrtovano komunicira z njimi ter pridobi njihova mnenja. Ta oblika komunikacije se imenuje »management by walking around«. Ena izmed oblik je tudi neformalna komunikacija, kjer gre za izmenjavo informacij med sodelavci, vendar so za to obliko komunikacije značilne govorice. Organizacije pa izvajajo tudi različne raziskave in fokusne skupine, v katerih sodelujejo zaposleni. Z njimi ugotavljajo prednosti in slabosti organizacije, določajo probleme, ki potrebujejo takojšnjo pozornost in ugotavljajo moralo zaposlenih (Lesly, 1997: 213-216).

Za organizacijo torej ni pomembno le to, na kakšen način komunicira z zaposlenimi. Še pomembnejše je, na kakšen način organizacija zagotavlja možnost povratne informacije zaposlenih. Ti lahko namreč s svojimi mnenji veliko pripomorejo k večji uspešnosti organizacije.

4. ŠTUDIJA PRIMERA: NOVA LJUBLJANSKA BANKA D.D.

4.1 PREDSTAVITEV

Skupina Nove Ljubljanske banke (Skupina NLB) je najmočnejša finančna in bančna skupina v Sloveniji, postaja pa tudi čedalje močnejša finančna skupina na trgih držav srednje in jugovzhodne Evrope. Obsega 55 članic, ki poslujejo na 16 trgih. V slovenskem bančnem prostoru dosega več kot 40-odstotni tržni delež, z intenzivnim razvojem dejavnosti v tujini pa tudi čedalje večji tržni delež v pomembnih državah širše regije. Med članicami Skupine NLB je **Nova Ljubljanska banka d. d.** (NLB) največja in najpomembnejša finančna ustanova.

Slovenske banke Skupine NLB vključujejo NLB in njene odvisne banke: Banko Domžale, Banko Zasavje, in Koroško banko, medtem ko je Banka Celje pridružena članica Skupine NLB. NLB ima tudi neposredno kapitalsko udeležbo v naslednjih finančnih institucijah v Sloveniji: NLB Skladi, NLB Vita, LB Leasing, Ljubljana; Fit

Leasing, LB Leasing, Maribor; LB Maksima, Prvi faktor, Skupna pokojninska družba, NLB Propria, Bankart in Prospera plus. Skupina NLB je v tujini prisotna predvsem na dveh geografskih območjih, na trgih držav Evropske unije in na trgih jugovzhodne Evrope. Tuje banke in finančne institucije, v katerih ima NLB kapitalsko udeležbo, so: Adria Bank, Dunaj; LB InterFinanz, Zurich; LHB Banka Beograd; LHB Internationale Handelsbank, Frankfurt; LHB banka Banja Luka, Montenegrobanka, Podgorica; NLB Factoring, Ostrava; Tutunska banka, Skopje in pridružena članica Skupine NLB West East Bank, Sofija.

Skupina NLB opravlja predvsem številne bančne in druge finančne dejavnosti tako doma kot v tujini. Z ustanovitvijo družb NLB Vita, NLB Skladi in Skupne pokojninske družbe je skupina vstopila tudi na področje življenjskega zavarovalništva, upravljanja skladov in pokojninskega zavarovalništva, posebno pozornost pa namenja nadaljnjemu razvoju storitev upravljanja premoženja in ponudbi varčevalnih storitev vzajemnih investicijskih skladov (www.nlb.si).

4.2 POSLANSTVO

Banka ima jasno izraženo svoje poslanstvo, in sicer »Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture«.

Z uresničevanjem svojih poslovnih ciljev na temelju tradicije in zaupanja ter z odgovornim negovanjem poslovnih vrednot NLB oblikuje novo podobo bančne kulture. Kot največja slovenska banka se zaveda pomembnosti svojega poslanstva in dejstva, da se z uspešnim razvojem družbe kot celote krepi tudi njen ugled in moč.

Svoj vpliv na finančnem trgu NLB utrjuje z aktivno vlogo na vseh področjih družbenega razvoja. V NLB menijo, da s sponzorstvi in donacijami prispevajo k razvoju in delovanju humanitarnih, kulturnih organizacij ter športa v Sloveniji. Veliko pozornost namenjajo predvsem likovni umetnosti. Z nakupom umetniških del priznanih ustvarjalcev podpirajo razvoj in promocijo slovenske likovne umetnosti. Vsa likovna dela tvorijo Umetniško zbirko NLB. Galerija Avla NLB pa je sinonim za

razstavno dejavnost NLB. Od leta 2001 do 2004 so poleg razstav aktualnih dosežkov s področja vizualnih komunikacij in fotografije v razstavnim program galerije uvrstili tudi razstave iz programa Umetniške zbirke NLB (www.nlb.si).

4.3 MEJNIKI V RAZVOJU

Zgodovinski začetki NLB segajo v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska. V letu 1955 je bila ustanovljena Komunalna banka Ljubljana, h kateri je bilo v obdobju 1961-1965 priključenih več drugih komunalnih bank, ustanovljena pa je bila tudi Kreditna banka in hranilnica Ljubljana. Leta 1970 se je Kreditna banka in hranilnica Ljubljana preimenovala v Ljubljansko banko, Ljubljana. V letu 1978 se je oblikovala skupina Ljubljanske banke, sestavljena iz Ljubljanske banke - združene banke iz 22 temeljnih bank. Banka je leta 1990 ustanovila podjetje za promet z nepremičninami LB Hipo in lizinško podjetje LB Leasing. LB-Gospodarska banka d. d. Ljubljana se je leta 1991 pripojila k Ljubljanski banki d. d., ki je tako postala univerzalna poslovna banka, saj je pričela poslovati s prebivalstvom. V tem letu je pričela poslovati tudi podružnica v Milanu. Skladno z novo bančno zakonodajo je bančna skupina Ljubljanske banke leta 1992 formalno prenehala delovati. Začetek procesa sanacije se je začel v letu 1993. Istega leta je bila ustanovljena tudi podružnica na Ptuju.

27. julija 1994 je Državni zbor RS sprejel odločitev o ustanovitvi **Nove Ljubljanske banke d. d. (NLB)**, ki je prevzela premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke d.d. NLB je ustanovila subsidiarno družbo za upravljanje investicijskih skladov LB Maksimo in postala soustanoviteljica družbe za opravljanje poslov izvoznega faktoringa LB Factors. S pripojitvijo E-Banke Maribor leta 1995 je začela poslovati podružnica v Mariboru. NLB je odprla predstavništva v Celju, Kopru in Novi Gorici. Ustanovila je tudi subsidiarno družbo LB Consulting Praha. NLB se je leta 1996 priključila LB-Posavska banka d. d. Krško, ki je postala podružnica banke z 12 poslovalnicami. Predstavništvi NLB v Celju in Novi Gorici sta se preoblikovala v podružnici, banka pa je odprla novi poslovalnici v Slovenski Bistrici in Ajdovščini.

Julija 1997 se je uradno končala sanacija NLB. Odprli sta se podružnici Kranj in Novo mesto ter enote v Luciji, Ormožu, Račah in Žalcu. Banka je postala solastnica novoustanovljene družbe za računalniško podporo bankomatnega omrežja in kreditno-plačilnih kartic Bankart. Skupini NLB se je pridružilo pet slovenskih bank, v katerih je NLB lastnica 40% kapitala, in sicer Koroška banka, Pomurska banka, Banka Velenje, Banka Zasavje in Banka Domžale. Leta 1999 sta se odprli novi bančni trgovini v Ljubljani in Novi Gorici, podružnica NLB v Italiji pa se je preselila iz Milana v Trst. Leta 2000 so se odprle nove poslovalnice na Bledu, v Idriji in v Ljubljani ter predstavništvo v Skopju. Zavarovalnica Triglav in NLB sta istega leta ustanovila Skupno pokojninsko družbo d. d. NLB je istega leta sklenila strateško partnerstvo s Tutunsko banko a.d., Skopje. S kapitalsko naložbo Banke Domžale d.d. v Commercebank d.d., Sarajevo, se je slednja pridružila Skupini NLB. Oktobra 2001 se je zaključil proces združevanja treh kapitalsko povezanih bank: Banke Velenje, Dolenjske banke in Pomurske banke z NLB v enovito banko, kar se je odražalo v povečanju tržnega deleža in bistveni razširitvi domače poslovne mreže NLB. Banka je odprla predstavništvi v Beogradu in Varšavi ter sklenila s Continental banko d.d. Novi Sad pogodbo o strateškem partnerstvu in kapitalskem vlaganju.

V septembru 2002 se je uspešno zaključila prva faza privatizacije s prodajo 34-odstotnega deleža države belgijski skupini KBC in 5-odstotnega deleža Evropski banki za obnovo in razvoj. V letu 2002 je nadaljevala z razvojem racionalizacije poslovanja in tehnološke podpore v obliki IT projekta, imenovanega SIGMA. Razvila se je tudi dodatna tržna pot, mobilno bančništvo. V letu 2003 je banka razširila svojo paleto storitev z ustanovitvijo bančno-zavarovalne družbe NLB Vita. Nadaljevala je tudi s širitvijo poslovanja na trge, kjer ima primerjalne prednosti in poslovne izkušnje, posebej na trge JV Evrope. V letu 2003 se je Skupina NLB v tujini povečala za Montenegrobanko, Prvo Preduzetničko banko¹⁶, ter novoustanovljeno banko West East Bank v Bolgariji, ki ima status pridružene banke. Ostale novoustanovljene članice Skupine LB InterFinanz Beograd, LB Leasing Beograd in CBS Invest Sarajevo so usmerjene na rast poslov forfeitinga, lizinga in upravljanja z nepremičninami.

¹⁶ kasneje preimenovana v LHB Bank Beograd

V začetku leta 2004 je bila ustanovljena družba NLB Skladi, ki opravlja storitev upravljanja premoženja. Zgodila se je tudi pomembna sprememba znotraj Uprave NLB. Dolgoletni predsednik, Marko Voljč, je odstopil s položaja, za novega predsednika Uprave NLB pa je bil imenovan Marjan Kramar s petletnim mandatom in je položaj prevzel s 1. februarjem 2004 (www.nlb.si).

4.4 PREDSTAVITEV KABINETA UPRAVE

Kabinet uprave skrbi za pripravo, izvajanje in nadzor politike komuniciranja in odnosov z različnimi javnostmi, upravljanje s celostno podobo NLB in Skupine NLB, izvajanje programa sponzorskih dejavnosti, koordinacijo vseh aktivnosti med NLB in belgijsko KBC, koordinacijo in izvajanje programa dejavnosti Umetniške zbirke NLB in Galerije Avla NLB ter za izvajanje protokola banke, pa tudi za odnose z naložbeniki. Kabinet uprave je odgovoren Generalnemu sekretariatu, ta pa upravi banke. Sestavljata ga **Oddelek sekretariata** in **Oddelek za odnose z javnostmi**.

Oddelek sekretariata skrbi za vsebinsko koordinacijo sej nadzornega sveta in njegovih odborov. Zagotavlja organizacijsko-strokovno in administrativno podporo upravi banke ter njenim organom, prav tako tudi skupščini banke in nadzornemu svetu banke. Zadolženi so za spremljanje izvajanja sklepov uprave banke, vodenje registra internih aktov banke, registra pooblastil, arhiva uprave banke ter njenih organov in teles, skupščine in nadzornega sveta banke. Koordinirajo naloge in aktivnosti v zvezi s poročanjem zunanjim institucijam v Sloveniji med organizacijskimi deli banke in bankami Skupine NLB, izvajajo protokol banke, koordinirajo in spremljajo odnose NLB s finančnimi in drugimi institucijami v Sloveniji. Vodijo tudi podatke o povezanosti NLB z drugimi družbami ter skrbijo za izvajanje prevozov za potrebe uprave banke in tekoče vzdrževanje službenih vozil.

Oddelek za odnose z javnostmi skrbi za pripravo, koordinacijo in izvajanje programa komuniciranja z notranjo javnostjo in komuniciranja z mediji za NLB in Skupino NLB. Sodeluje pri linijskih nalogah in projektih, ki vključujejo odnose z javnostmi. Skrbi pa tudi za pripravo in koordinacijo dela z zunanjimi izvajalci s področja komuniciranja z javnostmi in javnomnenjskih raziskav. Poslanstvo oddelka

je, da s tehnikami odnosov z javnostmi krepí podobo ter ugled banke in Skupine NLB pri zunanji in notranji javnosti ter s tem omogoča učinkovitejše izvajanje njene poslovne politike in povečanje vrednosti NLB za delničarje. Z orodji odnosov z javnostmi oddelek izvaja del trženjske politike banke, cilj pa je ustvarjanje dobička banke (Strojan, 2005).

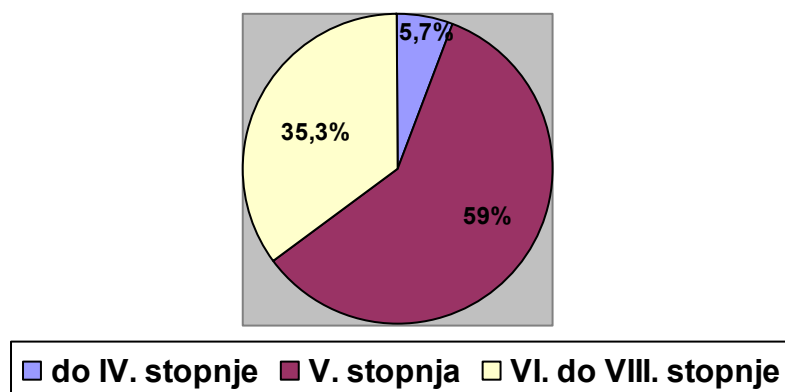
4.5 INTERNA JAVNOST

Banka se zaveda in to posebej poudarja tudi sam predsednik uprave, da so prve in najpomembnejše stranke ter hkrati tudi največji potencial banke njihovi zaposleni. Dobro podkovani o ponudbi in prednostih, ki jih življenje vnašajo izboljšane bančne storitve in nove tržne poti, so namreč tudi najboljši promotorji bančnih storitev.

31. marca 2005 je bilo v banki zaposlenih 3628 delavcev. Povprečna starost zaposlenih je znašala 40 let in 9 mesecev, povprečna skupna delovna doba pa 19 let in 2 meseca, od tega v banki 16 let in 6 mesecev.

Izobrazbena struktura v banki se je glede na prejšnja leta izboljšala. Zaposlenih z izobrazbo do IV. stopnje je 5,7 odstotka, kar je za 0,5 odstotka manj kot prejšnje leto. Največ je zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe, in sicer 59 odstotkov, kar je za 0,8 odstotka manj kot leto prej, 35,3 odstotka zaposlenih pa ima VI. do VIII. stopnjo izobrazbe, kar je za 1,3 odstotka več kot leto prej (Mozaik, 2005: 28).

Slika 4.1: Izobrazbena struktura v NLB



Vir: Mozaik, 2005:28

Strategija banke že več let vključuje ukrepe, ki so naravnani na zmanjševanje poslovnih stroškov banke. Zato je na kadrovske področju eden glavnih ciljev obvladovanje oz. zmanjševanje stroškov dela in števila zaposlenih. Ustavilo oz. zmanjšalo se je kadrovanje z zunanjega trga, zmanjšala oz. ukinila se je zunanja kadrovska pomoč (študentsko delo, nadure, pogodbeno delo, najem delavcev) in znižal se je načrt kadrov v vseh delih banke. Ob koncu preteklega leta pa je zaradi potreb po novih kadrih ponovno začela delovati interna borza dela. Ta omogoča prehod delavcev iz ene organizacijske enote v drugo. Mobilnost kadrov znotraj banke se je s tem zelo povečala, saj so v letu 2004 interno prezaposlili 171 delavcev.

Za uspešnejše doseganje poslovnih in strateških ciljev je velika pozornost namenjena razvoju perspektivnih kadrov, ki pomenijo kadrovske baze za prevzem strokovnih in vodstvenih funkcij. Za te delavce direktorji pripravijo tudi karijerne načrte. Na vseh nivojih banke pa igra pomembno vlogo pri uspešnosti in doseganju zastavljenih ciljev tudi izobraževanje. V različne oblike izobraževanja se je v letu 2004 vključilo 9414 udeležencev (Mozaik, 2005: 7).

4.6 CILJI KOMUNICIRANJA Z INTERNO JAVNOSTJO

Komuniciranju v banki pripisujejo velik pomen. Predsednik uprave meni, da je komuniciranje eden ključnih pogojev za uspešno realizacijo skupnih ciljev. Njegovo vodilo pri komuniciranju je odprtost in prepričljivost ter zavedanje, da je vsak zaposlen soodgovoren za svoje lastne rezultate in s tem tudi za banko v celoti (Mozaik, 2004: 4).

V banki se zavedajo, da na vzdušje v organizaciji vplivajo različni dejavniki. To so predvsem zadovoljstvo z delom in statusom, varnost zaposlitve, perspektivnost in možnost izobraževanja, delovne razmere in okolje, dohodek oz. nagrajevanje, notranja organizacija in sistematizacija, sistem pooblastil, organizacija delovnih procesov, ipd. Poudarjajo, da ima vsaka odločitev tudi komunikacijsko dimenzijo.

Zavedajo se, da so poistovetenje zaposlenih in njihovih osebnih ciljev s cilji organizacije, njihovo razumevanje organizacije, sodelovanje in pripadnost, predpogoj uveljavljanja strateških načrtov. Nenazadnje je od učinkovitosti internega komuniciranja in poistovetenja zaposlenih s cilji in vizijo organizacije v veliki meri odvisen tudi uspeh komuniciranja z drugimi javnostmi.

Z internim komuniciranjem želijo v NLB predvsem povečati motiviranost zaposlenih za uresničevanje poslovnih ciljev organizacije in s tem za doseganje visoke kakovosti storitev in konkurenčnosti. Zaposlenim želijo zagotoviti potrebne informacije in pojasnila v zvezi z njihovim delom ter zagotoviti boljše razumevanje storitev banke in banke same. Zaposlene želijo seznaniti tudi s tistimi spremembami v banki, ki se neposredno ne nanašajo na njihovo delo. Spodbuditi želijo večjo participacijo delavcev, pridobiti zaposlene za ideje in cilje banke, spodbuditi konstruktivno delovno vzdušje in zdrave odnose v organizaciji, ustvariti inovacijsko vzdušje ipd.

Ključno vlogo pri izvajanju procesa komuniciranja z notranjo javnostjo imajo vodilni in vodstveni delavci. Prek navedenih ciljev želijo doseči, da bodo zaposleni vedeli, kaj morajo storiti, in tudi zakaj to storijo.

NLB ima opredeljene naslednje ciljne interne javnosti:

- **vodstvo banke**
- **zaposleni NLB in Skupine NLB**
- **srednji menedžment** (direktorji sektorjev, služb in podružnic, vodje oddelkov in poslovalnic), ki ima istočasno tudi specifično vlogo posrednika komunikacij med vodstvom in zaposlenimi
- **upokojenci**
- **štipendisti**
- **sindikati**

Nivo in oblike komunikacij ter orodja, ki jih pri tem uporabljajo so prilagojene posameznim ciljnim javnostim. Medtem ko je za srednji menedžment nujna in tudi običajna neposredna, osebna in praktično vsakodnevna komunikacija, je za

komunikacijo z ostalimi javnostmi potrebna kombinacija neposrednega in posrednega komuniciranja z uporabo številnih orodij in primerno časovno frekvenco (Strojan, 2005).

4.7 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

4.7.1 NEPOSREDNO, OSEBNO KOMUNICIRANJE

Osebno komuniciranje v sektorjih in oddelkih poteka preko dnevnih, tedenskih in drugače časovno usklajenih kolegijev, ki potekajo po kaskadnem¹⁷ načelu. Preko kolegijev vodilni in vodstveni delavci obveščajo svoje zaposlene o vseh novostih v banki ter razporejajo dela in naloge. Neposredno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi je v tako velikem kolektivu težko zagotoviti, zato je srednje menedžment tisti, ki prevzema vlogo posrednika informacij in razlagalca strategije vodstva zaposlenim. Neposredno komuniciranje zaposlenih z vodstvom je zato največkrat zagotovljena le posredno, z uporabo različnih orodij (ankete, pisma bralcev...), ki jih kombinirajo z občasnimi neposrednimi stiki (srečanja zaposlenih z vodstvom, odprta vrata, obisk predsednika uprave v posameznih sektorjih in oddelkih...).

Letni pogovor je pogovor med vodjo in sodelavcem, v katerega so vključeni vsi zaposleni in se opravi najmanj enkrat na leto. Njegov namen je motiviranje sodelavcev za doseganje dogovorjenih ciljev in lastnega razvoja, spodbujanje komunikacije ter poštenih, profesionalnih odnosov med sodelavci ter med vodji in njihovimi podrejenimi sodelavci. Letni pogovor je priložnost za zaposlenega, da izve, kaj se od njega v banki pričakuje in kakšna so merila, po katerih se ocenjuje njegovo uspešnost pri delu. Poleg tega pa ima priložnost aktivno sodelovati tako pri določanju kriterijev uspešnosti kot pri postavljanju ciljev, ki naj jih doseže v naslednjem obdobju in pri izdelavi načrta osebnega razvoja. Zaposleni ima možnost, da se njegov uspeh pri delu opazi in da dobi povratno informacijo o svoji uspešnosti. Kakovost in obseg rezultatov, ki jih zaposleni doseže v določenem obdobju spremljanja delovne uspešnosti, so osnova za napredovanje, nagrajevanje in uspešno kariero v banki ter za njegov osebni razvoj (Strojan, 2005).

¹⁷ po hierarhiji navzdol

4.7.2 PISNA ORODJA

NLB izdaja vrsto publikacij, namenjenih izključno zaposlenim v NLB, nekatere pa tudi zunanji javnosti. Številne publikacije z zanimivimi in koristnimi informacijami so v tiskani obliki zaradi visoke cene dostopne v omejenem obsegu, preko LBneta pa so dostopne vsem zaposlenim.

V NLB menijo, da je interni časopis eno od najpomembnejših in najkoristnejših orodij notranjega komuniciranja. Njegov interni časopis se imenuje **Mozaik**. Namenjen je vsem zaposlenim in izhaja štirikrat letno. Glavni namen izdajanja Mozaika je obveščanje zaposlenih o poslovanju banke, zastavljenih ciljih in strategiji, seznanjanje z aktualnimi projekti ter uvajanjem novih storitev, predvsem pa prispevati k vzdušju sodelovanja in dialoga med zaposlenimi. V časopisu je prostor tudi za pobude zaposlenih vodstvu. Pri snovanju koncepta časopisa so se poskušali v največji meri prilagoditi zaposlenim in upoštevati njihove predloge.

Kadrovski barometer izhaja mesečno oziroma po potrebi. Z njim kadrovska služba sodelavcem iz banke sporoča informacije o pogojih izobraževanja, o akciji spremljanja delovne uspešnosti, o akcijah s področja zdravstvenega varstva, o možnostih popoldanskega dela, ipd. Kadrovski barometer služi tudi kot informator o prostih delovnih mestih v banki, na katera se lahko prijavijo zaposleni v NLB.

Osebno izkaznico pripravlja Sektor za marketing, v njej pa najdemo na kratek način predstavljeno banko in bančno skupino NLB in sicer tradicijo, ključne finančne podatke, položaj banke v Sloveniji in v svetu (ocene svetovno priznanih bonitetnih agencij) ter tekoče poslovanje. V tem dokumentu so torej predstavljene ključne karakteristike banke.

Letno poročilo ima v spletu najrazličnejših poslovnih oziroma tržnih komunikacij posebno mesto, saj predstavlja ne le izčrpno poročilo o rezultatih poslovanja, temveč ciljno javnost seznanja s t.i. korporativno kulturo, poslanstvom in vizijo banke. Poročilo vsebuje mnoge informacije, ki jih lahko koristno uporabljamo pri svojem delu. Seveda pa sta zlasti tiskani izdaji poročil namenjeni predvsem zunanji javnosti

tako doma kot v tujini, saj sta reprezentančni promocijski publikaciji NLB, ki ju lahko pošljemo svojim dobrim poslovnim partnerjem, se z njimi predstavimo tistim, s katerimi želimo vzpostaviti sodelovanje, jih damo svojim najboljšim komitentom in podobno.

Terminski načrt izobraževanja izhaja štirikrat letno, in sicer v marcu, juniju, septembru in decembru. Seznanja zaposlene s ponudbo izobraževalnih programov, ki jih za naslednje trimesečje pripravlja Izobraževalni center NLB. V NLB menijo, da je omogočanje izobraževanja in razvoja odlika dobrega delodajalca, ki se zaveda pomembnosti svojih zaposlenih. S ponudbo izobraževanja, ki nenazadnje omogoča tudi razvoj in zaposljivost na širših področjih dela, želi banka prispevati tudi k zadovoljstvu pri delu in motiviranosti vseh zaposlenih, kar je eden ključnih dejavnikov uspešnosti.

Ostala pisna orodja, ki jih banka uporablja pri komuniciranju z internimi javnostmi so razni bilteni, obvestila oz. okrožnice, pravilniki, poslovniki, vodiči, priložniki, plakati, sporočila v plačilni kuverti, pisma delavcem na dom, ipd (Strojan 2005).

4.7.3 ELEKTRONSKA ORODJA

V banki igrajo pomembno vlogo elektronska orodja komuniciranja. Ker gre za veliko organizacijo, so ta orodja najbolj učinkovita, ker lahko v kratkem času zajamejo velik krog ljudi. Velik del informacij je zaposlenim dostopnih prav preko teh orodij.

Na prvem mestu v skupini elektronskih orodij je t.i. **LBnet**. To je lokalno omrežje ali intranet, ki je bil uveden leta 1999, v letošnjem letu pa je predvidena njegova prenova. Intranet zaposlenim omogoča učinkovito medsebojno komuniciranje, sodelovanje, izmenjavo informacij, znanj, izkušenj in zamisli vseh zaposlenih v NLB. Njegova vsebina je osredotočena na komuniciranje ter na informacije, ki spodbujajo hitro in kakovostno opravljanje dela zaposlenih. Podatki, ki se nahajajo na LBnetu, so namenjeni izključno za interno uporabo, torej zaposlenim v NLB.

V rubriki Aktualno se dnevno objavljajo pomembne informacije, ki bi jih morali poznati vsi zaposleni. Tudi vse pomembne objave in spremembe, ki se zgodijo na LBnetu, so praviloma objavljene v tej rubriki. Osrednji vsebinski sklopi na LBnetu so: O banki, Publikacije, Pravilniki, Novice, Povezave in Prosti čas. Vsebinski sklop O banki vključuje predstavitev banke, v kateri najdemo statut, osebno izkaznico, zgodovinske mejnike, mednarodne uvrstitve, organizacijsko shemo s predstavitvijo posameznih organizacijskih enot, poslovno mrežo banke doma in v tujini ter osnovne podatke o Skupini NLB. V vsebinskem sklopu Pravilniki lahko uporabniki najdejo akte, ki usmerjajo delovanje banke. V vsebinskem sklopu Publikacije so v elektronski obliki dostopne publikacije, časopisi, bilteni, ki so sicer dostopni že v tiskani obliki. Dostopne so tako publikacije, ki so namenjene le zaposlenim kot tudi tiste, ki jih določene organizacijske enote pripravljajo za zunanjo javnost. Vsebinski sklop Novice sestavljajo aktualne, zanimive novice in novosti, ki so se dogodile oziroma se dogajajo v banki in v njeni okolici. Zaposleni so tu obveščeni tudi o komuniciranju banke z množičnimi mediji preko sporočil za javnost, hkrati pa so obveščeni o vsem, kar mediji pišejo o banki. V vsebinskem sklopu Povezave so predstavljene organizacijske enote s svojimi spletnimi stranmi.

Poleg omenjenih sklopov LBnet vsebuje še Forum, Prosti čas in sklop Storitve. Forum je namenjen interaktivnemu dvosmernemu komuniciranju ter je sestavljen iz debate in ankete, ki jih izvajajo organizacijske enote v banki. V sklopu Prosti čas Bančno športno društvo in njegove športne sekcije objavljajo informacije o dogajanjih na posameznih športno-interesnih področjih. Preko omenjenega vsebinskega sklopa pa lahko posamezniki dostopajo tudi do turistične agencije Polet, si ogledajo jedilnike v restavracijah Prospere, objavljen pa je tudi vozni red minibusa¹⁸ v Ljubljani. Sklop Storitve pa omogoča povezavo na storitvene strani na portalu NLB, ki je namenjen strankam banke.

Na LBnetu pa najdemo tudi osem pomagal, ki lajšajo delo in mnogokrat prihranijo čas: Prisotnost, ki omogoča evidentiranje prisotnosti na posameznih oddaljenih lokacijah, Urednik, kamor lahko zaposleni sporočijo ideje, želje in pobude za

¹⁸ Manjši avtobus, ki povezuje dele banke na Trgu republike in na Šmartinski cesti.

izboljšanje LBneta, Iskalo, s katerim lahko poiščejo strani, ki vsebujejo določena gesla, Pomoč, kjer najdejo navodila za uporabo določenih računalniških programov, ki so jih pripravili v Sektorju za IT distribuirane sisteme, www.nlb.si, s katerim skočijo na spletni portal banke, Telefonski imenik NLB, Telefonski imenik SLO in E-pošta.

Vodič za zaposlene po organizacijskih delih NLB in Skupine NLB je nastal z namenom, da zaposlenim na kratek, razumljiv in hkrati pregleden način banka predstavi vse dele banke in skupine NLB ter njihovo področje dela oz. dejavnost. Vodič sledi večjim organizacijskim in kadrovskim spremembam in skladno z njimi tudi izide najnovejša različica. Vodič vsebuje pregled organizacijske strukture NLB, kratko predstavitev osnovnih dejavnosti posameznih organizacijskih enot s predstavitvijo vodij organizacijskih enot, osnovne podatki iz osebne izkaznice banke in pregledno predstavljeno organizacijsko strukturo NLB in skupine NLB. Vodič najdemo na LBnetu po vsebinskim sklopom O banki.

Elektronska pošta služi kot eno najpogostejše uporabljenih metod vertikalnega in horizontalnega komuniciranja. Prek elektronske pošte višji nivoji posredujejo informacije in novice svojim podrejenim, kar v praksi pomeni, da uprava posreduje informacije direktorjem sektorjev. Ti pa nato poskrbijo za horizontalno komuniciranje s tem, da distribuirajo novice po sektorjih svojim sodelavcem.

Pri uporabi elektronske pošte je potrebno omeniti eno od uveljavljenih oblik, in sicer InternE-novice, ki jih prejemajo vsi zaposleni v NLB. To so elektronske novice, ki delavce seznanjajo z novostmi v banki. Drugo orodje je Pismo predsednika uprave, ki je namenjen komuniciranju strateških tem v interni javnosti. Predsednik uprave pismo pošlje enkrat na dva meseca vsem zaposlenim v NLB (Strojan, 2005).

4.7.4 DRUGA ORODJA ODNOSOV Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Banka organizira razna **srečanja** za svoje zaposlene. Ena izmed njih so bančne igre, ki jih dvakrat na leto (zimske in letne bančne igre) organizira Bančno športno društvo za vse zaposlene v banki. Sicer pa Bančno športno društvo vključuje različne

dejavnosti, katerim se lahko zaposleni pridružijo. Druga uveljavljena oblika so novoletna srečanja zaposlenih. Vsako leto se pred novim letom srečajo vsi zaposleni na novoletni zabavi. Ob rojstnem dnevu pa vsak zaposleni prejme **čestitko za rojstni dan** (Strojan, 2005).

V banki deluje tudi sindikat. **Sindikata NLB** je najštevilnejši in najmočnejši sindikat v posamezni banki v Republiki Sloveniji. Je samostojna, demokratična in nestranska interesna organizacija, v katero se prostovoljno vključujejo zaposleni, da na organiziran način izražajo in uresničujejo svoje interese ter varujejo svoj ekonomski in socialni položaj. Članom se zaščitijo zakonske pravice, uveljavi se vloga in pomen bančnega delavca v družbi. Vplivajo lahko na oblikovanje socialnega dialoga in partnerstva v banki in v dejavnosti, zagotovljeno pa imajo tudi celovito pravno zaščito. Vanj je včlanjenih več kot 65% zaposlenih. Sindikat NLB sodeluje pri pogajanjih in sklepanjih Kolektivne pogodbe dejavnosti bank in hranilnic in soodloča pri vseh vprašanjih, ki se nanašajo na ekonomsko in socialno varnost bančnih delavcev. Financira iz članarine, ki znaša 0,6% bruto plače. Namenjena je za zagotavljanje in izvajanje programa dela sindikata, ki temelji na medsebojni solidarnosti zaposlenih ne glede na spol, vrsto poklica in stopnjo izobrazbe, politični neodvisnosti ter socialnem partnerstvu in kolektivnem dogovarjanju. Ostale ugodnosti člana so pravno svetovanje in zastopanje s pomočjo odvetnice, finančna-solidarnostna pomoč v socialni stiski in obiskovanje kulturnih prireditev (Strojan, 2005).

4.8 KANALI POVRATNIH INFORMACIJ

V banki so izoblikovani tudi kanali, ki nudijo možnost povratne informacije navzgor, tj. od zaposlenih k vodstvu. V nadaljevanju bom opisala nekatere izmed njih.

Forum na LBnetu je namenjen interaktivnemu dvosmernemu komuniciranju. Nudi možnost, da uporabniki javno izrazijo svoja mnenja, stališča ali ideje o predlaganih temah, tu pa so tudi zbrana vsa mnenja, stališča, ideje, ki jih spodbujajo teme v debati oziroma odgovori zaposlenih na ankete. Tema foruma oziroma debate se

spreminja tedensko ali mesečno. Časovno je zamenjava teme odvisna od odziva zaposlenih, aktualnosti teme ipd. Po zaključku debate na posamezno temo pobudnik teme pripravi zaključke debate, ki so nato dostopni vsem uporabnikom intraneta NLB. V okviru Foruma so zaposleni občasno vabljeni k sodelovanju v anketi. Rezultate lahko spremljajo sproti, po končanem sprejemanju odgovorov na anketo pa je vsem na voljo grafični prikaz rezultatov z osnovnimi pojasnili.

V okviru vsebinskega sklopa Povezave na LBnetu imajo zaposleni možnost oddati svoje **predloge za izboljšave**. Postopek pošiljanja in sprejemanja odgovorov v povezavi s predlogi v vsebinskem pogledu zagotavlja popolno anonimnost. Na ta način je dosežen namen, da se vsak predlog tako v Skupini za vrednotenje predlogov kot v ustreznih strokovnih službah ocenjuje objektivno, ne glede na to, kdo je predlagatelj. Skupina za vrednotenje predlogov na svojih rednih sestankih prejete predloge prouči z vidika izvedljivosti in vpliva na poslovno učinkovitost. Najbolj tehtne predloge posreduje na ustrezne strokovne službe naprej v analizo in, v primeru pozitivnega odziva, v realizacijo. Pomen vzpostavitve sistema predlogov za izboljšave je v tem, da so zaposleni začeli razmišljati o različnih možnih izboljšavah, s čimer se ustvarja nova kultura odnosa do lastnega delovnega okolja. V prejšnjem letu so v Skupini za vrednotenje dobili 83 predlogov, od katerih je bilo 16% po mnenju strokovnih sektorjev koristnih. Predlagatelje teh predlogov je predsednik uprave tudi povabil na srečanje kot priznanje za njihov prispevek, da bi si v sproščnem pogovoru izmenjali misli in opažanja.

Predsednik uprave ima vsak torek »odprta vrata«, kamor lahko pride kdorkoli, ki se želi pogovoriti z njim in izmenjati izkušnje. Na obiske hodi po različnih sektorjih, oddelkih in podružnicah, udeležuje se kolegijev in različnih srečanj ter se na ta način bolj približa ljudem (Strojan, 2005).

5. ZAKLJUČEK

Odnosi z javnostmi so predvsem fenomen zadnjih desetletij, vendar pa njihove korenine segajo nazaj v zgodovino. Njihov razvoj najbolje prikažejo različni modeli. Skozi prebiranje različne literature sem spoznala, da je za odnose z javnostmi v današnjem času značilna predvsem usmerjenost na vzajemno koristno dvosmerno komunikacijo med organizacijo in njenimi ključnimi javnostmi. Pri tem organizacije uporabljajo različne tehnike komuniciranja, vendar pa začenjajo prevladovati nove tehnologije in elektronska orodja.

Organizacije morajo za uspešno delovanje začeti pri temeljih – pri svojih zaposlenih. Zanje morajo poskrbeti najprej, saj so le-ti njena prva in najpomembnejša javnost, s katero morajo imeti dobre odnose. Ključna je komunikacija in prenos informacij od vodstva k zaposlenim in obratno. Organizacije morajo upoštevati želje in mnenja svojih zaposlenih in jih tudi poskušati uresničiti. Pri internih odnosih z javnostmi so imela dolgo monopol tiskana orodja komuniciranja, vendar pa se zaradi racionalizacije in večje učinkovitosti vse več uporabljajo orodja novih tehnologij.

Odnose z internimi javnostmi sem analizirala na primeru NLB in ugotovila, da je možnosti za pridobitev informacij in internega komuniciranja veliko. Poslužujejo se skoraj vseh, v literaturi omenjenih orodij za komuniciranje z internimi javnostmi. Za to skrbi Oddelek za odnose z javnostmi, ki je avtonomna funkcija v organizaciji in je ločena od Sektorja za marketing. Informacijske poti so različne, včasih jih je celo preveč. Prisotna je informacijska preobremenjenost, ki povzroči nezainteresiranost in nejevoljnost za prebiranje le-teh, to pa včasih rezultira v neobveščeniosti zaposlenih o ključnih zadevah. Težko rečem, da je to krivda Oddelka za odnose z javnostmi, saj so zaposleni tisti, ki ne poiščejo informacij, ki so jim sicer na voljo v takšni ali drugačni obliki. Oddelek za odnose z javnostmi bi moral le bolj nazorno izpostaviti oz. opozoriti, katere informacije so najbolj pomembne. Prav tako bi moral sporočila oz. informacije bolj diferencirati in prilagajati za različne skupine zaposlenih. Določene informacije so namreč za neko skupino zaposlenih relevantnejše kot za drugo in tega v banki primanjkuje. Težave so po mojem mnenju pojavljajo tudi zato, ker gre za veliko organizacijo in je težko koordinirati in nadzorovati različne informacijske

tokove. Ocenjujem, da je premalo osebne, neposredne komunikacije na kolegijih oz. sestankih. Ta vrsta komunikacije je na vodstvenih nivojih sicer redno prisotna, premalo pa jo je na nivoju vodstvo, srednji menedžment – zaposleni. Glavnina komunikacije se pomika v smer elektronskega komuniciranja, tudi publikacije, ki so bile nekoč na voljo v tiskani obliki, bodo postopoma le elektronske. LBnet je orodje, ki se ga zaposleni po mojem mnenju največ poslužujejo, saj imajo na voljo računalniško tehnologijo in tudi neomejen dostop do interneta. Vendar pa nekatere informacije na intranetu niso ažurne in lahko zaposlene zavedejo.

Glede na vse ugotovitve pa lahko svojo osnovno hipotezo, da odnosi z internimi javnostmi in interno komuniciranje vplivajo na uspešnost organizacije in komuniciranje z ostalimi javnostmi, potrdim. Slednje se je izkazalo za pravilno v NLB posebno v času težav s transakcijskimi računi. Tudi komuniciranje z zaposlenimi je pripomoglo k rešitvi nastalih težav in k lažji prebroditvi krize. V prihodnosti predstavlja velik izziv za komuniciranje uvedba nove valute Evro, kjer bo izhodišče komuniciranja spet znotraj banke. Tudi sicer so odnosi z internimi javnostmi v banki osnova za graditev komuniciranja z drugimi strateškimi javnostmi.

6. LITERATURA

- Adizes, Ichak, Možina, Stane, Milivojević, Zoran, Svetlik, Ivan, Terpin, Milan (1996): **Človeku prijazno in uspešno vodenje**. Panta Rhei – Sineza, Ljubljana.
- Ašanin Gole, Pedja (1998): **Strateški komunikacijski management**. Teorija in praksa, let.35, št.4, str. 597-612.
- Ašanin Gole, Pedja (1999): **Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi**. Teorija in praksa, let.36, št.4, str. 544-557.
- Bajec, Anton [et al.] (1994): **Slovar slovenskega knjižnega jezika**. SAZU in ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik. DZS, Ljubljana.
- Baskin, Otis W., Aronoff, Craig F. (1988): **Public Relations: The Profession and the Practice**. Wm.C.Brown Brothers Publishers, Dubuque, Iowa.
- Berlogar, Janko (1999): **Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena**. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Bizjak, Franc, Petrin, Tea (1996): **Uspešno vodenje podjetja**. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Black, Sam (1993): **The Essentials of Public Relations**. Kogan Page Limited, London.
- Blakstad, Michael, Cooper, Aldwyn (1995): **The Communicating Organization**. IPD House, London.
- Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (2000): **Effective Public Relations**. Prentice Hall, New Jersey.
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997): **Pristop k odnosom z javnostmi**. Pristop, Ljubljana.
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1998): **Preskok v odnose z javnostmi**. Pristop, Ljubljana.
- Grunig, James E. (1992): **Exellence in Public Relations and Communication management**. Lawrence Erlbaum Associates, Hillside New Jersey.
- Grunig, James E., Hunt Todd (1984): **Managing Public Relations**. Holt, Reinhart and Winsrton, New York.
- Guth, David W., Marsh, Charles (2003): **Public Relations: A Values-Driven Approach**. Allyn and Bacon, Boston.

- Haig, Matt (2000): **The Essential Guide to Public Relations on the Internet.** Kogan Page Limited, London.
- Harrison, Shirley (1995): **Public Relations: An Introduction.** Routledge, London.
- Holtz, Shel (2002): **Public Relations on the Net.** Amacom, New York.
- Hunt, Todd, Grunig James E. (1995): **Tehnike odnosov z javnostmi.** DZS, Ljubljana.
- Ivanko, Štefan (1982): **Oris organizacijskih teorij.** Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor, Maribor.
- Jančič, Zlatko (1998): **Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka.** Industrijska demokracija, let.2, št. 8, str. 5-9.
- Jefkins, Frank (1993): **Planned Press and Public Relations.** Chapman & Hall, London.
- Karnett, Kim (1998): **Effective Employee Communication.** V Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi. Slovensko društvo za odnose z javnostmi, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan (1991): **Sodobna teorija organizacije.** DZS, Ljubljana.
- Kitchen, Phillip J. (1997): **Public Relations – Principles and Practice.** Thomson, London.
- Koražija, Nataša (2004): **Nazadujemo pri razvoju karier.** Manager št. 2, str. 36-39.
- Lesly, Philip (1997): **Lesly's Handbook of Public Relations and Communications.** NTC Business Books, Chicago.
- Messner-Andolšek, Dana (1995): **Organizacijska kultura.** Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Mintzberg, Henry (1979): **The Structuring of Organisations.** Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, New York.
- Možina, Stane (1994): **Osnove vodenja.** Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Newsom, Doug, Turk, Judy Vanslyke, Kruckeberg, Dean (2000): **This is PR – The Realities of Public Relations.** Wadsworth/Thomson, Belmont.
- Rijavec, Petja (1993): **Interno komuniciranje – nujni pogoj odličnosti.** Pristop, št.1, str.48.

- Rijavec, Petja (1999): **Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank.** Teorija in praksa, let. 36, št. 4, str. 618-628.
- Seitel, Frasier P. (2004): **The Practice of Public Relations.** Pearson Education, New Jersey.
- Smith, J. Harvey (1995): **Public Relations.** Hodder & Stoughton. London.
- Škerlep, Andrej (1998): **Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne arikulacije organizacijskega diskurza.** Teorija in praksa, let. 35, št. 4, str. 738-758, Ljubljana.
- Škerlep Andrej (1998a): **Model računalniško posredovane komunikacije: tehnološka matrica in praktična raba v družbenem kontekstu.** V: Vehovar, V.: Internet v Sloveniji. Desk, Izola.
- Theaker, Alison (2001): **The Public Relations Handbook.** Routledge, London.
- Theaker, Alison (2004): **Priročnik za odnose z javnostmi.** Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Treven, Sonja (1998): **Management človeških virov.** Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Verbinc, France (1976): **Slovar tujk.** Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Verčič, Dejan (1998): **Organizacijska komunikacijska kompetenca.** Teorija in praksa, št. 4, str. 759-770.
- Vila Antun, Kovač, Jure (1997): **Osnove organizacije in managementa.** Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Yarus Byers, Peggy (1997): **Organizational Communication: Theory and Behaviour.** Allyn and Bacon, Needham Heights.
- White J., Mazur L. (1996): **Strategic Communications Management – Making Public Relations Work.** Addison-Wesley Publishing Company, Harlow.
- Wilcox, Dennis L., Ault, Phillip H., Agee, Warren K. (1997): **Public Relations: Strategies and Tactics.** Longman, New York.
- Witmer, Diane F. (2000): **Spinning the Web: A Handbook for Public Relations on the Internet.** Longman, New York.

7. DRUGI VIRI

- Dodig Sodnik, Tanja (2004): **Interno glasilo – Ni strošek, ampak naložba.** Tajnica št. 5, str. 40-41.
- Lah, Polona (2003): **Intranet – Gospodarna rešitev.** Tajnica št. 6, str. 16-17.
- Letno poročilo Skupine Nove Ljubljanske banke d.d., 2004
- Spletna stran banke www.nlb.si
- Interna spletna stran banke www.lbnet
- Interna revija Mozaik, marec 2004 in april 2005
- Pogovor z vodjo Oddelka za odnose z javnostmi, go. Mojco Strojjan, 2005

8. KAZALO SLIK

Slika 1.1: Shema odprtega sistema

Slika 1.2: Teorija x in teorija y po McGregorju

Slika 1.3: Model mrežnega vodenja po Blakeu in Mountu

Slika 2.1: Značilnosti modelov odnosov z javnostmi

Slika 4.1: Izobrazbena struktura v NLB