

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA MINATTI

ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI
ŠTUDIJA PRIMERA: TOBAČNA LJUBLJANA, d.d.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ŠPELA MINATTI

Mentor: doc.dr. ANDREJ ŠKERLEP

ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI
ŠTUDIJA PRIMERA: TOBAČNA LJUBLJANA, d.d.

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2004

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	ORGANIZACIJA.....	3
2.1.	TEORIJE ORGANIZACIJ.....	3
2.2.	STRUKTURA ORGANIZACIJE.....	5
2.3.	UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE.....	8
3.	ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE.....	11
3.1.	KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA.....	13
3.2.	RAVNI ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA.....	15
3.3.	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	16
4.	ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	18
4.1.	TEORIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	18
4.2.	UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	21
4.2.1.	STRATEGIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	22
4.3.	VRSTE JAVNOSTI.....	23
4.4.	VRSTE ODNOSOV.....	27
4.4.1.	ODNOSI Z MEDIJI.....	29
4.4.2.	ODNOSI Z DRŽAVNIMI INSTITUCIJAMI.....	30
4.4.3.	KRIZNO IN KONFLIKTNO KOMUNICIRANJE.....	31
4.4.4.	MEDORGANIZACIJSKI ODNOSI.....	32
4.4.5.	MEDNARODNI ODNOSI.....	33
4.4.6.	ODNOSI S SKUPNOSTJO in DONATORSTVO.....	33
4.4.7.	ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI.....	34
4.5.	ORODJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	34
5.	ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI.....	35
5.1.	CILJI ORGANIZACIJE PRI INTERNEM KOMUNICIRANJU.....	37
5.2.	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH.....	40
5.3.	KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI.....	45
5.4.	ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	47
6.	ŠTUDIJA PRIMERA: INTERNO KOMUNICIRANJE V TOBAČNI LJUBLJANA.....	50
6.1.	OPIS TOBAČNE LJUBLJANA.....	50
6.2.	TOBAČNA LJUBLJANA IN ZAPOSLENI.....	51
6.3.	ZGODOVINA TOBAČNE LJUBLJANA.....	53
6.4.	SKRB ZA DELAVCE - KRONOLOŠKO.....	56
6.5.	KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA.....	58
6.6.	KOMUNIKACIJSKA ORODJA.....	61
6.6.1.	INTERNI ČASOPIS HARMAN.....	61
6.6.2.	OGLASNE DESKE.....	64
6.6.3.	SREČANJA.....	65
6.6.4.	OSEBNA KOMUNIKACIJA.....	65
6.6.5.	KOMUNIKACIJA PREKO ELEKTRONSKIH ORODIJ.....	66
6.6.6.	INTERNE ANKETE IN RAZISKAVE MNENJA ZAPOSLENIH.....	66
7.	SKLEP.....	67
8.	LITERATURA.....	69
9.	VIRI.....	72

1. UVOD

Tržno naravnana podjetja so osredotočena navzven, na hitri odgovor na potrebe strank v sedanjosti in prihodnosti. Kar pomeni, da mora biti podjetju stranka na prvem mestu, in temu primerno mora biti naravnana celotna organizacija podjetja. Zunanja naravnana pa mora biti enakovredno uravnotežena z notranjo naravnano. Notranja javnost, ki bi jo lahko poimenovali tudi notranje stranke, je uspešnim tržno naravnanim podjetjem enako pomembna kot njena zunanja javnost. Lojalnost strank oz. zunanje javnosti lahko podjetje doseže le, če v podjetje in njegovo produkte verjamejo zaposleni. Če so le-ti srečni, zadovoljni, predani delu in organizaciji, bodo dobro poskrbeli za stranke. Stranke se zaradi dobrega odnosa vračajo. To pa nenazadnje osrečuje poslovno javnost – poslovne partnerje, delničarje podjetja. Ali če povem drugače, dobiček in rast podjetja sta primarno izraz lojalnosti strank, potrošnikov, le ta je neposredni rezultat njihovega zadovoljstva. Zadovoljstvo pa je v veliki meri odvisno od vrednosti usluge, ki jo potrošnik pripiše podjetju. Zadovoljni, lojalni in produktivni zaposleni pa na koncu oziroma na začetku ustvarijo to vrednost. Da zaposleni postanejo in ostanejo zadovoljni, lojalni, motivirani in produktivni delavci, mora imeti vsaka organizacija oddelek za odnose z javnostmi, katerega morajo voditi visoko usposobljeni ljudje s čutom za ljudi in organizacijo. V prvi vrsti morajo poskrbeti za odličen pretok informacij znotraj podjetja, saj bodo le informirani zaposleni delali dobro in se zaradi vključenosti v informacijski tok, počutili del podjetja. Upravljalci odnosov z javnostmi upravljajo z javno podob in ugledom podjetja, ki je odvisen od posredovanih informacij. Ali te informacije pridejo neposredno od oddelka za odnose z javnostmi ali od zaposlenih, na koncu niti ni pomembno.

Zagovarjam tezo, da interno komuniciranje ni zgolj ustvarjanje prijazne klime v organizaciji, temveč gre za vključitev internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacije z namenom uresničevanja njenih poslovnih ciljev. Navedeno problematiko proučujem skozi podjetje Tobačna Ljubljana, ki je v zadnjem letu postalo »globalni player«. V diplomskem delu želim ugotoviti ali je interno komuniciranje v podjetju Tobačna Ljubljana vpeto v strateško upravljanje podjetja, ter kot takšno povečuje poslovno uspešnost. Interno komuniciranje Tobačne

Ljubljana sem opazovala v času pred objavo namere zaprtja proizvodnje. Informacij o poteku in strategiji komuniciranja z zaposlenimi po objavi, mi v podjetju niso želeli posredovati.

Diplomsko delo začnem z opredelitvijo pojma organizacije, s pomočjo različnih teorij definiram kaj je organizacija in kakšen je njen pomen za ljudi in družbo. Nadalje opišem strukturo organizacije: kaj struktura sploh je in kakšne vrste strukturiranja organizacije strokovna literatura pozna. Poglavje zaključujem z organizacijskim upravljanjem in sistemi vodenja.

Drugo poglavje nadaljujem tam, kjer sem pri prvem končala. Še vedno se mudim pri organizaciji, in sicer pri komuniciranju znotraj nje, komunikacijski strukturi, formalnem in neformalnem komuniciranju, ravni organizacijskega komuniciranja in organizacijski kulturi. V drugem poglavju opisujem človeško stran organizacije, želim ugotoviti kakšne možnosti imajo upravljalci pri izbiri načina vodenja in komuniciranja s svojimi podrejenimi. In kako ta izbira vpliva na nastanek in tip organizacijske kulture.

V tretjem poglavju diplomske naloge predstavljam odnose z javnostmi, ki jih s pomočjo teorij definiram. Predstavim vrste javnosti, kako jih organizacija definira in rangira. S pomočjo priznanih avtorjev skušam prikazati, kako pomembne so javnosti za organizacijo, ter kako pomembna je delitev zunanje javnosti na več skupin, saj ni enovitna. Strateške organizacije razvijejo komunikacijske programe s katerimi gradijo odnose s svojimi javnostmi. Vrsti odnosov ter orodjem, ki jih uporabljajo izvajalci odnosov z javnostmi, posvečam zadnji del poglavja.

Četrto poglavje namenjam odnosom z internimi javnostmi, njihovi definiciji ter kakšne cilje ima organizacija pri internem komuniciranju, kaj želi z njim doseči. Navajam razloge, zakaj mora organizacija vlagati v odnose z zaposlenimi in kaj s tem pridobi. Skušam dokazati, da je eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih, razvijanje dobre komunikacije z njimi, kar sem dokazovala tudi že v predhodnem poglavju. Dobra komunikacija pa pripomore k boljši motivaciji zaposlenih, katero definiram, navajam pogoje in načela, ki omogočajo vodilnim vzpostaviti pristen kontakt s podrejenimi. Na koncu poglavja navajam orodja internega komuniciranja, ki jih razdelim na verbalna in pisna. Teh orodij je veliko in so omejena le z domišljijo.

Zadnje poglavje predstavlja praktični del diplomske naloge, v katerem raziskujem interno komuniciranje podjetja Tobačna Ljubljana. Na kratko predstavim podjetje v današnjem času in v nadaljevanju opišem novejšo zgodovino podjetja, od objave zadnjega lastnika o zaprtju proizvodnje do prevzema podjetja leta 1991. Izdatno se posvetim zgodovini Tobačne Ljubljana. Poznavanje le-te je neizogibno za razumevanje organizacijske kulture Tobačne in njenih zaposlenih. Opisujem tudi začetke internega komuniciranja in graditve organizacijske kulture, ki segajo v 19. stoletje, in po čemer je podjetje (bilo) znano po celotni Sloveniji. Na koncu opišem moja spoznanja o internem komuniciranju v sedanosti, komunikacijsko strategijo ter katera orodja uporabljajo.

2. ORGANIZACIJA

2.1. TEORIJE ORGANIZACIJ

Število in velikost organizacij v sodobni družbi kaže, da so organizacije za nas pomembne. Ena najstarejših organizacij je družina, socializacija posameznika poteka v veliki meri v organizacijah, sredstva za življenje večinoma pridobi v organizacijah, politična aktivnost poteka v organizacijah, isto lahko trdimo za športne aktivnosti itd. V današnji družbi je življenje organizirano tako, da smo že od rane mladosti vključeni v razne organizacije, kar traja do pozne starosti. Včasih se je pod pojmom organizacija razumelo vojska, država in cerkev, danes pa najrazličnejše družbene in politične, sindikalne, športne, dobrodne, poslovne ali delovne organizacije. Sama se bom osredotočila na delovne ali poslovne organizacije. Uporabljala bom tudi izraz podjetje. Ta vrsta organizacije je v sodobni družbi za posameznika tudi najbolj odločilna.

V strokovni literaturi je veliko definicij organizacije. Martin (2001) zagovarja, da se poslovna organizacija prav nič ne razlikuje od nekega družabnega kluba. Vse forme socialnih združenj vsebujejo podobne elemente: cilji, strukture, ljudje in sistem. Vse definicije organizacije se po avtorjevem mnenju lahko prenese na ne organizacijske forme kot so skupine prijateljev, mladinski klubi. Združenja s specifičnimi cilji kot je npr: družbeni razvoj članov, lahko

umestimo v definicije. Nadalje avtor pravi, da ni ene same definicije, ki bi čvrsto povlekla mejo okoli pojma organizacije (Martin, 2001:7).

Lipovec (1987) je številne definicije razvrstil v štiri skupine: definicije, ki organizacijo razumejo kot formalen proces z določenimi značilnostmi, ki z določenim namenom poteka med vsebinskimi elementi; definicije, ki razumejo organizacijo kot proces, s katerim se zagotavlja nemoteno sodelovanje posameznih delov organizacije; definicije, ki organizacijo razumejo kot združbo ljudi, ki delujejo zaradi uresničevanja ciljev; ter definicije, ki organizacijo razumejo kot sestav delov, ki so v medsebojnem razmerju (Lipovec, 1987: 21-27).

Barney in Griffin (1992) preprosto pravita, da je organizacija zbirka ljudi, ki delajo skupaj na koordinirani in strukturirani način, da bi dosegli enega ali več ciljev (Barney,Griffin, 1992:5). Organizacije so socialne ureditve, ki ob nadzorovanem delu strmijo po doseganju kolektivnih ciljev (Huczynski in Buchanan, 1991:7).

Bistveno je, da organizacijo sestavljajo ljudje. Organizacija temelji na delitvi dela in obenem na koordinaciji aktivnosti njenih pripadnikov. Je oblikovana za doseg nekega cilja, ter ima hierarhično strukturo avtoritet. Organizacija deluje na temelju določenih pravil in procedur (Berlogar, 1999: 35). Kavčič (1991) pa organizacijo definira kot »skupino ljudi, ki po določenih pravilih oblikujejo strukturiran socialni sistem, z namenom povečati učinkovitost individualnih prizadevanj, zaradi doseganja posameznikom nedosegljivih ciljev oziroma 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).

Mesner Andolšek (1995) organizacijo pojmuje kot součinkovanje sociostrokturnega in kulturnega sistema in povzema konceptualni okvir po Allaire in Firsirotu, po katerem ima organizacija tri med seboj povezane komponente: **sociokulturni sistem** (sestavljen iz formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter vseh ostalih komponent organizacijske realnosti in delovanja), **kulturni sistem** (obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah in drugih kulturnih artefaktih) ter **člani – akterji** (zaposleni kot aktivni

prejemniki posredovane realnosti, ki sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj), (Mesner Andolšek, 1995:20).

Martin (2001) opozarja, da si nista iste niti dve organizaciji, vendar navaja glavne variable, ki določajo obliko individualni organizaciji. **Velikost** – fizična velikost organizacije je glavna determinanta njenega izgleda. **Starost** – iz nje izhaja stabilnost in varnost organizacije, zato finančne institucije namenoma ustvarjajo ta imidž. **Industrija** – narava produkta ali storitve iz katere izhaja dobiček organizacije, je naslednja primarna determinanta organizacijske forme. **Tehnologija** – tip in stopnja uporabljene tehnologije je naslednja variabla, ki je vplivana od organizacije in ob enem vpliva na organizacijo. **Stil upravljanja** – hierarhija ali na drugi strani samoupravljalvske delovne skupine vplivata na izgled organizacije v javnosti. **Struktura** – funkcionalna ureditev organizacijskih aktivnosti. **Območje delovanja** – razlikovanje ali organizacija svoje produkte prodaja direktno na trg ali preko posrednikov. **Dobičkonosnost** – več kot je na voljo finančnih sredstev, večja je stopnja izpopolnitve organizacije. **Kultura** – koliko stopnja individualnosti in formalnosti v organizaciji vplivata na delovne prioritete. V mnogih velikih internacionalnih organizacijah prihaja do neizogibne napetosti med potrebo po globalni korporativni identiteti in dominantno kulturo lokalnega okolja. **Lokacija** – kultura, zakonodaja, dominantni gospodarski običaji so različni na različnih koncih sveta. Ne nazadnje, variable kot so zaposleni, struktura dela, procesi kontrole, modeli zaposlitve prav tako vplivajo na zunanji videz organizacije (Martin, 2001:4-6).

2.2. STRUKTURA ORGANIZACIJE

Podobno kot drugi vidiki organizacije, je tudi vidik organizacijske strukture v strokovni literaturi deležen različnega obravnavanja. Lipovec (1987) organizacijsko strukturo razume kot sestav razmerij med ljudmi. »Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Te vloge ali funkcije so v resnici samo nazaj odsevna organizacijska razmerja in seveda ne ljudje sami. Zaradi tega lahko organizacijsko strukturo razumemo tudi kot sestave takih medsebojno odvisnih vlog ali funkcij« (Lipovec, 1987:60).

Pojem organizacijske strukture se nanaša na formalno strukturo, postopke in procese s pomočjo katerih organizacija poskuša doseči svoje cilje. Palmer in Dunford strukturo organizacije razdelita na funkcionalno in delitveno oz. oddelkovno. **Funkcionalna struktura** je tista, ki je organizirana v oddelke na osnovi spretnosti, ki jih zaposleni prinesejo v podjetje. Ta vrsta strukture predvideva hierarhično ureditev. Pozitivne lastnosti take ureditve so: zaposleni s podobnimi, skupnimi interesi in sposobnostmi delajo v istih oddelkih, omogoča preprosto komunikacijo med strokovnjaki, poenostavlja usposabljanja zaposlenih, omogoča vodstvu učinkovito kontrolo nad celotno organizacijo. Negativne lastnosti take ureditve pa so: pripadnost zaposlenih je mnogokrat oddelku v katerem delajo kot organizaciji, premajhno razvijanje upravljaljskih in poslovnih veščin, konflikti v oddelkih, nizko zadovoljstvo strank, slaba sposobnost prilagajanja zunanjim spremembam. **Delitvena struktura** organizacije je primerna za prilagoditev rasti organizacije ter diferenciaciji trga in produktov. Taka organizacija je razdeljena na oddelke, vsak od njih je odgovoren za določen output, ki je lahko izdelek, trg ali geografsko območje. Ista funkcija (marketing, raziskave in razvoj, ipd.) se lahko nahaja v več oddelkih, ki so usmerjena na točno določeni izdelek, trg,.. Podjetje z delitveno strukturo težave rešuje dinamično, se hitro odziva na potrebe strank, je fleksibilno, hitro določi naloge oddelkov. Slabosti so: podvajanja, slabša komunikacija med zaposlenimi, ki opravljajo isto delo v različnih oddelkih (Palmer in Dunford, <http://www.sciencedirect.com>).

Mintzberg (1975:12) zgradbo organizacije definira kot celoto načinov poteka delitve dela na posamezne naloge in aktivnosti med njimi. Struktura podjetja je podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v podjetju in s tem tudi podlaga za definiranje odnosov oblasti. »Oblast pripada položaju in ne posamezniku. Struktura oblasti pa je podlaga za delitev nalog različnim oddelkom v organizaciji in za razvoj kontrolnih mehanizmov, da so naloge opravljene v skladu s pravili (Kavčič, 1991:178). Zato so odnosi oblasti definirani kot del organizacijske strukture.

Martin (2001) pravi, da velikost organizacije in kompleksnost operativnih aktivnosti ustvarjajo nujno delitve dela po oddelkih. Le tako se lahko zagotovi, da bo delo opravljeno. To pa avtor pojmuje segmentacija, zaradi katere zaposleni same sebe omejujejo in ukalupijo v organizacijske delovne okvirje (Martin, 2001:491-492). West pa zagovarja, da večja kot je kompleksnost in diferenciacija organizacije v smislu oddelkov in skupin, lažja je prestopiti meje in večje je

število resursov iz katerih se razvijejo inovacije. Vendar ob enem avtor opozarja, da bolj ko organizacija postaja kompleksna bolj upravljavci povečujejo nadzor in uvajajo različne formalnosti kar inovativnost ovira (West, <http://www.sciencedirect.com>).

Lipičnik in Mežnar (1998) organizacijsko strukturo opredeljujeta še kot raznovrstno kombinacijo sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so med seboj odvisne, ter poudarjata, da je struktura sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo, ter da je nenazadnje struktura tudi shema organizacije, opisane vloge, predpisi in druga določila.

Formalne strukture so tiste organizacijske strukture, ki so postavljene zavestno in namerno v ovira združbe. Formalna struktura se nanaša na formalno organizacijo, ki ne obsega vsega organizacijskega življenja. Kast in Rozenzweig (v Kavčič, 1991:180-182) jo definirata kot:

- Vzorec formalnih odnosov in zadolžitev;
- Način, kako so različne naloge razdeljene med različne oddelke;
- Način, kako so koordinirane tako razdeljene naloge;
- Odnosi moči, položajev in hierarhije v organizaciji (sistemi oblasti);
- Planirane in formalizirane politike, postopki in kontrole, ki usmerjajo aktivnosti in odnose med zaposlenimi v organizaciji.

Neformalna struktura dopolnjuje in kompletira organizacijsko funkcioniranje. To je tisto medsebojno delovanje ljudi, navezovanje stikov, s katerimi se šele vzpostavljajo razmerja in ki se lahko hitro razpuste. To ni neka utrjena struktura, temveč se nenehno spreminja. Lipovec (1987:71) pravi, da so neformalne strukture zelo mnogovrstne in običajno zelo različno sestavljene. Sestavljajo tisti temelj na katerem je mogoče graditi zavestno postavljene strukture.

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturalna paradigma poudarja pomen hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja organizacij.

Novim organizacijskim oblikam so skupne tri značilnosti. Zanje je značilna struktura z minimalnimi hierarhičnimi ravnmi. Njihove meje so zabrisane, odkar so tradicionalne meje prežete s sodelovanjem in zavezništvu znotraj in zunaj organizacije ter z zunanjim izvajanjem dejavnosti, v katerih organizacija nima izrazitih konkurenčnih prednosti. Razdruževanje razbije organizacijo v majhen operativne enote, opolnomočenje zaposlenih pa omogoča njihovo hitrejše delovanje. Za uresničevanje posebnih namenov se oblikujejo fleksibilni timi, kjer so zaposleni obravnavani kot mobilni viri, ki jih kariera vodi v različne organizacijske strukture (Dimovski, Penger, 2001: 24-26).

Iz navedenih in še drugih opredelitev organizacijske strukture je mogoče ugotoviti, da je osnova za opredelitev organizacijske strukture naloge in njihovi nosilci. Med njimi pa nastajajo in se razvijajo določeni odnosi. Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva. Zanja velja, da je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Struktura organizacije je področje kjer njeni upravljalci sprejemajo odločitve, zato se ne oblikuje naključno. Organizacijo avtor vidi kot nekaj nad čemer imajo ljudje nadzor določeno časovno obdobje. Zato so omejeni s številnimi silami, ki oblikujejo organizacijo. Te sile vključujejo industrijo, velikost, zgodovino, tehnologijo, trge, legalne pritiske, dobičkonosnost, volja in moč posameznikov znotraj organizacije (Martin, 2001:570-579).

2.3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE

Lipovec (1987) pravi, da je upravljanje svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno uporabljanje. Upravljalno funkcijo opravlja lastnik podjetja, ki skrbi za to, da se vsi ljudje v podjetju obnašajo tako, da so zaščiteni interesi lastnikov, da so njihova medsebojna razmerja takšna, da ustrezajo osnovnim interesom lastnikov, in da vse poslovanje poteka v skladu s temi interesi (Lipovec, 1987:51).

Upravljanje daje organizaciji osnovo, da se lahko razvija in deluje. Upravljanje izvira iz lastnine, kar pomeni, da je lastnik neposreden nosilec upravljanja. Lipovec (1987) upravljanje določa s tremi značilnostmi. Pravi, da je » upravljanje organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbenoekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja, ki je vir vse oblasti v podjetju in ki se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih važnejših določitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja« (Lipovec, 1987: 52).

Fayol (1916) navajaj aktivnosti, ki so sestavni del upravljanja organizacije. Avtor jih navaja kot administrativne funkcije.

- **Napovedovanje.** Ta stopnja upravljalvskega procesa vključuje predvidevanje ali poizkuse napovedovanja prihodnosti. Posebej se nanaša na vodstvo.
- **Planiranje.** Predvidevanje prihodnosti je nujno za nadaljnje ukrepe za upravljanje z njo.
- **Organiziranje.** Pri pripravi plana za prihodnost je potrebno tudi priskrbeti vse potrebno za njegovo doseg. Organiziranje podjetja Fayol definira kot zagotavljanje vsega, kar je potrebno za njegovo funkcioniranje (materialov, opreme, kapitala in delavcev). Zato organizacija sestoji iz dveh povezanih delov: materialne organizacije in socialne organizacije. Vodenje vključuje socialno organizacijo.
- **Ukazovanje.** Ta funkcija zagotavlja, da vse teče tako, da se doseže zastavljen cilj. Ukazovanje, ki je razdeljeno med vodilne.
- **Koordinacija.** Na tej stopnji procesa se skrbi, da so zagotovljeni resursi učinkovito porabljeni / postavljeni, da funkcionirajo učinkovito in so v harmoniji / koordinirani.
- **Kontrola.** Kontrolirati za Fayola pomeni preverjati, če vse v podjetju poteka v skladu s predvidenimi programi, z danimi navodili in sprejetimi načeli. Nanaša se na vse, na zaposlene, na stvari, na akte. Smisel kontrole je v ugotavljanju odstopanj od predvidenega, da bi lahko sprejeli ukrepe in ta odstopanja odpravili (Fayol, 1916).

Koontz (1986, 117) definira pet primarnih področij managerskega upravljanja kot načrtovanje, organiziranje, zaposlovanje, vodenje in nadziranje. Namen organiziranja strukture organizacije je ustvariti okolje za uspešno delovanje človeških virov. Organiziranje mora potekati v skladu z

sposobnostmi in motivi zaposlenih. Vodenje v ožjem smislu pomeni usmerjanje zaposlenih, njihovo motiviranje in vpliv, z namenom, da bi delovne naloge izvrševali čim bolje. Vodja mora usmerjati delavce s pomočjo komuniciranja. Avtor trdi, da je vodenje najpomembnejši vidik upravljanja, pri katerem gre za nadzorovanje vedenja drugih glede na izvrševanje določene naloge. (Koontz, 1986: 118-121).

SISTEMI VODENJA

Ker v diplomski nalogi raziskujem pomen človeškega faktorja v organizaciji in odnosih v njej, se bom v nadaljevanju naslonila na Likertovo teorijo sistemov vodenja, ki izhaja iz prepričanja, da je človeški dejavnik ključnega pomena za organizacijo. Vse kar se v organizaciji dogaja, je rezultat človeške dejavnosti.

Likert (1967) definira štiri sisteme ali stile vodenja.

- **Izkoriščevalsko avtokratski.** V tem sistemu vodstvo ne zaupa podrejenim. Rešitev delovnih problemov ne išče pri podrejenih. Vse odločitve sprejema najvišje vodstvo podjetja, ki tudi samo zastavlja cilje podjetja. Za medsebojno sodelovanje nadrejenih in podrejenih sta značilna strah in nezaupanje. Vzporedno se razvije neformalna organizacija, katere cilji so nasprotni ciljem formalni organizaciji.
- **Dobrohotno avtokratski.** Vodja ima nekaj zaupanja v podrejene. Občasno pri njih išče ideje in mnenje o problemih pri delu. Vodja je do zaposlenih pokroviteljski. Pomembnejše odločitve sprejema najvišje vodstvo, to tudi oblikuje cilje organizacije. Le manj pomembne odločitve lahko sprejemajo vodje na nižjih ravneh, vendar le v okviru prej napisanih pravil. Podrejeni so samo delno motivirani s tem, da so za izjemne uspehe ekonomsko stimulirani.
- **Participativen.** V tem sistemu vodstvo že precej zaupa podrejenim. Manj pomembne odločitve sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni, vendar vodja na koncu še vedno izreče končno odločitev. Komuniciranje poteka po organizacijski hierarhiji v obe smeri, vendar samo vertikalno.
- **Demokratični.** Nadrejeni popolnoma zaupajo svojim podrejenim. Komuniciranje poteka tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in organizacijskimi enotami. Nižje vodstvene ravni in navadni delavci so visoko motivirani, ker so upoštevani in sodelujejo pri vseh odločitvah, ki zadevajo njihovo delo (Likert, 1967).

Veliko avtorjev navaja načine vodenja, vsak ima svoja poimenovanja in meje med kategorijami. V vsakem primeru pa obstajata dve skrajnosti, avtorski in demokratični način vodenja organizacije in ljudi. Za **avtorski** način je značilno, da je manager tisti, ki izdaja ukaze in pričakuje, da se jih izpolni brez pripomb in razmišljanja o njihovi smiselnosti. Delavci niso tretirani kot osebnosti, temveč kot služabniki, katerih edina naloga je dobrobit managerja oziroma organizacije. Avtoriteta vodje temelji na strahovladju.

Na drugi strani je **demokratični** način vodenja za katerega je značilen vodja, ki se posvetuje s podrejenimi in jih vključuje v procese odločanja. Ta stil nameni veliko pozornost medčloveškim odnosom v organizaciji, na katerih temelji stil vodenja (Hope, Muhlemann, 1997).

3. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Za Laswella (1960) je komuniciranje proces, ki ga lahko imamo za celoto prenašanja vsebine ali pa ga delimo v dele – komunikator, vsebina, kanala/medij, prejemnik/občinstvo in učinek.

Ule in Kline (1996) o komunikaciji med ljudmi govorita, ko med njimi v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil. Ljudje si ta sporočila izmenjujemo v nekem kodu, znakovnem sistemu, zato morajo imeti ljudje v komunikaciji enak ali zelo podoben kod sporočanja. Komunikacija pa lahko poteka tudi znotraj vsakega posameznika. Zato lahko rečemo, da do komunikacije prihaja povsod, kjer se vzpostavi odnos med ljudmi ali odnos posameznika do samega sebe (Ule, Kline, 1996:24).

Ko se organiziramo, določamo in urejamo položaje ali vloge znotraj kompleksnih odnosov. Doseganje cilja pomeni usklajevanje aktivnosti in vlog, s tem pa organizacije postajajo dovršene, a tudi zapletene oblike človekovih prizadevanj. Organizacija je človek in njegove aktivnosti. »Organizacija je definirana s skupnimi dejavnostmi njenih članov. In ker je temelj za skupno akcijo komuniciranje, je proces človekovega komuniciranja organizacijska dejavnost« (Daniels in Spiker v Berlogar, 1999:71).

Organizacije so kompleksne entitete, večje so, bolj so kompleksne. To se odraža v mnogih vidikih organizacijskih aktivnosti, vključujoč komunikacijo. V večjih organizacijah se mora komunikacijski proces izvajati pazljivo, saj lahko v nasprotnem primeru pripelje do popolnega kaosa. Temu se upravljalci lahko izognejo tako, da se podjetje razdeli na več enot, vključno s hierarhično in oddelkovno strukturiranostjo. Poleg tega je pričakovano, da vsak zaposleni ne komunicira z vsakim ostalim članom organizacije. Delovne procedure omogočijo, da pomembne informacije krožijo le med tistimi, ki jih potrebujejo za svoje delo. Delovni timi poenostavijo komunikacijo, prav tako uporaba elektronskih medijev (Martin, 2001:444-445).

Komunikacija v organizaciji je pojav s številnimi razsežnostmi. Kavčič (1991) jo razlikuje v štirih vidikih. **Mehanični vidik** s katerim so človeške komunikacije obravnavane predvsem kot proces prenosa sporočil po komunikacijskem kanalu od oddajnika do sprejemnika. **Psihološki vidik**, kjer so predmet zanimanja individualne lastnosti udeležencev v komunikacijskem procesu, ter kako te lastnosti učinkujejo na komunikacije. Za sodobno razvite organizacije je značilno, da je posameznik v njih izpostavljen prevelikemu številu informacij, da bi jih lahko sprejel in obdelal. Zato uporablja posebne konceptualne filtre, ki vplivajo na to, katere informacije sprejme, posreduje, interpretira ter kako jih predela. **Interpretativno-simbolni vidik** pri katerem je izhodišče prevzemanje vlog, kar vključuje doseganje vzajemnega razumevanja in sodelovanja z drugimi. Takšna obravnava komuniciranja izhaja iz posameznika in njegovega vključevanja v organizacijske procese. **Sistemsko-interakcijski vidik** pojmuje komunikacije predvsem kot zunanje obnašanje v organizaciji. Poudarja pomen celotnega komunikacijskega sistema v organizaciji kot ključnega za razumevanje organizacijskega vedenja (Kavčič, 1991:304-307).

Smythe (1992) definira komuniciranje v organizaciji na pet načinov. **Dajanje navodil** s katerim se zagotavlja zaposlenim informacije, kako opraviti svoje delo. **Informativni način**, ki pomaga zaposlenim razumeti, kaj počnejo in kako se to sklada s cilji organizacije. **Posvetovalni način** dovoljuje več med osebnih odnosov, kar zadeva interakcijo med zaposlenimi in vodstvom. **Vključevanje** ima dvosmeren proces komuniciranja, uporablja povratno informacijo za izboljšavo odnosov med zaposlenimi in vodstvom. **Participativni način** zagotavlja, da zaposleni aktivno sodelujejo v oblikovanju delovnega procesa in odločanju v organizaciji.

3.1. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA

Lipovec (1987) komunikacijsko strukturo navaja kot enega od temeljev, na katerih se gradi bolj vseobsegajoča organizacijska struktura. Berlogar (1999) komunikacijsko struktura definira kot »način organiziranja, ustvarjanja osebnih organizacij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije in njenimi okolji« (Berlogar, 1999:113).

Komunikacijska struktura bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja združbe in delovne skupine v podjetju. V različnih komunikacijskih strukturah pa obstoje tudi različna razmerja med člani omrežja. V eni komunikacijski strukturi so ljudje bolj podrejeni enemu členu, v drugi pa so bolj odvisni med seboj; ena struktura povzroča, da je odgovornost bolj enakomerno porazdeljena na vse, v drugi pa se odgovornost centralizira. Hierarhične komunikacije so tiste, ki potekajo med oddajniki in sprejemniki, ki so drug drugemu podrejeni ali nadrejeni (Baird,Stull, 1983:360-366).

FORMALNO KOMUNICIRANJE

V mnogih organizacijah je formalni sistem komuniciranja specificiran z navodili in organizacijsko shemo, v drugih pa je tak sistem zgolj impliciten. Formalno komuniciranje je postavljeno in oblikovano iz strani upravljalcev. Glede na tok sporočil znotraj hierarhije ga največ avtorjev deli na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije. Tako se tak pristop osredotoča na ukaze in navodil podrejenim. Upravljalci pošiljajo ukaze vzdolž hierarhije, zaposlenim posredujejo informacije povezane z delom, zaposlenim omogočajo pregled nad uspešnostjo njihovega dela in jih usmerjajo k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. Vendar Berlogar (1999) trdi, da je v mnogih organizacijah ta dimenzija formalnega komuniciranja neučinkovita. Problem je v neustreznosti informacij, neustreznosti sredstev za njihovo razširjanje, filtriranju informacij in v splošni klimi dominacije na eni ter podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol (Berlogar, 1999:115).

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. V klasični teoriji je pri tem šlo zgolj za poročanje o opravljanju delovnih nalog, kasnejše teorije medčloveških odnosov pa to vlogo razširjajo in poudarjajo promocijo zavesti zaposlenih in njihovo integracijo, pa tudi boljše odločanje. Komuniciranje navzgor je namreč pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike in procedur. Avtor nadalje trdi, da zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo in jih, če jih že dajejo, selekcionirajo oziroma dajejo sporočila, ki bodo po njihovem mnenju nadrejenim ugajala.

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji. Zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij; zagotavlja koordinacijo dela, s tem da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose; je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci; omogoča sodelavcem medsebojno podporo (Berlogar, 1999:131-121). Horizontalne komunikacije imajo mnogo znakov neformalnih komunikacij. Zato so relativno učinkovitejše od formalnih, manj popačene, omogočajo hitro povratno komunikacijo in boljše razumevanje (Kavčič, 1991:314).

NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Berlogar (1999) neformalno komuniciranje definira kot tisto, »ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo« (Berlogar, 1999:122). Vzrok zanj je radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Pojav neformalnega komuniciranja je povezan s potrebami zaposlenih po informaciji glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah le-tega zanje.

Mintzberg (1979) navaja dva temeljna vzroka za neformalno komuniciranje, prvi je povezan z delom, drugi pa je družabnega značaja. Mnogo neformalnega komuniciranja ni povezanega z delom v organizaciji, in je torej na nek način nefunkcionalno, a vendarle vitalno za uspeh organizacije. Njegov pomen po avtorjevem prepričanju ne more biti nič manjši od tistega, ki ga ima formalno komuniciranje.

3.2. RAVNI ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA

Zaradi kompleksnosti teme komuniciranja v organizaciji avtorji ne morejo mimo obravnavanja posameznika v njej. Proces komuniciranja je socialna aktivnost, ki vključuje dva ali več ljudi. Kreps navaja štiri ravni organizacijskega komuniciranja.

Osebna raven je temeljna raven človekovega komuniciranja, na kateri interpretiramo sporočila (dekodiranje) in jih za pošiljanje drugim tudi oblikujemo (kodiranje). To je v bistvu komunikacija s samim seboj. Kodiranje in dekodiranje ljudem omogoča pošiljanje in sprejemanje sporočil, zato je osebna komunikacija tudi temeljna, saj ljudem omogoča komunicirati tudi na med osebnih in skupinskih ravneh organizacijskega komuniciranja.

Interpersonalna komunikacija vključuje dva posameznika v diadni interakciji. Temelji na osebni oziroma se obe dogajata hkrati prek procesov kodiranja in dekodiranja. Ena najpomembnejših posledic med osebnega komuniciranja so med osebni odnosi, ti pa so temeljnega pomena za organizacijo.

Komunikacija v manjših skupinah poteka med tremi ali več ljudmi. S komunikacijo znotraj skupine zaposleni poskrbi za svoje družbene potrebe kot oseba. Poleg tega, da je vsakemu zaposlenemu občutek, da je več kot le številka. Taka komunikacija omogoči zaposlenemu osnovno socializacijo v organizacijske norme. Komuniciranje v skupinah je sestavljeno iz mnogih med osebnih komunikacijskih zvez in je zato še bolj kompleksno (Martin, 2001:179-180).

Komuniciranje med skupinami se pojavlja znotraj družbenega sistema, sestavljenega iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela skušajo doseči skupen cilj. Je nujno za delovanje velikih organizacij, saj je sredstvo za koordinacijo aktivnosti tam, kjer zaradi velikosti enostavno ni moč zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim (Berlogar, 1999: 61-62).

3.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Vsaka organizacija je enkratna združitev nastanka, zgodovine, sociostrukturnega konteksta, tehnologije, zaposlenih in vodstva. V njej člani proizvajajo in oblikujejo skupen sistem simbolov in pomenov, ki je posledica skupnih izkušenj iz preteklosti. Organizacijska kultura nastaja v procesu, ki ga vsiljuje nujnost preživetja organizacije v zunanjem okolju. Način, kako se organizacija odziva na pritiske iz okolja, je odvisen od velikega števila interpretativnih odločitev, ki jih sprejemajo člani organizacije in so osnova za oblikovanje njene kulture (Mesner-Andolšek, 1992:19-20). Organizacijska kultura je lahko definirana oziroma razumljena kot sistem skupnih vrednot in norm, ki definirajo kaj je pomembno in kako se morajo člani organizacije vesti in kako čutiti. Ta koncept kaže na dve primarni lastnosti organizacijske kulture: prvič, obseg do katerega soglasje in intenziteta obstajata glede na norme in vrednost (moč kulture); drugič, obseg do katerega te norme in vrednote definirajo predpisano obnašanje v organizaciji (vsebina kulture) (Chatman, Goncalo, <http://sciencedirect.com>).

Pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da v organizaciji razmerij pri vodenju, reakciji zaposlenih na dogajanja v organizaciji in okolju in s tem tudi njihovega ravnanja, ne določajo samo racionalno elementi, ampak tudi simbolni (obredi, prepričanja, navade, ideologija itd.). Kavčič je iz različnih definicij organizacijske kulture povzel nekatere skupne prvine. Organizacijska kultura je:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo do drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, 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, 131-132).

Za Mesner-Andolšek (1995) je organizacijska kultura v neposredni zvezi z reševanjem problemov, ki jih sprožajo pritiski iz okolja ter problemi notranjih odnosov in integracije. Ljudje v organizaciji imajo veliko skupnega, veliko skupnih izkušenj in te izkušnje jih vodijo do

skupnega pogleda na svet. Izkušnje posameznika ali skupine se utrdijo v njegovi / njihovi zavesti in močno vplivajo nato, kako ti člani organizacije mislijo, delujejo in čutijo. Organizacijska kultura je torej vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije (Mesner – Andolšek, 1995:9-12).

Martin (2001) definira šest dimenzij, ki reflektirajo sestavo kulture znotraj organizacijskega konteksta: **vedenjske zakonitosti**, ki odražajo vidne vedenjske vzorce. To lahko vključuje uvajalne formalnosti, skupinski jezik (sleng), rutinirane vzorce obnašanja, ki kažejo na pripadnost določeni skupini ali organizaciji; **prevladujoče vrednote** so specifične vrednote značilne za določeno organizacijo; **norme**, ki so splošni vedenjski vzorci katerim morajo slediti vsi člani organizacije; **pravila** so specifična navodila kako se mora nekaj narediti. Lahko so to norme, velikokrat pa so to nenapisana in neformalna pričakovanja. Pravila postavljajo upravljavci organizacije, zaposleni se jim podredijo; **filozofija** je v tem kontekstu osnovna verovanja, ki jih imajo ljudje v organizaciji, osnova na kateri delujejo, delajo. Organizacijsko filozofijo postavijo upravljavci, torej je to njihova filozofija, ki kaže na njihove vrednote; **atmosfera** – fizična ureditev organizacije kot poslopja, upravljavski stil, rekreacijske zmogljivosti, odprte pisarne,... vse to pomaga vzpostavljati dobro klimo v podjetju (Martin, 2001:588-589).

Kultura, ki jo bo organizacija razvila, je v veliki meri odvisna od začetnega ravnanja vodstva. V začetku vodstvo velikokrat »vsili« svoje predpostavke o tem, kaj je dobro, primerno, kako deluje okolje in kako bi se morale stvari urejati. Končna oblika organizacijske kulture je »rezultat kompleksne interakcije nameranih in ne nameranih dejanj, pa tudi zavednega in nezavednega delovanja, tako vodstva kot tudi ostalih članov organizacije – je rezultat njihove skupne zgodovine« (Mesner-Andolšek, 1992:20).

Tudi tipologij organizacijskih kultur je veliko. Handy (1993) razlikuje štiri vrste organizacijskih kultur;

- kultura moči – navadno jo najdemo v majhnih organizacijah, kjer se vse vrti okoli ene ali več glavnih oseb, ki sprejemajo odločitve in ohranjajo absolutno avtoriteto;

- kultura vlog – znotraj takega tipa organizacijske kulture ima vsak zaposleni specifično delo. Od njih se pričakuje, da se omejijo na samo njim določeno funkcijo. Glavna atributa sta stabilnost in predvidljivost;
- kultura nalog – od zaposlenih se pričakuje, da se osredotočijo na dodeljeno nalogo in na nič drugega. Tako podjetje se hitro prilagaja spremembam okolja in delovnim potrebam zaposlenih;
- kultura osebnosti – sloni na posamezniku Kultura osebnosti omogoča vsakemu posamezniku, da je središčna točka skupine, oddelka, organizacije, upoštevajoč okoliščine (Handy, 1993:81).

Avtorji so si enotni, da brez komuniciranja ni kulture in obratno. Komuniciranje in kultura sta med seboj recipročno povezana, saj ne moremo določiti, kaj je vzrok in kaj posledica. »Komuniciranje je način oziroma sredstvo za (iz)oblikovanje in ohranjanje kulture, prek komuniciranja ustvarjamo kulturo. Obenem kultura sama določa komuniciranje« (Berlogar, 1999:141).

Gruban zagovarja, da ne bo le izdelek, storitev in tehnologija tisto, kar bo v prihodnje ločevalo uspešne organizacije od neuspešnih, inovativne od inertnih, dobre od slabih. Ključni bodo ljudje - zaposleni in s tem determinirana organizacijska kultura. »Pred pogoj za takšno vitalno, motivacijsko organizacijsko kulturo pa so dvosmerne simetrične komunikacije med menedžmentom in zaposlenimi« (Gruban, 1992:20).

4. ODNOSI Z JAVNOSTMI

4.1. TEORIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Teorij o odnosih z javnostmi je vsaj toliko kolikor avtorjev je pisalo o tem. Vsi odnose delijo vsaj na dva komunikatorja; organizacijo in njeno javnostjo. Organizacije pa nikoli nimajo le ene javnosti, temveč vsaj eno notranjo – zaposlene – in eno zunanjo npr. svoje kupce. Vendar je teh javnosti še mnogo več.

Odnosi z javnostmi se ukvarjajo dobesedno z odnosi med organizacijo in različnimi javnostmi” (Hunt in Grunig, 1995: 408). “Organizacije, ki dobro komunicirajo z javnostmi, s katerimi so v razmerju, vedo, kaj lahko pričakujejo od teh javnosti, javnosti pa vedo, kaj lahko pričakujejo od njih”. Ni nujno, da se bodo vselej strinjale ali bo razmerje med njimi prijateljsko, vsekakor pa razumejo druga drugo ali, boljše, premorejo medsebojno razumevanje (Hunt in Grunig, 1995: 5). Hunt in Grunig nadalje govorita o razumevanju organizacij med seboj in sklepanju kompromisov ter pogajanj, ki prinašata denar. Bistvo odnosov z javnostmi pa vidita v komuniciranju in kompromisu. “Doseganje razumevanja je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi” (Hunt in Grunig, 1995: 5).

Vse definicije odnosov z javnostmi omenjajo dva pomembna elementa: upravljanje in komuniciranje. Hunt in Grunig opredeljujeta odnose z javnostmi kot “ upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Komuniciranje opredeljujeva kot ravnanje – ljudi, skupin ali organizacij – ki sestoji iz prenašanja simbolov k drugim ljudem, skupinam ali organizacijam in obratno. Torej lahko rečemo, da so odnosi z javnostmi upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi” (Hunt in Grunig, 1995: 6).

Predstavljajo funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja obojestranske ter koristne odnose med organizacijo in javnostjo od katere je odvisen uspeh ali neuspeh (Ledingham in Bruning, 2000: 159).

Cheney in Vibert pravita: “Kar bi lahko imenovali odnosi z javnostmi, se je začelo z zgodovino samo. Kar so imenovali odnosi z javnostmi, pa se je začelo v neurejenem korporativnem okolju poznega devetnajstega stoletja. Na nastanek posebnega upravljaljskega podsistema, ki se je začel ukvarjati z odnosi gospodarskih družb z njihovim zunanjim in notranjim okoljem, sta vplivala predvsem dva procesa: osamosvajanje gospodarske sfere od politične in ločitev upravljanja od lastništva” (Cheney in Vibbert v Hunt in Grunig, 1995: 407).

Ime odnosov z javnostmi – public relations – je skoval Edward L. Bernays. Public relations (odnosi z javnostmi oziroma javni odnos) v svojem prvotnem pomenu namenoma asociirajo na javni interes (public interest). Sčasoma pa je prišlo do preoblikovanja pomena z javnih odnosov v odnose z javnostmi (Hunt in Grunig, 1995).

Sedaj so odnosi z javnostmi pomemben del korporativne strategije vsakega podjetja in večjega posla. Z razvojem elektronskih medijev, kabelske in satelitske televizije so se potrebe in zahteve po informacijah še povečale. Nobeno čeprav majhno podjetje ne more ignorirati vključevanja v ta razvoj (Moss, 1991: 17).

Jefkins (1998) pravi, da sestavljajo odnose z javnostmi vse oblike načrtovanih komunikacij, notranjih in zunanjih, med organizacijo in njenimi javnostmi, čigar smoter je doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju.

Vsaka organizacija ima odnose z javnostmi, pa če to hoče ali ne. Vsak telefonski pogovor, vsako pismo, vsaka interakcija z drugim človekom je neke vrste odnos z javnostjo. Z njim organizacija prodaja oz. promovira sama sebe. Center njenega interesa pa je javni interes. Dobrih odnosov s svojimi javnostmi organizacija ne more kupiti, temveč si jih lahko le zasluži (Seitel, 1997: 6).

“Odnosi z javnostmi so posebna upravljavska funkcija, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati medsebojno komunikacijo, razumevanje, sprejemanje in kooperacijo med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje reševanje problemov; upravljavcem pomaga, da so z mnenjem javnosti seznanjeni ter se nanj odzivajo; definira in poudarja odgovornost upravljavcev organizacije, da služijo javnemu interesu; pomagajo upravljavcem, da so v koraku s časom, da se hitro prilagajajo spremembam ter napoveduje trende; in uporablja raziskave in etične komunikacijske tehnike za svoja primarna delovna orodja (Seitel, 1997: 6).

Hutton navaja hierarhično lestvico primarnih nalog, funkcij in taktik odnosov z javnostmi.

Definiranje

Upravljanje strateških odnosov

Situacijske vloge

Prepričevalec, zagovornik, izobraževalec,
upravljaavec z ugledom, dobavitelj informacij

Primarne funkcije

Raziskovanje, ustvarjanje imidža, svetovanje, upravljanje,
interpretacija, komunikacija, pogajanje, zaznavanje možnih nevarnosti

Taktike / uporabljena orodja

Publiciteta, novinarske konference, govori, uvajanje produkta, med osebna komunikacija,
internetne strani, publikacije, program korporativne identitete, program oglaševanja, itd.

(Hutton, <http://sciencedirect.com>).

4.2. UPRAVLJANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Komunikacija se lahko upravlja na več načinov, odvisno od organizacijske kulture in načina kako organizacije gleda na svet. Grunig in Hunt definirata štiri modele upravljanja odnosov z javnostmi. Nekateri od teh modelov so bolj učinkoviti od drugih, nekateri so tudi bolj etični kot drugi.

Model tiskovnega predstavništva opisuje program odnosov z javnostmi, kjer je primarni cilj dobiti dobro publiciteto za organizacijo v množičnih medijih. Ta model je pogost pri publicistih, ki promovirajo športnike, filmske zvezde, politike.

Model javnega informiranja je podoben modelu tiskovnega predstavništva, ker je prav tako enosmeren, in odnose z javnostmi vidi le kot možnost podajanja informacij. Ta model organizacija uporablja za kontrolo medijev na način, da se njihovi izvajalci odnosov z javnostmi izdajajo za novinarje. Na ta način v javnost pridejo le informacije, ki jih želi posredovati organizacija, mnogokrat so to laži in prikrita promocija.

Oba modela sta enosmerna, predstavljata komunikacijski program, ki ne temelji na raziskavah in strateškem planiranju. Sta tudi asimetrična, kar avtorja razlagata kot, da modela želita spreminjati javnost in ne organizacije.

Dvosmerni, asimetrični model za nagovarjanje ciljne javnosti uporablja raziskave, zato je tudi učinkovitejši od enosmernih. Je pa prav tako sebični model, saj organizacija, ki ga uporablja, verjame v svoj prav. Sprememb mišljenja, obnašanja pričakuje javnosti in ne organizacije. Ta model deluje dobro dokler so konflikti organizacije z okoljem manjši. Pri večjih pa se pokažejo njegove pomankljivosti.

Dvosmerni, simetrični model opisuje program odnosov z javnostmi, ki temelji na raziskavah. Komunikacijo uporablja za razreševanje konfliktov in za izboljšanje razumevanja med organizacijo in strateško javnostjo. Ta model je bolj etičen kot ostali trije, saj bazira na pogajanjih in kompromisih (Hunt, Grunig, 1994:8-9).

4.2.1. STRATEGIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Naloga organizacijskih odnosov z javnostmi je, da so kompetentni, zmožni in uspešni pri podpiranju organizacijskih ciljev. Da upravljavci odnosov z javnostmi v organizaciji lahko sledijo tem nalogam, morajo dobro poznati strateški načrt organizacije, kjer so opredeljeni njeni cilji in poslanstvo. Upravljanje odnosov z javnostmi in njihova strategija se mora ujemati z organizacijsko strategijo.

Jefkins (1998) navaja šest-stopenjski model načrtovanja odnosov z javnostmi: **opazovanje in razumevanje** komunikacijske situacije. Pregled odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi (najbolje analiza tiska); **definiranje ciljev**, ki izhajajo iz ciljev organizacije; **definiranje ciljnih javnosti**, da se lahko začnejo izvajati komunikacijski cilji; **izbor orodij in tehnik** s pomočjo katerih bodo sporočila komunicirana določeni javnosti; **proračun** – ocena stroškov komunikacijskega načrta; **ocena rezultatov**, ki je možna z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik, skozi opazovanje medijev ali z izkušnjami (Jefkins, 1998:50-51).

Grunig upravljaljske korake razdeli v »vedenjski molekuli«:

- Zaznava problema
- Določitev možne rešitve
- Definiranje alternativ
- Določitev najboljše opcije
- Potrditev odločitve s pomočjo testiranja
- Izvajanje programa kot je določeno
- Vrnitev na proces in določitev, kje je program dosegel želene cilje (Hunt, Grunig, 1994:27).

Prevladujoč model ocenjevanja učinkovitosti programa odnosov z javnostmi je predpisala organizacija Public Relations Society of Amerika.

- Raziskovanje – kvalitetna primarna in sekundarna raziskava omogoča identifikacijo problema ali priložnosti. Pristop, ki bo uspešen.
- Planiranje – ciljev, izvirnosti in ocene pri izbiri strategije in tehnik, proračuna, ovir.
- Izvedba – kako je bil načrt izveden, uporabljena gradiva, prilagoditve programu, tehnike, spoprijemanje s težavami, poraba denarja, osebja.
- Ocena – trud vložen v identifikacijo, kvantifikacijo in analizo rezultatov; v kolikšni meri je program dosegel svoje cilje. (Hunt, Grunig, 1994: 28).

4.3. VRSTE JAVNOSTI

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Javnosti pa se med seboj razlikujejo po aktivnosti oziroma vpletenosti. “Bistvena razlika pri razločevanju populacije na posamezne javnosti se kaže ravno v tem, v kakšni meri se slednje dejavno udeležujejo vedenja, ki podpira ali ovira organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva. Bolj verjetno bodo javnosti dejavne, če bodo ljudje, ki jih sestavljajo, opazili, da jih organizacija vpleta v svoje ravnanje, da ima ravnanje organizacije za posledico problem in da jih nič ne ovira, da ne bi v zvezi s problemom poskusili ukrepati” (Hunt in Grunig, 1995:14).

“V okviru globalne družbe opredeljujejo javnost kot skupnost najširšega kroga ljudi, ki jih vežejo določeni skupni interesi in imajo sorazmerno stalna in aktivna stališča glede vprašanj družbene ureditve. Poleg generalne javnosti obstajajo tudi specialne javnosti, ki ustrezajo interesnim področje (Gruban, 1994:4).

Seitel (1997) pa pravi, da ne obstaja neka splošna javnost, temveč veliko različnih, od katerih ima vsaka svoje posebne lastnosti, ki zahtevajo različne tipe komuniciranja. Velikokrat je meja, ki deli te javnosti med seboj izjemno tanka in jo je težko določiti. Tipična organizacija je soočena z velikim številom kritičnih javnosti s katerimi mora komunicirati pogosto in neposredno. Upoštevati mora lastne interese hkrati pa mora skrbeti za vsako javnost posebej. Danes pa so interesne skupine zelo kompleksne. Kot poudarja avtor splošna javnost ne obstaja. Še tako majhno skupino ljudi lahko delimo. Je pa res, da je lahko posameznik član ene ali več organizacijskih javnosti. Kategoriziranje posameznikov le v eno skupino, bi bila velika napaka (Seitel, 1997:9).

Za Grubana javnost pomeni elementarno kolektivno skupinsko tvorbo ljudi, ki se znajdejo pred nekim vprašanjem, o katerem nimajo enakih mnenj, in se zato spustijo v razpravljanje o njem. To javnost sestavljajo stranke in interesne skupine, pa tudi ne zainteresirane množice (Gruban, 1994:4).

Vsaka dejavnost mora vedeti kdo in kakšni so njeni deležniki. “Potem ko so deležniki raziskani in definirani, jih morajo odgovorni rangirati po tem, kako težo imajo za organizacijo” (Grunig in Hunt, 1995:16). Javnost se lahko primarno deli tudi na aktivno in pasivno. Javnost, ki ni pomembna organizaciji in obratno, organizacija ni pomembna njej, se določa kot nejavnost. To niso deležniki in organizacija nima odnosa z njimi. Z aktivnimi javnostmi organizacija lažje komunicira, saj same od sebe iščejo informacije. Vendar jih iščejo pri mnogih virih, prepričanja pa si ustvarjajo raje same, zato jih ni lahko prepričati (Hunt in Grunig, 1995:16).

Gruban, Verčič in Zavrl definirajo ciljne javnosti kot “interesne skupine in posameznike, ki so (ali bodo) prisotni v življenju organizacije in niso zgolj sedanji ali potencialni kupci ali uporabniki izdelkov in storitev. To so specifični segment javnosti kot npr. šolarji, avto

prevozniki, raziskovalci, politiki, bankirji, zaposleni, študenti itd. Z vsako javnostjo organizacija komunicira na specifičen način. Vsaka organizacija ima svoje specifične javnosti. Vendar obstaja tudi nekakšen standardni “železni” seznam javnosti, s katerim komunicirajo vse organizacije, pa naj gre za bolnišnico, vladno ustanovo, elektronsko korporacijo ali tovarno igrač” (Gruban, Verčič in Zavrl, 1990:28).

“Ljudje so deležniki, ker spadajo v kategorijo ljudi, ki jih odločitve te ali one organizacije prizadevajo ali pa ki s svojimi odločitvami lahko prizadevajo organizacijo”(Hunt in Grunig, 1995:15). Vse te skupine lahko izboljšajo ali poslabšajo poslovne uspehe organizacije, zato si mora le-ta truditi za dobre odnose z njimi.

Hunt in Grunig (1995) najprej razdelita javnost na *nejavnost* – in se ne tiče organizacije. Nadalje *latentno javnost* – javnost, ki je pasivna, vendar utegne postati dejavna, če organizacija naredi kaj, kar ima posledice za ljudi. Takrat obstaja verjetnost, da bodo ljudje opazili svojo vpletenost in prepoznali problem. Ko pa se raven vpletenosti in prepoznavna problema povečata, zavest o oviranosti pa manjša, utegnejo take javnosti postati *zavedne in dejavne*. Se pravi, da posledice ustvarjajo vsaj latentno javnost, ki pa utegne postati dejavna.

Ko Grunig (1994) definira javnost, jo nadalje deli na štiri stopnje organiziranosti:

- Nejavnost
- Možna javnost
- Pozorna javnost
- Aktivna javnost

Seitel (1997) pa javnosti deli na več sovpadajočih kategorij:

- **Interne in eksterne;** Interne javnosti so znotraj organizacije: vodje, upravljavci, delničarji, direktorji, uradniki. Eksterne javnosti so tiste, ki niso neposredno povezane z organizacijo: novinarji, vlada, šolniki, potrošniki, skupnost in dobavitelji.
- **Primarne, sekundarne in marginalne;** Primarne javnosti lahko najbolj pomagajo ali ovirajo trud organizacije. Sekundarne javnosti so manj pomembne, marginalne pa še manj.

- **Tradicionalne in bodoče;** Zaposleni in trenutni potrošniki sestavljajo tradicionalne javnosti. Študenti in potencialne stranke pa predstavljajo bodoče javnosti. Nobena organizacija ne more ignorirati stalnega spreminjanja javnosti. Danes so njene javnosti od žensk do manjšin, od upokojencev do homoseksualcev. Vsaka od njih je lahko pomembna za uspeh podjetja v prihodnosti.
- **Zagovorniki, nasprotniki in neopredeljene;** Institucija mora ravnati različno z javnostmi, ki ji nasprotujejo, kot s tistimi, ki jo podpirajo. Za zagovornike je primerna komunikacija, ki še pogloblja njihova prepričanja. Za spreminjanje mnenj skeptikov pa je potrebno močno prepričevalno komuniciranje.

Veliki večini podjetij in njihovim vodilnim je pomembno kako jih javnost vidi, kakšen ugled imajo v različnih javnostih, kako in na kakšen način je podjetje predstavljeno v medijih. Zavedajo se, da je potrebnega veliko časa, da se v očeh javnosti zgradi ugled, in le majhen spodrseljaj, da se vse poruši.

“Uspeh organizacije je danes še kako odvisen od njenega ugleda v javnosti. To so potrdile številne raziskave evropskih integracijskih procesov za leto 1992. Nemogoče je trditi, da dobri in učinkoviti prijemi s pomočjo orodij sodobnih odnosov z javnostmi lahko izboljšajo slab izdelek ali storitev podjetja ali nevtralizirajo porazne učinke slabega vodenja firme. Vendar sistematično komuniciranje z lastno, interno ter zunanjimi eksternimi javnostmi lahko v marsičem spremeni optiko pogledov na organizacijo (Gruban, Maksimovič, Verčič in Zavrl, 1990:16).

Hunt in Grunig (1995) sta poudarila, da bi moralo vodstvo oddelka odnosov z javnostmi aktivne javnosti, potem ko so identificirane, vključiti v procese odločanja. Če se vključijo že na začetku, potem se je mogoče lotiti reševanja njihovih problemov, še preden pride do konflikta, čigar posledica je pritisk na organizacijo, da naredi spremembe. Kadar se organizacija za njih ne zmeni, se mnogi priključijo aktivističnim skupinam, ki nadalje pritiskajo na organizacijo s tožbami, bojkoti, protesti in kampanjo v medijih.

Zadovoljstvo z odnosom je odločilen atribut pri ocenjevanju kvalitete odnosa med organizacijo in njenimi javnostmi. Zaupanje, vzajemna kontrola, predanost odnosu in zadovoljstvo z njim so

bistveni in primerni indikatorji kvalitetnega odnosa organizacija – javnosti. (Ledingham in Bruning, 2000:41).

4.4. VRSTE ODNOSOV

Dozier in Grunig (1995) pravita, da različni deli organizacije nadzorujejo določene dele okolja organizacije. Tako npr. marketing opazuje potrošnike in kaj se z njimi dogaja. Kadrovski oddelek opazuje in skrbi za zaposlene. Mnogokrat organizacijska politika, njena dejanja in procedure prizadenejo posameznike, skupine in organizacije zunaj podjetja. Da bi organizacija delovala strateško razvija resurse komunikacijskih programov, da bi z njimi gradila odnose s svojimi javnostmi. Nadalje avtorja navedeta sedem ključnih odnosov: **odnosi z mediji, z zaposlenimi, s skupnostjo, s potrošniki, s člani, z investitorji in odnosi z državnimi institucijami.**

Ledingham in Bruning (2000) navajata Hendrixa in njegovih osem javnosti in odnosov: **odnosi z zaposlenimi, s člani, s skupnostjo, z državo, z investitorji, z mediji in z javnostjo, ki ne spada v nobeno naštetu kategorijo.** Hendrix odnose z internacionalno javnostjo uvršča v posebno kategorijo.

Nadalje osem odnosov oz. javnosti spojita v:

Odnose z mediji: mediji so pogosto edina povezava med organizacijo in mnogimi javnostmi. Lahko odločilno vplivajo, da se nastali problem obrne v prid organizacije. Poleg tega mediji lahko zgradijo in tudi zrušijo kredibilnost organizacije. Avtorja trdita, da se z novinarji lahko manipulira, zato morajo zaposleni, ki so odgovorni za odnose z mediji, pozorno graditi odnos z njimi.

Odnosi z investitorji: Posebej v velikih organizacijah za omenjene odnose skrbi specializirano osebje, ki razume investicijsko okolje in njegove javnosti. Odnos z njimi mora biti iskren. Investitorska javnost mora imeti zaupanje v organizacijo (Ledingham in Bruning, 2000:109).

Odnosi z zaposlenimi in člani: Zaposleni in člani se morajo čutiti del organizacije, da se njihovo delo prepozna kot dobrobit. Sem avtorja vključujeta tudi franšizne delavce, priključene delavce in druge povezane skupine. Odnosi z njimi so odgovornost članov uprave.

Interni komunikacijski programi so specifični in namenjeni specifičnim javnostim neposredno (Ledingham in Bruning, 2000:110).

Odnosi s potrošniki in strankami: So največkrat deljena odgovornost oddelkov marketinga in odnosov z javnostmi. Marketinški komunikacijski programi so narejeni za oglaševanje in promocijo novih produktov in uslug organizacije. Vendar marketinški komunikacijski programi niso zadostni za odnose s potrošniki ali strankami (Grunig v Ledingham in Bruning, 2000:110). Širši interaktivni ali dvo-smerni komunikacijski model je potreben, da so potrošniki zadovoljni, da so zadovoljene njihove potrebe in da organizacijo zaznavajo kot sposobno zadovoljevati njihove potrebe (Ledingham in Bruning, 2000:110).

Odnosi s skupnostjo: Skupnost je širok pojem. Lahko je to upravna oblast, ki razrešuje spore, podeljuje razna dovoljenja, računa davek, sprejema zakone. Skupnost je lahko tudi vir bodočih zaposlenih v organizaciji, potrošniki ali stranke ali celo oboje. Zaradi teh različnosti avtorja to skupino obravnavata ločeno, vendar kot edinstveno kategorijo. Organizacija mora v svoji skupnosti ohranjati pozitiven profil. Orodij za to je več, eno izmed njih je donacija. Organizacija lahko z donacijo podpre primerne in družbeno koristne dogodke, ljudi, stvari (Ledingham in Bruning, 2000:110).

Gruban, Verčič in Zavrl (1997) pa so opredelili odnose z naslednjimi ciljnim javnostmi: podpora najvišjemu vodstvu, odnosi z internimi javnostmi, odnosi z vlagatelji, vladni in javni odnosi, odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi z mediji, odnosi s potrošniki in mednarodno odnosi z javnostmi. Nadalje navajajo štiri specializirane programe odnosov z javnostmi: interno komuniciranje, odnosi z mediji, odnosi s skupnostjo in odnosi s finančnimi javnostmi.

Sedem programov odnosov z javnostmi navaja Škerlep (1998, 751–756):

- Odnosi z mediji-služijo oblikovanju javnega mnenja o pomembnih zadevah
- Odnosi z zaposlenimi-so sredstvo uspešnega upravljanja z organizacijo
- Odnosi s finančnimi javnostmi-med katere uvrščamo lastnike, delničarje, investitorje in specializirane finančne medije. Finančna javnost vodilnim predstavlja najpomembnejšo javnost, saj so kot lastniki podjetja odločevalci o njegovem delovanju.
- Odnosi z državnimi institucijami-potekajo na dolgi rok. Pomembno vlogo igra tu lobiranje.

- Odnosi z lokalno skupnostjo-imaajo za cilj integracijo podjetja v lokalni skupnosti in tvorjenje njenega ugleda.
- Krizno komuniciranje-mora biti profesionalno in etično. Zanj je značilna povečana pozornost s strani medijev in javnosti.
- Odnosi s potrošniki-predstavljajo temelj uspešnega poslovanja podjetja. Ustvarjajo publiciteto in skrbijo za pospeševanje prodaje.

Nadalje bom podrobneje navedla različne odnose z javnostmi oz. različne javnosti s katerimi mora imeti organizacija odnose. Le-ti ne bodo povzeti po nobenem avtorju posebej, temveč jih bom navedla po lastni presoji ter jih opisala s pomočjo različnih avtorjev in njihovih teorij. Med odnosi ni strogih meja in so kompatibilni. Tako so odnosi s finančnimi javnostmi tudi del odnosov med organizacijami itd. Odnose z internimi javnostmi bom namenoma izpustila, saj jih bom podrobno opisala v posebnem poglavju.

4.4.1. ODNOSI Z MEDIJI

Hunt in Grunig (1995) smatrata medije kot napeljavo za odnose s strateškimi javnostmi organizacije. "Odnosi z mediji zavzemajo osrednji položaj v odnosih z javnostmi, ker so mediji kot "ventilatorji", ki nadzorujejo dotok informacij k javnostim znotraj družbenega sistema" (Hunt in Grunig, 1995:44). Po njunem novinarji sami po sebi niso strateška javnost, čeprav komunicirajo tako kot člani drugih javnosti. Strateški načrtovalci bi zato odnose z javnostmi mogli voditi v skladu z dejstvom, da novinarji niso pomembni, razen kolikor so "ventilatorji" v medijih, h katerim se obračajo strateške javnosti organizacije. (Hunt in Grunig, 1995:44).

Seitel (1999) pa nasprotno pravi, da se z mediji načeloma ne da manipulirati. Organizacija lahko le poskrbi za odkrit in interaktiven odnos med njo in novinarji in si na ta način zagotovi tako poročanje, kot si ga je zamislila (Seitel,1999: 251).

Cutlip (1994) loči nadzorovane in nenadzorovane medije. Med nadzorovane medije uvršča pisma, novičarska pisma, interne časopise in revije, prospekte, brošure, razna letna poročila in analitično pripravljene dokumente. Z razvojem novih tehnologij se širijo možnosti

komuniciranja z javnostmi, predvsem z internetom in z notranjimi računalniškimi omrežji. Za nadzorovane medije je značilno, da jih specialisti za odnose z javnostmi lahko oblikujejo in distribuirajo javnostim po potrebah in namenih organizacije.

Dalje Škerlep (1998) podobno kot Hunt in Grunig množične medije obravnava kot kanale za doseganje javnosti in posebnih javnosti; mediji igrajo ključno vlogo pri projekciji podobe organizacije pri občinstvu. Opozarja še na pozitivni ali naklonjeni odnos med novinarji in specialisti za odnose z javnostmi, ki izhaja iz medsebojne odvisnosti (Škerlep, 1998:751-752).

4.4.2. ODNOSI Z DRŽAVNIMI INSTITUCIJAMI

Vse vrste javnosti tako organizacija kot individuum imajo skupen problem: oblast oz. birokracijo. Oblast, lokalna in državna, je prisotna ves čas, tako v poslovni javnosti kot v vsakdanjem življenju. Zaposleni v oddelku za odnose z javnostmi morajo dobro poznati zakone, predvsem tiste, ki se tičejo organizacije oz. njene dejavnosti.

Odnose z državnimi institucijami, še posebej pa lobiranje, naj bi po Dozier in Grunig (1995) raje vodili odvetniki oz. pravni oddelek, in ne oddelek za odnose z javnostmi. Zaposleni, ki bi bili zadolženi za dobre odnose z vladajočo elito, se morajo truditi za dobro lobiranje in ne za piljenje komunikacijskih tehnik. Odnosi z državnimi institucijami naj bi v podjetju zavzemali posebno mesto (Dozier, Grunig in Grunig, 1995).

Škerlep (1995) našteva vrsto akterjev: svobodni lobisti, specialistične lobistične agencije, posebna interesna združenja. Proces vodenja odnosov z državnimi institucijami je dolgotrajen in zahteva pridobivanje večine tistih, ki bodo s svojim glasovanjem oblikovali parlamentarno odločitev, zato je često zaznamovan z raznimi zapleti in javnimi polemikami. Avtor v strategijo vodenja odnosov z državnimi institucijami vključuje tudi odnose z mediji in odnose s skupnostjo.

Gruban, Verčič in Zvrl (1997) navajajo posebne tehnike dela z vladami in upravo: **lobiranje** (osebno vplivanje), **oblikovanje rezultatov raziskovalnih poročil** (sklicevanje na znanost,

objektivna dejstva), **oblikovanje rezultatov javnomnenjskih raziskav** (sklicevanje na javno mnenje), **sodelovanje pri delu vladnih in paravladnih delovnih teles, pravna dejanja** (tožbe, spodbijanje zakonitosti), **osebno delo vodilnih na humanitarnih in drugih splošno priznanih področjih** (delo v raznih fundacijah in dobrodelnih akcijah, pa tudi v upravnih odborih športnih društev), **grajenje samostojne politične baze, ki pritiska na vlado, parlament ali javno upravo.**

4.4.3. KRIZNO IN KONFLIKTNO KOMUNICIRANJE

Večina avtorjev za temeljno vlogo kriznega komuniciranja navajajo učinkovito načrtovanje in ovrednotenje komunikacijskih aktivnosti, preden je podjetje v krizi. Predhodno krizno načrtovanje lahko odločilno pripomore k zmanjšanju negativnih učinkov krize, saj je poslovodstvo nanjo pripravljeno in jo tudi učinkoviteje rešuje. Ko kriza že nastopi, je najpomembneje, da se podjetje nanjo hitro odzove in sprejme načrt za razrešitev nastale krizne situacije.

Škerlep (1995) razdeli krizno upravljanje na pred krizno planiranje in simulacijo kriznih scenarijev, upravljanje s krizo oz. vodenje organizacije v času krize in ponovno pridobitev ugleda in kredibilnosti organizacije v po kriznem obdobju (Škerlep, 1995:754).

Allen & Caillouet (v Ledingham in Bruning, 2000) navajata sedem možnih reakcij organizacije v krizi:

- Napad – Krizni management se sooči s tistimi, ki trdijo, da je organizacija v krizi, in trdijo, da to ni res.
- Zanihanje – Preproste izjave, da krize ni. Pomembno je, da v to verjamejo delničarji oz. finančne javnosti organizacije.
- Opravičilo – Minimiziranje odgovornosti organizacije za nastalo krizo. Finančna javnost mora verjeti trditvi organizacije, da je njena odgovornost le delna.
- Zagovor – Minimiziranje škode, ki je nastala s krizo. Finančna javnost mora verjeti trditvi organizacije, da je škoda minimalna.

- Priliznjenost – Organizacija oz. krizni management si na vse načine prizadeva dobiti podporo javnosti. Vključujoč opominjanje finančnih javnosti na preteklo dobro poslovanje organizacije.
- Korekcijska dejanja – Neka vrsta nadomestila ali pomoči zaradi nastale škode. Npr. pomoč žrtvam.
- Popolno opravičilo – Krizni management prevzame krivdo za nastalo krizo, prosi za odpuščanje in nadalje obvešča javnost o popraviljanju škode.

Za Jefkinsa (1998) je bistveno, da ima organizacija stalen “krizni tim”, ki mora biti majhen zaradi lažje komunikacije med njimi. Sestavljali naj bi ga direktor oz. vodja, vodja odnosov z javnostmi, vodja dela, vodja za varnost in vodja za osebje. V kriznih situacijah mora pobudo prevzeti krizni tim in ne mediji. Organizacija mora poklicati medije in ne obratno.

4.4.4. MEDORGANIZACIJSKI ODNOSI

Skladno s teorijo odvisnosti od virov se odnosi oblikujejo kot odgovor na potrebo organizacije po virih. Zadovoljevanje potrebe po virih omogoča organizaciji preživetje, rast in doseganje drugih ciljev. Odnosi so sestavljeni iz transakcij, ki vključujejo menjavo virov med organizacijami (Brom in drugi, 1999:537).

Nadalje Van de Ven in Walker (1999) navedeta tri pogoje, od katerih mora biti vsaj eden izpolnjen za oblikovanje medorganizacijskih odnosov.

- Redkost virov lahko povzroči odvisnost ene organizacije od druge.
- Medorganizacijske odnose lahko povzroči potreba po posebnih spretnostih ali storitvah.
- Odnosi se lahko pojavijo, kadar organizacije poslujejo na sorodnih področjih, kjer imajo podobne stranke, storitve ali spretnosti. Tukaj imajo lahko odnosi obliko tekmovanja.

4.4.5. MEDNARODNI ODNOSI

Organizacije, ki poslujejo s tujino in imajo zato poslovne partnerje zunaj meja matične države, morajo posebno pozornost posvečati odnosom z mednarodnimi deležniki. Kot prvo mora organizacija oz. ljudje, ki skrbijo za odnose s tujimi partnerji, poznati njihovo kulturo in zakone. Odnosi z javnostmi tudi v mednarodnem okolju ohranjajo nekatera splošna načela delovanja. Vendar morajo svoja uresničevanja prilagajati lokalnim posebnostim, še posebej posebnostim političnega in gospodarskega sistema, kulture, nivoja aktivnosti različnih družbenih skupin, splošne stopnje družbenega razvoja in posebnostim medijske ureditve (Gruban, Verčič in Zvrj, 1997).

4.4.6. ODNOSI S SKUPNOSTJO in DONATORSTVO

Odnosi s skupnostjo t.j. s posamezniki ali organizacijami v skupnosti, so za organizacijo izrednega pomena. Vsaka organizacija ima cilj, da se s svojo skupnostjo dobro razume in uživa njeno podporo. Ena izmed učinkovitejših tehnik pridobivanja naklonjenosti skupnosti je tudi donatorstvo.

»Odnosi s skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem, ker njihova strategija običajno vključuje odnose z zaposlenimi, z (lokalnimi) mediji in (lokalnimi) državnimi institucijami« (Škerlep, 1998:754). Nadalje avtor predstavi logiko odnosov s skupnostjo, ki je zmanjšanje negativnih in zvišanje pozitivnih posledic prisotnosti organizacije za člane skupnosti. To doseže organizacija z naslednjimi tehnikami: dnevi odprtih vrat, se sporazumeva s pomembnimi člani skupnosti, vključuje svoje zaposlene v pomembne institucije skupnosti, vrši brezplačne storitve (npr. odstopi svoje prostore za vaje gledališke skupine) in organizira športne in kulturne prireditve (Škerlep, 1998). Jefkins (1998) sponzorstvo uvršča v del odnosov z javnostmi. Navaja sedem najbolj pogostih področij, kamor podjetja sponzorirajo ali donirajo: kulturne prireditve, publikacije, razstave, izobraževanje, dobrodelnost, profesionalna nagrajevanja, lokalne prireditve.

Donatorstvo ponuja organizaciji, ki ima prepoved oglaševanja in je njena dejavnost moralno sporna (npr. tobačna industrija), da tako zaobide zakone in se v skupnosti pojavi kot dober pripadnik le-te. Na ta način pa se tudi posredno oglašuje njena dejavnost in produkti. Trdim, da je donatorstvo dobro preiščena tržna poteza, ter da se vsi finančni prispevki dobro povrnejo.

4.4.7. ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI

“Odnosi s finančnimi javnostmi slovijo kot najbolje plačana dejavnost v okviru odnosov z javnostmi, zahtevajo pa poleg standardnih znanj še temeljito poznavanje ekonomije in prava” (Škerlep, 1998:752).

Gruban, Verčič in Zavrl (1997) finančne javnosti delijo na pet skupin:

- sedanji in morebitni vlagatelji
- analitiki gibanj na finančnih trgih
- finančne skupnosti (finančne institucije),
- finančni mediji in
- regulatorji.

Gruban in Verčič (1994) na dve področji razdelita tudi odnose s finančnimi javnostmi: odnose z investitorji in upravljanje odnosov z javnostmi za finančne storitve. Za oboje velja posebna pravna regulativa (Gruban in Verčič, 1994:2).

“Odnosi s finančnimi javnostmi zahtevajo absolutno pravočasnost in največjo možno natančnost pri obveščanju finančnih javnosti, pri čemer obveščanje ne sme zbujaati nikakršnih lažnih pričakovanj” (Škerlep, 1998:752).

4.5. ORODJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Seznam orodij za odnose z javnostmi gre lahko v neskončnost in je omejen le s sredstvi in domišljijo. Večina tehnik je namenjena medijem, saj organizacija preko njih obvešča javnosti. Hunt in Grunig (1995) seznam orodij za odnose z javnostmi začenjata z medijskimi odnosi in

tako poudarjata povezavo z mediji. Tako navajata: komplete za novinarje (sporočila za objavo, živopisne zgodbe, fotografije, življenjepise glavnih govornih oseb itd.), predstavitvene objave (ponavadi dopolnjujejo ali podpirajo oglaševalski program), objave vodstvenih izjav, objave-nasveti, ogledi tovarn, konference za novinarje, intervjuji, zajtrki z novinarji, individualni brifingi, seminarji za novinarje. Nadalje naštevata orodja, ki niso namenjena le novinarjem, temveč vsem deležnikom: bilteni, videoposnetki, proizvodni sejmi, knjige, posebni dogodki, prireditve, razstave, brezplačni proizvodi, maratoni, vozila, sodelovanje v krajevnih prireditvah, sponzorstvo.

Gruban, Verčič in Zavrl so naštelo sto najpomembnejših orodij. Povzela bom le nekatere: bilten, brošura, časopisi za zaposlene, dan odprtih vrat, darila, delovni zajtrki, kosila in večerje, dogodki, donatorstvo, elektronska pošta, javni nastopi, klubi, knjige, letaki, letni zbor, letno poročilo, medijski dogodek, novinarska konferenca, novinarski banket, novinarsko potovanje, odprti telefon, oglasna deska, oglas, osebna srečanja, pismo, poročilo, poslanica, predstavitvena stran, priročnik za zaposlenem priročnik za odnose z novinarji, razstava, revija, sejmi, seminarji, sponzorstvo, sporočilo za medije, sporočilo za objavo, telefon, vabilo, itd.

Jefkins (1998) našteje trinajst orodij ali boljše področij za odnose z javnostmi: tisk, avdio-vizualna orodja, radio, televizija, razstave, tiskani material, sponzorirane knjige, direktna pošta, govorjenje, sponzorstvo, hišni časopisi, korporativna identiteta in druge oblike odnosov z javnostmi.

5. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Vendarle pa obstaja le ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. Notranja javnost, zaposleni, ta je voditeljem organizacij zaradi svojega položaja najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in pridobiti povratne informacije.

Obstoječa literatura o internem komuniciranju vsebuje mnogo različic o glavnih področjih, ciljih in žariščih internega komuniciranja. Bansal pravi, da je interno komuniciranje sredstvo marketinga in upravljanja s človeškimi viri, združeno s teorijami, tehnikami in navodili za motiviranje, združevanje, sodelovanje. S ciljem zaposlene cele organizacije voditi skozi stalno izboljševanje načina postrežbe zunanjih strank in notranjih zaposlenih (eden drugega). Efektivno interno komuniciranje se odzove na potrebe zaposlenih, saj se zaveda da je to predujem za doseg organizacijskih ciljev (Bansal, <http://sciencedirect.com>).

Organizacija so ljudje, ljudje pa so v organizaciji cilj in sredstvo. Ni je organizacije, ki bi uspešno poslovala, če ne bi dajala koristi ljudem, zadovoljevala njihovih želja in potreb, ni pa tudi organizacije, ki bi lahko brez ljudi delovala (Tavčar, 1996:397). Avtor nadaljuje, da so zaposleni osnova vsake organizacije, temeljni pogoj za njeno delovanje in obstoj. Njihove veščine, znanja, izkušnje in zmožnosti odločanja o njenem obstoju.

Filozofija internega marketinga je, da mora biti komuniciranje med zaposlenimi in organizacijo učinkovito, preden je lahko organizacija uspešna na zunanjih trgih oz. pri zunanjih javnostih (George, 1990). Podobno trdi Grunig (1992), ki pravi, da so interne komunikacije tiste, ki v največji meri prispevajo k učinkovitosti organizacije, saj ji pomagajo definirati cilje, vrednote in strateške javnosti, med njih pa uvršča tudi zaposlene v organizaciji.

Zaposleni vse bolj postajajo ne le »dobavitelji« dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za delo v podjetju, za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju in za vlaganje kapitala pa jih je potrebno motivirati. Škerlep (1998) komuniciranje z notranjimi javnostmi kot »integralni del managerskega vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da le-te usklajujejo s strukturiranimi procesi, preko katerih organizacija izvaja svoje operacije«(Škerlep,1995:752). Nadalje avtor odnose z zaposlenimi označi kot »posebne programe, s katerimi organizacija (njeno vodstvo) informira o pomembnih zadevah in jih interpretira, zaposlene izobražuje v novih znanjih in veščinah, ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije«.

Rijavec (1993) razčlenjuje interno komuniciranje in pravi, da je »človeški faktor ključnega pomena v sodobnem podjetju in hkrati njegova glavna konkurenčna prednost. To pa je v pogojih sedanjih, negotovih, vendar intenzivnih izzivov iz okolja velikega pomena za preživetje organizacije. Pri tem je uresničitev zastavljenih ciljev pogojena z motivacijo zaposlenih, ki morajo poleg znanja in drugih pomembnih virov, tudi hoteti uresničiti cilje svoje organizacije«(Petja Rijavec,1993:48).

Seitel (1999) opozarja, da ni enovitne notranje javnosti. Le-to sestavlja veliko število podskupin. Danes so zaposleni mlajši, število žensk med zaposlenimi narašča, ki so čedalje bolj ambiciozne, zaposleni so na splošno manj samozadovoljni in manj lojalni podjetju, kot v preteklosti. Zato morajo biti tudi programi notranjega komuniciranja narejeni, tako da dosežejo različne skupine zaposlenih (Seitel, 1999:326).

Lings koncept internega komuniciranja razdeli na dva dela. Prvi del interno komuniciranje obravnava na osnovi upravljavcev in se osredotoča na delovne procese (kako bo zunanja stranka najboljše postrežena). Ta pristop obravnava vse zaposlene in oddelke kot interne stranke in interne dobavitelje ostalim zaposlenim in oddelkom organizacije. Z naraščanjem kvalitete dela z internimi strankami, lahko organizacija vpliva na kvalitetnejše delo z zunanjimi strankami. Avtor ta pristop imenuje tudi usmerjenost k internim strankam-javnostim (internal customer orientation). Drugi del interno komuniciranje obravnava z vidika človeških virov. Ta pristop se osredotoča na človeški faktor. Zagovarja, da je uspeh eksternega komuniciranja del organizacijskega zadovoljevanja potreb zaposlenih, njihovega motiviranja. Osredotoča se na odnos med organizacijo in zaposlenimi in raziskuje, kako ta odnos vpliva na odnos med zaposlenimi in strankami (Lings, <http://sciencedirect.com>).

5.1. CILJI ORGANIZACIJE PRI INTERNEM KOMUNICIRANJU

Pričakovanje vsake organizacije je, da njeni zaposleni delajo dobro, ter da so ji lojalni. Tisto, kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, ni le izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, ampak dejavniki iz katerega vse naštetu izvira – motivirani in pripadni zaposleni. Trajna

konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije (Gruban, 1998:614).

»Namen sodobnih internih komunikacij ni zgolj informirati, pač pa tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1997:117).

Gummesson (1987 inter.) predlaga, da bi se mogli vsi v podjetju videti kot potrošnike svojih sodelavcev, ko bi od njih prejeli dokumente, sporočila itd. Prav tako mora vsak sebe videti kot dobavitelja drugim internim strankam. In šele, ko je stranka zadovoljna – le zadovoljna stranka šteje, ne glede ali je interna ali eksterna - je bilo delo pravilno opravljeno.

Harrisonova (2000) navaja razloge, zakaj mora organizacija vlagati v komunikacije z zaposlenimi in posledično, kaj s tem pridobi.

- zaposleni delajo bolje, če so seznanjeni s tem, kaj delajo, kako naj delajo, komu naj poročajo, kako lahko svoje delo še izboljšajo,
- dobro vodene komunikacije iz strani nadrejenih so, da zaposleni dobijo informacije, ki se jih tičejo in niso obremenjeni s podatki, ki se ne dotikajo njihovega dela,
- dobri notranji komunikacijski sistem izboljšuje moralo zaposlenih in pomaga graditi moralo,
- dober komunikacijski tim, pomaga graditi timski duh znotraj podjetja,
- ob kriznih situacijah se organizacija lahko zanese na dobro postavljeni sistem internega komuniciranja in mu naloži dodatne naloge, ko zaposleni vedo kaj se dogaja. Tako se organizacija lahko posveti eksternim komunikacijam,
- zaposleni, ki sodelujejo pri odločanju, ki so aktivno udeleženi v svoji organizaciji namesto, da bi samo opravljali svoje delo, so mnogo bolj koristni podjetju,
- za dobro komuniciranje s zunanjimi javnostmi organizacija potrebuje izkušene, sposobne ljudi, dober interni komunikacijski sistem: zaposlene.

Grunig in Hunt (1984, 247) navajata kontrolo in prilagajanje kot dva organizacijska cilja, ki prav tako delujeta kot cilja internega komuniciranja. Bolj strukturirane organizacije poizkušajo kontrolirati delovanje zaposlenih s sistemom omejitev, manj strukturirane organizacije pa imajo manj omejitev za zaposlene in se prilagodijo zaposlenim toliko, kot se oni prilagodijo organizaciji. Zadovoljstvo z delom in učinkovitost na delovnem mestu Grunig in Hunt (1984) enačita s cilji uporabe internega komuniciranja za doseganje pozitivnega odnosa in podpornega vedenja.

»Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore med zaposlenimi je komuniciranje z njimi, ki je v storitvenih organizacijah, kjer so stiki s strankami pogostejši, pomembnejše kot v proizvodnih. Storitvena organizacija mora vzpostaviti tak sistem internega komuniciranja, da bo pretok informacij ne le horizontalen in vertikalni (po vseh hierarhičnih nivojih, od najvišjega vodstva preko srednjih menedžerjev pa do delavcev, ki so v vsakodnevnih stikih s strankami in v ta namen potrebujejo pravočasne in točne informacije) in po naravi ne le dvosmeren, pač pa naravnano predvsem na odnos« (Rijavec, 1999:620).

Jefkins (1998) trdi, da lahko dobra komunikacija med zaposlenimi in vodstvom dvigne produktivnost, saj bodo ljudje ponosni na svoje delo. Avtor nadaljuje, da gre za začaran krog, saj bodo zaposleni bolje delali, če razumejo in vedo kaj se v organizaciji dogaja, to pa vodilni lahko ugotovijo, če imajo povratno informacijo s strani zaposlenih.

Grunig (1992: 531) pravi, da sistemi notranjih komunikacij večajo participacijo delavcev, s čimer se poveča zadovoljstvo zaposlenih in kakovost življenja na delovnem mestu. Odločitve se sprejemajo tudi na najnižji ravni, s pomočjo delavcev, ki največ vedo o tem. To pa je po avtorjevem mnenju mogoče le, če sistemi temeljijo na dvosmerni simetrični komunikaciji.

Eisenberg, Monge in Farace (v Berlogar, 1999) tako trdijo, da je od vseh komunikacijskih procesov, ki potekajo v organizaciji, najpomembnejši prav tisti, ki regulira interakcijo nadrejenih s podrejenimi. Berlogar (1999) v ospredje pristopa h komuniciranju med nad- in podrejenimi navaja odkrivanje strategij komuniciranja, ki bi pripomogle k uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev.

5.2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Zaposleni želijo biti za svoje delo plačani in ne izkoriščani. Pa vendar si večina ljudi želi več kot le plačilo. Zadovoljstvo z delom, občutek koristnosti za podjetje ali pa možnost boljšega delovnega mesta v prihodnosti, so vse lahko motivacijski faktorji. Nekateri ljudje gredo na delo, ker jim je všeč atmosfera in jim njihovo delo ni tako pomembno kot prijateljstva, ki so jih sklenili. Spet drugim je glavni motivacijski faktor plača. Predvsem pa ljudje raje delajo dobro kot slabo in jim je pomembno, da nekdo v hierarhiji podjetja to opazi.

»Motivacija je proces, s katerim pojasnjujemo, kako se začne, krepi ali zavre, usmerja in ustavi določena oblika vedenja in delovanja« (Ule, Kline, 1996:160).

»Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins v Treven, 1998).

»Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans v Treven, 1998).

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Za vsako človekovo aktivnost mora biti vzrok, potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil. Cilji, neposreden povod delovne aktivnosti, morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami. S tega vidika so tudi bolj razumljiva različna sredstev motiviranja, zunanje in notranje spodbude k delu. Od teh je zdaj še najmočnejša materialna spodbuda, vendar ne gre zanemarjati tudi drugih. Tako na primer priznanje, promocije, odlikovanja; pa tudi samostojnost, osebni razvoj, posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Plača se da le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanjem strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela, uspeh pri delu in podobno (Černetič, 1997: 78-81).

Harrison (1995) zagovarja, da pravilno upravljanje internega komuniciranja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Če imajo le-ti možnost razlage dela, ki ga opravljajo, jim to daje ponos na njihovo delo. To pa pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Nadrejeni morajo poznati različne ravni potreb zaposlenih, saj jih bodo le tako lahko uspešno motivirali. Harrison

poudarja, da se na tem mestu ne sme pozabiti na pomemben motivacijski faktor, denar. Prav tako je pomembno zaposlenim omogočiti prevzem tolikšne odgovornosti, kot si jo želijo. Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegli visoko notranjo motivacijo so: zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela; zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela; zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno (Harrison, 1995:105).

Rijavčeva (1999) govori o notranjih in zunanjih nagradah za motiviranje zaposlenih. Zunanje nagrade vključujejo dodatno finančno motiviranje zaposlenih za odlično delovanje, notranje nagrade pa so povezane z izboljšanjem medosebnih odnosov.

Seitel (1999:327) navaja pet načel, ki omogočajo vodilnim, da vzpostavijo pristen kontakt z zaposlenimi in jih s tem motivirajo:

- **Spoštovanje.** Zaposleni morajo biti spoštovani kot individumi in kot delavci. Z njimi je treba ravnati spoštljivo in ne kot hitro zamenljivo blago.
- **Iskren feedback.** Zaposleni si želijo slišati, kaj si mislijo o njih nadrejeni, dobro in slabo. Iskrena komunikacija jim bo pomagala, da izboljšajo svoje pomankljivosti.
- **Priznanje.** Zaposleni se počutijo uspešne, če jim nadrejeni priznajo njihovo prispevanje k dosežkom organizacije.
- **Glas.** Nadrejeni morajo dati zaposlenim možnost povedati svoje mnenje. Zaposleni morajo biti slišani, poslušani.
- **Spodbuda.** Študije kažejo, da denar in druge ugodnosti motivirajo zaposlene, vendar je še 'nekaj drugega' nujno potreben. Ta 'nekaj drugega' je navadno spodbuda, saj zaposleni potrebujejo, da se jih hrabri, spodbuja.

Tako Trevnova (1998) kot drugi avtorji ugotavlja, da je konkurenčna prednost podjetja odvisna od njegove sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih. Nadalje avtorica navaja vidike spodbujanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja.

Zadovoljstvo pri delu. Podjetje mora stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, včasih tudi v škodo drugih rezultatov. Kajti posledice nezadovoljstva zaposlenih so precejšnje. Odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delovno mesto, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Zadovoljstvo pri delu vsebuje tri pomembne vidike. Kot funkcija vrednosti, t.j. kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Pomembnost t.j. mišljenje zaposlenih o pomenu posameznih vrednosti. Zaznavanje t.j. kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. (Treven, 1998, 131-132).

Arnett in drugi (2002) navajajo tri načela, ki so kritična pri graditvi zadovoljstva pri delu med zaposlenimi. Prvo, jasnost delovnih nalog; avtorji zagotavljajo, da je vsak zaposleni mnogo bolj zadovoljen z in na delu, če je prepričan v jasnost njegovih delovnih zadolžitev. Kot zanimivost navajajo, da jasnost sistema nagrad za dobro opravljeno delo, ne vpliva na večje zadovoljstvo z delom. Kot drugo načelo navajajo delovno okolje. Zaposleni so bolj zadovoljni s svojo službo, če verjamejo, da delajo v dobrih delovnih razmerah in okolju. Kot tretje je navedeno ocena upravljalcev s strani zaposlenih. Avtorji trdijo, da je pozitivna ocena upravljalškega tima, ki jo dajo zaposleni, najpomembnejša predhodnica zadovoljstva z delom (Arnet, Laverie, McLane, <http://sciencedirect.com>).

Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela. Večina zaposlenih ima poleg temeljnih potreb, kot so spanje, hranjenje, itd, tudi potrebe po obravnavanju vsakega posameznika kot individua, ustni komunikaciji, raznolikosti nalog. Pomembno je, da se zaposlenega vsak dan nagradi vsaj za nekatere njegove opravljene naloge. Treven zaključuje, da« je nujno, da zaposleni sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na preoblikovanje njihovega dela ali na oblikovanje novih vrst dela, saj jih bodo le tako z veseljem opravljali in bodo pri tem uspešni (Treven, 1998:135).

Obogatitev dela. Če podjetje želi preprečiti nezadovoljstvo, nemotiviranost zaposlenih ter njihovo pogosto odsotnost iz dela, mora njihovo delo oblikovati tako, da bo doseglo nasprotni učinek t.j. motivirani zaposleni. Hackman (v Treven, 1998) navaja pet osnovnih strategij, s katerimi je mogoče zvečati motivacijo zaposlenih. Pravi, da je treba manjše naloge združevati v

večje. S tem lahko povečamo različnost spretnosti in skladnost nalog. Povečati je potrebno občutek za lastništvo dela in sicer tako, da se čim več dela opravi v isti enoti. Oblikovati je treba povezave s strankami, zagotoviti povratno informacijo. Odgovornost mora biti razporejena vertikalno. Ta način razporeditve vpliva na odgovornost zaposlenih za opravljeno delo. Oblikovanje poti za povratno zvezo pa je mogoč na dva načina. Prvi se nanaša na ocenitev izvedbe na temelju samega dela, drugi pa izhaja od nadzornika ali iz poročil o kakovosti izvedbe.

Delovni timi. Z organiziranjem delovnih timov se odgovornost posameznikov, ki sestavljajo delovni tim, še poveča. Mnogokrat so timi odgovorni za odločitve, ki so bile prej v pristojnosti managerjev. Tako delo ima prednosti pred individualnim, saj so člani tima seznanjeni s skupnimi cilji, vsak član pripomore k uspešnosti tima, sodeluje pri timskem odločanju, načrtovanju. Vsak posameznik je vir novih predlogov, zato mora tudi aktivno in konstruktivno komunicirati. Člani se tudi stalno izobražujejo, pridobivajo nova znanja, poleg tega pa ves čas aktivno uporabljajo vsa svoja znanja, sposobnosti in prednosti. Timski način dela ima številne prednosti, večjo motiviranost, skupno kohezijo, sinergijo, boljše organiziranje, skupno kreativnost, zadovoljstvo.

Kreativnost zaposlenih. Predlogi in pobude zaposlenih ter proces zbiranja njihovih idej so izredno pomembni za učinkovitost celotnega podjetja. Zato mora podjetje seznaniti svoje zaposlene z dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Nadalje mora njihove ideje in predloge upoštevati, tudi nagraditi ter zaposlene izobraževati za pridobivanje novih idej. S tem so zaposleni močno motivirani za sodelovanje s podjetjem, ter imajo občutek veljavnosti kot oseba. Podjetje pa ceneje dobi predloge za izboljšave in novosti.

Nagrajevanje in pozornost do zaposlenih. Pri nagrajevanju zaposlenih veliko vlogo igra sama plača oz. kakšna druga materialna korist, vendar se vodilni čedalje bolj zavedajo, da samo materialne nagrade niso dovolj. Nagrada, ki jo manager lahko da svojemu podrejenemu in bo zanj veljala vsaj toliko kot povišica, je lahko tudi bolj raznoliko delo, večja odgovornost in samostojnost, udeležba pri določanju ciljev, možnost izobraževanja, s tem pa tudi priznanje zaposlenemu, da je pomemben član tima. Med nagrade, ki so bolj opazne spada plača, ki po zaposlenemu pomeni kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status,

pozornost do osebnih uspehov. Kot izreden motivacijski dejavnik pa so se izkazale tudi slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalije, prispevki v časopisih podjetja, dopisi, nakit, darilni boni, poslovne aktovke, denarne nagrade (Treven, 1998: 128-147).

Černetič (1997) navaja ugotovitve raziskav, da so zaposleni, ki so trdili, da so finančni problemi vir nezadovoljstva, navadno prikrili globlje nezadovoljstvo v zvezi z manj oprijemljivimi platmi njihovega dela npr. nezadovoljstvo s samim delom. Zaradi vsega tega je že davno postalo vprašljivo prepričanje, da je višina plače glavno motivacijsko sredstvo.

Na motivacijo zaposlenih v organizaciji vpliva veliko dejavnikov, vsekakor je pomembna tudi plača, ki mora zaposlenemu zagotavljati kakovostno življenje. Ko je ta kriterij zagotovljen, morajo delovati tudi ostala motivacijska orodja, ki v zaposlenemu prebudijo željo po delu. Gruban, Verčič in Zavrl (1997) trdijo, da imajo različne kategorije zaposlenih različna pričakovanja do organizacije. Vodilni delavci si želijo samoizpopolnitve, ljudje na sredini organizacijske lestvice si želijo predvsem prijetno socialno okolje, medtem ko si fizični delavci želijo predvsem ustrezne delovne pogoje, varnost in znosne zasluge. Komunikacija predstavlja enega izmed prvih orodij pri motiviranju zaposlenih. Komuniciranje v podjetju mora biti jasno, pošteno in prihajati direktno od vodstva k določenemu zaposlenemu. Berlogar (1999) notranje komuniciranje in možnost soudeležbe v njem opredeljuje kot način samozavedanja in samovrednotenja. »Zaposlen mora imeti pravico komunicirati s komerkoli in o čemerkoli v podjetju. Za management etična odgovornost v zvezi s tem pomeni izbiro med dvema odzivoma – izpustiti iz rok nekatere komunikacijske vzvode in nadzor nad vsebino in kanali komuniciranja ali pa – s komuniciranjem – ustvarjati videz soudeležbe in avtonomije« (Berlogar, 1999:223). Vendar je le managerska samoprevara morebitno prepričanje, da so taki vzvodi popolnoma v rokah managementa. Avtor trdi, da imajo zaposleni potrebo, da sodelujejo pri komuniciranju, ki je povezano s problemi podjetja in njihovega dela, in sicer znotraj podjetja, na delovnem mestu. Pri tem ne gre za to, da bi prežali na nepravilnosti v podjetju in jih razkrivali, ampak za pravico do presoje in komuniciranja glede posameznikove vloge v podjetju. Prav tako Jefkins (1998) zagovarja pravico delavcev vedeti in biti obveščeni ali organizacija posluje dobro, kakšna je stopnja sigurnosti njihovih delovnih mest in kakšne so možnosti napredovanja in višje plače. Za zadovoljstvo z delovnim mestom je to bistveno.

Poleg komuniciranja so znana še druga orodja internega marketinga, ki pomagajo zviševati motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih in krepiti njihovo pripadnost organizaciji.

5.3. KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI

Jefkins (1998) navaja tri vrste komuniciranja znotraj organizacije: od zaposlovalcev do zaposlenih, od zaposlenih k zaposlovalcem, ter med zaposlenimi. Za motiviranje zaposlenih je pomembna komunikacija od zgoraj navzdol, od vodstva k zaposlenim. Delavci si želijo komuniciranja ter najpogosteje pogrešajo komuniciranje o splošni usodi organizacije, politiki plač, kadrovske politiki, možnostih za izobraževanje, ugodnostih, organizacijski ureditvi organizacije, uspešnosti dela različnih enot, sprotnih zadevah, ki so povezane z njihovim delom.

Vodstvo z zaposlenimi komunicira organizirano, formalno in neformalno. Neformalno komuniciranje, v obliki govoric, poteka po svoje in ni mogoče nadzorovati vsebine in resničnosti sporočil. (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997). Formalno pa je nadzorovano s strani vodstva in ima več oblik. Harrisonova oblike internega komuniciranja deli na verbalne, neverbalne (pisne in vizualne) ter multimedijske (Harrison, 2000).

VERBALNA KOMUNIKACIJA

Osebni kontakt nudi večjo možnost vzpostavitve zaupanja med managementom in zaposlenimi, saj zaposleni cenijo informacijo, ki jo dobijo osebno od nadrejenega. Verbalna komunikacija zmanjša možnost šuma, saj z dovoljevanjem feedbacka dobi informacijo o tem, kako je bilo sporočilo dekodirano in če je bilo prav razumljeno (Harrison, 1995:112).

Seitel (1999) poudarja, da je »face-to-face« komunikacija najosnovnejša in najpomembnejša. Da se poboljša notranje komuniciranje v organizaciji, je prvi korak, da se poveča »face-to-face« komunikacija med nadrejenimi in njihovimi zaposlenimi.

PISNA KOMUNIKACIJA

Pisna komunikacija je še vedno daleč najpogostejši način komuniciranja z zaposlenimi. Njen namen je v splošnem, da informira zaposlene o dogajanju znotraj organizacije, o ciljih in načrtih vodstva, poleg tega zaposlene vzpodbuja in jim daje razne pohvale za dobro opravljeno delo.

Po Rollinsonovem (1993) mnenju je komunikacija v pisni obliki učinkovita, ko se pojavi potreba zaposlenih po stalnih zabeleženih informacijah, ko je potrebna podrobna razlaga problema ali je natančno zapisano besedilo nujno in predvsem, ko je veliko število zaposlenih razpršeno na številnih lokacijah (Rollinson, 1993:177-179).

Baskin in Arnoff (1995) navajata namen, ki ga mora doseči pisno komuniciranje. Vsaka publikacija je del koordiniranega programa, ustvarjenega, da informira zaposlene o ciljih in načrtih organizacije, nudi informacijo, ki jo zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela. Vzpodbudi zaposlene k ohranjanju in izboljšanju delovnega standarda in daje priznanje zaposlenim za opravljeno delo (Baskin in Arnoff, 1995:263).

ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE

Doba »online« komunikacij predstavlja popolnoma nov set orodij internega komuniciranja, od elektronske pošte, glasovne pošte do po merah organizacije narejenega intraneta. Ta se od interneta, ki je namenjen komuniciranju organizacije z njenimi zunanjimi javnostmi, medtem ko je intranet namenjen komuniciranju znotraj organizacije.

Osnovna prednost intraneta je hitrejše, učinkovitejše in boljše komuniciranje, s pomočjo katerega organizacija uresničuje sodobne poslovne strategije in omogoči hiter dostop informacij do zaposlenih (Repič, Rijavec, 1997:29).

Po Rollinsonovem (1993) ima uporaba ustrezne tehnologije velik vpliv na vodstvo in zaposlene. Uvedba moderne tehnologije v organizacijo je pogojena s stroški, je pa glavni pokazatelj uspešnosti podjetja. Poleg tega z njo podjetje lažje nadzira zaposlene, njim pa omogoča boljše

delovne pogoje, hitrejše delo, večjo produktivnost, s tem pa tudi večjo motiviranost (Rollinson, 1993:88-90).

5.4. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Orodij internega komuniciranja je veliko. V grobem se delijo na ustna in pisna. Pomembno je, da komunikatorji dobro premislijo s katerim orodjem in metodo bodo nagovorili zaposlene. Primerna mora biti »občinstvu«, sporočilu, ki ga komunikator želi posredovati, organizaciji in njeni kulturi. Če je orodje napačno izbrano, bo sporočilo izgubilo na kredibilnosti ali bo prezrto. Pomembno je, da nadrejeni s svojo najpomembnejšo javnostjo, svojimi zaposlenimi, komunicirajo ustno in pisno, z vsemi razpoložljivimi orodji.

VERBALNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Individualni sestanki – omogočajo pošiljatelju in prejemniku informacij možnost za vključitev v proces delovanja podjetja, omogočena je direktna povratna informacija, ter minimizirana možnost komunikacijskega šuma. Po drugi strani pa individualni sestanki predstavljajo veliko porabo časa in se ne uporabljajo pogosto.

Timski sestanki – so bolj razširjeni. Eni osebi omogočajo komuniciranje s celotnim timom zaposlenih. Informacija od nadrejenih potuje k podrejenim. Če so sestanki vodeni pravilno, se taka vrsta komunikacije lahko zelo dobro obnese, vendar je velika možnost hrupa in nemira, ki onemogočata, da bi informacije slišali vsi oz. obstaja velika nevarnost popačenja le-teh.

Konferenca – se v podjetju skliče takrat, ko gre za pomembno informacijo, spremembo, ki se tiče večine, če ne vseh zaposlenih. Na primer kadar podjetje uvaja nov izdelek, predstavlja novo celostno podobo podjetja, predstavlja novo vodstvo. Na ta način so vsi zaposleni obveščeni ob istem času, ter se tudi na ta način krepi homogenost organizacije.

Obhodi – Manager se sprehaja po podjetju, skozi različna delovna mesta, da se seznani s potekom dela ter omogoča zaposleni, da spregovorijo o morebitnih težavah z delovnim

procesom. Pomemben dejavnik pri obhodih je kultura organizacije. Če je dobra, bodo obhodi vzbudili zaupanje, v nasprotnem primeru se lahko počutje zaposlenih še poslabša, saj se bodo počutili kot da nadrejeni vohunijo za njimi in iščejo napake. Pravilno izvedeni in predstavljeni obhodi pomagajo graditi delovno vzdušje in krepijo medsebojno zaupanje.

Vročna linija – zaposlenim omogoča, da govorijo z nekom, ki jim pomaga pri rešitvi delovnega problema, da pustijo sporočilo na traku, ki je lahko tudi anonimno, ali pa da poslušajo sporočila vodstva, ki so posneta na tajnici (Harrison, 2000:126-128).

PISNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interni časopis podjetja – je formalno orodje komuniciranja v organizaciji. Vsako večje podjetje ga ima, saj je nujen, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi. Baskin in Arnoff (1995) pravita, da interno glasilo služi potrebam organizacije in je uspešno takrat, ko uspe služiti občinstvu z identificiranjem njihovih želja in potreb. Harrisonova (2000) navaja, da so bili hišni časopisi v preteklosti polni fotografij mož v oblekah – managerjev- in so imeli le eno sporočilo, da je »za vaše podjetje užitek delati«. Sedanji hišni časopisi pa so že prave blesteče revije, ki so razdeljena po poglavjih, za vsak sektor posebej.

Njihova negativna plat je, da so premalo ažurni, ker izhajajo enkrat mesečno, navadno pa še redkeje. Avtorji so si edini, da je nujno orodje internega komuniciranja, vendar v kombinaciji z ostalimi.

Bilten – je krajši tiskani ali kako drugače razmnoženi snop listov v časopisni ali revijalni obliki za brezplačno razdeljevanje zaposlenim ali drugim zainteresiranim skupinam. Izhaja enkrat tedensko. Bilten nadzira komunikator, saj pri njegovem nastajanju prevladuje lastniška presoja in pri oblikovanju njegovih vsebin ne veljajo norme javnih glasil.

Direktna pošta – je ceno učinkovito pošiljanje pisnih in drugih materialov z namenom, da so komunikatorji prepričani, da je informacijo prejel vsak zaposleni. To vrsto komuniciranja je že skoraj popolnoma nadomestila elektronska pošta.

Oglasna deska – je orodje organizacijskega komuniciranja, ki članom omogoča hitro medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah. Oglasne deske morajo biti pravilno razporejene, urejevanje in pregledne. Informacije, ki se nahajajo na njej morajo biti ažurne in urejene tako, da vzbudijo zanimanje. So poceni in omogočajo prilagajanje vsebin manjšim skupinam.

Priročnik za zaposlene – je knjižica za seznanjanje zaposlenih s pravili obnašanja v organizaciji, o njihovih najpomembnejših pravicah in dolžnostih ter komunikacijskih poteh, ki veljajo v organizaciji. Priročnik naj bi zaposlenim dajal nek vpogled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej.

Letno poročilo za zaposlene – je pisano na isti način kot letno poročilo za delničarje. Razlika je le v tem, da se informacije nanašajo na zaposlene oz. na njihov prispevek k uspešnost podjetja v določenem letu (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 137-151).

Druženja – so s strani organizacije mnogokrat prezrta, vendar so po mnenju Harrisonove (2000) izrednega pomena. Če organizacija vsaj v majhni meri spodbuja družabnosti izven delovnega časa in okolja, zaposlenim na ta način pokaže, da ji je njihovo dobro počutje pomembno ter da se dobički podjetja delijo z zaposlenimi. Družbene aktivnosti segajo od novoletne zabave, ki jo plača podjetje, do provizija za športne aktivnosti izven službenega časa, piknikov, počitniških zmogljivosti podjetja (počitniške hišice na morju), ki so zaposlenim na voljo po neprofitnih cenah.

Elektronska pošta – je hitra in cenovno učinkovita oblika komuniciranja, vendar tudi zanjo veljajo posebna pravila obnašanja, tako kot za druge oblike. Njena prednost je, da se dotakne prav vsakega zaposlenega, ki lahko na hiter in lahek način odda svoj feedback. Pogojena je z dostopom do interneta, s čimer se njegova dostopnost zmanjša na tiste, ki tega dostopa nimajo. V današnji dobi ima vsak zaposlen dostop do interneta, najpogosteje ima prav vsak svoj računalnik in svoj elektronski naslov, ki mu ga dodeli podjetje.

Intranet – je ločen od javnih mrež in omogoča delovnim skupinam ali enotam znotraj ene organizacije izjemno fleksibilnost, uspešno delovanje in koordinacijo. Aplikacije so kontrolirane in se jih nadalje razvija po potrebah organizacije. Prednost je tudi velika varnost podatkov, ter dostop pooblaščenim zunaj organizacije. Največji strošek predstavlja izgradnja kompatibilnega računalniškega omrežja (Harrison, 2000:128-130).

Seveda je orodij internega komuniciranja veliko, avtorji so si pri njihovem naštevanju približno sklepčni. Sama sem se omejila na tista orodja, ki so najbolj pogost uporabljena.

6. ŠTUDIJA PRIMERA: INTERNO KOMUNICIRANJE V TOBAČNI LJUBLJANA

6.1. OPIS TOBAČNE LJUBLJANA

V času pisanja diplomskega dela so se zamenjali lastniki podjetja Tobačna Ljubljana d.o.o., z njimi pa tudi način dela, komuniciranja in organizacijska kultura. Do 26.9.2003 je bilo lastnik nemško družinsko podjetje REEMTSMA ZENTRALEUROPA HAMBURG, od 26.9.2003 dalje pa angleški IMPERIAL TOBACCO Overseas Holding Ltd BRISTOL, ki ima v lasti 76,5% lastniškega deleža, TOBAČNA d.d. pa preostalih 23,5%.

Družba opravlja naslednje dejavnosti: proizvodnja tobačnih izdelkov, izdelkov iz usnja, skaja in tekstila, trgovina na debelo in drobno naslednjih strok: (živila; zlasti žito, sadje, meso, ribe, pijače, živina, perutnina itd.; neživila: zlasti tobačni izdelki, vžigalice in druge tobačne potrebščine, galanterijsko blago, časopisi itd.), posredovanje v domačem trgovinskem prometu storitev.

Glede na kriterije velikosti po ZGD se družba uvršča med velike družbe. Na dan 30.9.2003 je družba zaposlovala 363 delavcev, povprečno število zaposlenih od oktobra 2002 do septembra 2003 je bilo 371 delavcev.

Izobrazbena struktura po skupinah:

I.	Nedokončana osnovnošolska izobrazba	42 delavcev
II.	Dokončana osnovnošolska izobrazba	81 delavcev
III.	Nižja poklicna izobrazba	18 delavcev
IV.	Srednja poklicna izobrazba	68 delavcev
V.	Srednja strokovna izobrazba	83 delavcev
VI.	Višja strokovna izobrazba	22 delavcev

VII.	Visoka strokovna in univerzitetna izobrazba	56 delavcev
VIII.	Univerz. podipl. izobraževanje (magister)	1 delavec

Družba Tobačna Ljubljana d.o.o. je matično podjetje in skupaj z odvisnimi podjetji sestavlja skupino povezanih. Skupino podjetij, v kateri ima matična družba Tobačna Ljubljana d.o.o. svoje finančne naložbe, sestavljajo naslednja podjetja:

IME PODJETJA	Sedež podjetja	Država podjetja	Odstotek udeležbe
Skupina Tobačna Ljubljana			
Tobačna, d.d. Ljubljana	Ljubljana	Slovenija	97,7
Tobačna Grosist, d.o.o. Ljubljana	Ljubljana	Slovenija	100
3DVA, d.o.o. Ljubljana	Ljubljana	Slovenija	100
Tobačna Promet, d.o.o. Skopje	Skopje	Makedonija	100
Tobačna Veleprodaja, d.o.o. Zagreb	Zagreb	Hrvaška	100
Tobačna Grosist Boss, d.o.o. Sarajevo	Sarajevo	BIH	100
Tutunski kombinat, d.o.o., Skopje	Skopje	Makedonija	99,1

Tobačni Ljubljana si je za razvojne usmeritve za poslovno leto 2004 tudi v prihodnje zadala cilj ohranitev visokega tržnega deleža v Sloveniji z ohranitvijo deleža strateškega segmenta svojih tržnih znamk. Področje bivše Jugoslavije bo še naprej predmet intenzivnega širjenja poslovanja, predvsem na teritoriju Bosne in Hercegovine ter Hrvaške. Z nadaljnjim optimiziranjem poslovnih procesov v hčerinskih firmah Tobačna Grosist in 3DVA namerava Tobačna Ljubljana še krepiti svojo trgovsko dejavnost, ki ostaja strateški temelj njene prisotnosti na slovenskem trgu. Krepitev cenovne konkurenčnosti proizvodnje, visokega nivoja kvalitete in fleksibilnosti bo še naprej cilj, ki naj bi tudi v prihodnje zagotavljal visok obseg izvoznih poslov.

6.2. TOBAČNA LJUBLJANA IN ZAPOSLENI

S prvim mesecem leta 2004 so angleški lastniki v tovarniško halo sklicali vse zaposlene in objavili, da z mesecem majem ukinjajo proizvodnjo. Temu je v nekaj tednih sledila lista, na kateri se je znašlo več kot 150 delavcev, ki so s petim mesecem postali brezposelni. Tako so tuji kapitalisti končali zgodbo tovarne Tobačne Ljubljana, ki čeprav pod istim imenom ne bo nikoli več to, kar je Slovincem predstavljala 133 let.

Leta 1991, s prihodom novih lastnikov, podjetij Reemtsma in Seita, so takratno Tobačno Tovarno Ljubljana pretresle mnoge spremembe, kadrovske in poslovne. Po reorganizaciji dela se je izkazalo, da je zaposlenih preveč. Sledila so odpuščanja. Uprava je neprijetno nalogo omilila tako, da so poskušali upokojiti vse tiste, ki jim do konca delovne dobe ni več veliko manjkalo. Poleg tega so vsi, ki so morali zapustiti Tobačno, prejeli odpravnine, ki so bile precej višje od predpisanih.

V tistem času morala in motiviranost notranje javnosti ni bila na visokem nivoju. Novi lastniki, v organizaciji oddelka za odnose z javnostmi, so aktivno izvajali programe internega komuniciranja. Z njimi so postopoma otoplili začetno atmosfero, motivirali zaposlene in povrnili njihovo pripadnost podjetju. Izjemnega pomena je bilo, da je generalni direktor Bojan Simonič ostal na svojem položaju. Zaposleni so ga vsa leta imeli za enega izmed njih, ter mu zaupali. Prav zato, ker je direktor ostal v tovarni, se je motiviranost in pripadnost delavcev hitreje krepila (Javornik, 2003).

Zadovoljevanje potreb zaposlenih v Tobačni pa se je nadaljevalo in krepilo. Možnost brezplačnega tečaja angleškega jezika, ki je postal tudi uradni jezik znotraj podjetja, so imeli vsi zaposleni. Tečaji računalniških programov so se izvajali v podjetju med delovnim časom, ki so se jih prav tako lahko udeleževali vsi zaposleni. Novi lastniki so veliko vložili v znanja in veščine delavcev. Saj so se zavedali, da so zaposleni zaradi strokovnega in osebnega razvoja bolj produktivni, ter da pridobivajo zaupanje v nove lastnike.

Znotraj same organizacije je še naprej delovala kuhinja, ki je skrbela za raznolike in zdrave obroke. Vsi zaposleni so imeli za obed predviden čas znotraj delavnika. Poleg tega je delovala čajna kuhinja z zaposleno delavko, ki je zjutraj po pisarnah zaposlenim ponudila kavo po neprofitni ceni. Šport in rekreacija sta prav tako obliki, ki družita zaposlene in prispevata k dobrim odnosom, poleg tega zdravi in vitalni ljudje lažje opravljajo delovne obveznosti. Tako so imeli vsi možnost brezplačnega obiskovanja fitnesa, aerobike, bazena, savne, brezplačne učne ure tenisa. Vsak teden so vsi zainteresirani v telovadnici ene izmed ljubljanskih šol igrali

odbojko. Športne aktivnosti so se iz leta v leto spreminjale, vendar izključno na podlagi odziva in želja zaposlenih.

Celodnevna športno-družabna srečanja so se odvijala dvakrat na leto, pozimi na smučišču, poleti na morju ali toplicah. Izleti so bili v celoti brezplačni in so vključevali hrano, prevoz, zabavno-športni program. Na njih so se zaposleni pomerili v športnih in družabnih igrah, proti večeru pa je bila razglasitev zmagovalcev, ki so prejeli lepe nagrade. Temu je sledila večerja in ples. Izletov se je udeleževal tudi generalni direktor Simonič, ki je na začetku vse prisotne nagovoril in jim zaželel dobrodošlico.

S spremembo političnega sistema v Republiki Sloveniji je praznovanje Dneva žena izgubilo na svoji intenziteti tudi v Tobačni Ljubljana. Oddelek za odnose z javnostmi je uvedel rojstno dnevna praznovanja. Vsak zaposlen je na svoj rojstni dan iz rok svojega nadrejenega prejel darilo, ki je bilo vsako leto drugačno. Izbirali so ekskluzivna darilca, od sachar tortic Zmajčkovega butika do domače medice v lepi, ročno izdelani steklenici. Javornik pravi, da se darila niso smela ponavljala, saj bi tako v očeh zaposlenih izgubila na vrednosti. Ob novem letu pa so zaposleni vsako leto poleg božičnice dobili tudi darilne pakete, ki so vsebovali cel pršut, orehovo potico, ter šampanjec z logotipom Tobačne Ljubljana (Javornik, 2003).

Na naslednjih straneh se posvečam zgodovini podjetja, ki je imelo velik vpliv na Ljubljano in Slovenijo. Brez poznavanja njene zgodovine, se ne da razumeti edinstvene organizacijske kulture, ki jo je podjetje premoglo. V prvih letih nastanka, v 19. Stoletju, že zasledimo začetke izvajanja internega komuniciranja, z namenom krepitve pripadnosti podjetju. Opisovanje internega komuniciranja v Tobačni Ljubljana, brez predhodnega opisa le-tega skozi 133 let, bi bilo nepopolno.

6.3. ZGODOVINA TOBAČNE LJUBLJANA

Proti koncu leta 1870 je ljubljanska uprava sprožila pri finančnem ministrstvu na Dunaju zahtevo, da se v Ljubljani ustanovi tobačna tovarna, sklicujoč se predvsem na veliko število brezposelnih. Izgradnjo tobačne tovarne je podprla tudi zbornica za trgovino in obrt. Ljubljanski

občinski svet pa je na svoji seji sklenil, da bo dal v primeru ustanovitve tobačne tovarne v Ljubljani brezplačno na razpolago zemljišče za izgradnjo novega tovarniškega poslopja med južno železnico in Tržaško cesto.

Leta 1871 začne tobačna tovarna v Cukrarni izdelovati cigare, t.i. viržinke. Proizvodnja cigar viržink, katerih kvaliteta je bila tako dobra, da se je pričel širiti njihov sloves celo na Dunaj in v Trst, se leta 1873 preseli v nova poslopja ob Tržaški cesti in južni železnici.. V naslednjih letih so poslopju tobačne tovarne dograjevali dodatna poslopja.

Predvidevanja, da bo nova tobačna tovarna zaposlovala okrog 3.000 delavk in delavcev se ni nikoli uresničila. Največje število zaposlenih je bilo 2447 v letu 1893. V času, ko se je načrtovala in gradila tovarna, so bila predvidevanja o tolikšnem številu zaposlenih povsem realna saj je v svetu prevladovala uporaba rezanega tobaka in predvsem cigar, katerih izdelava je bila ročna. V tem času namreč še niso mogli predvideti, da bo konec 19. Stoletja s prvim strojem za izdelavo cigaret napravljen prvi preobrat v tobačni industriji.

V času do prve svetovne vojne je tobačna tovarna v Ljubljani doživela svoj največji razcvet. Povpraševanje po cigarah je bilo v začetku zelo veliko; v sredini sedemdesetih let 105 milijonov cigar letno, potem pa je po letu 1882 začela upadati sorazmerno s porastom potrošnje cigaret. Prav način izdelovanja cigar, ki je bil do začetka 20. stoletja zgolj ročen, je omogočal zaposlitev tisočim ženskam, ki so bile bolj spretna in obenem cenejša delovna sila.

Med prvo svetovno vojno je ljubljanska tobačna tovarna delala s polno paro. Čeprav so bili moški delavci mobilizirani, so jih uspešno nadomestili novi delavci. Avstrijske tobačne tovarne so zaradi pomanjkanja tobaka vse težje zadovoljevale potrebe trga. Kar šest tovarn so morali zaradi različnih vzrokov zapreti. Dunajski tobačni trg sta zalagali predvsem tovarni v Hamburgu in Ljubljani. Proti koncu vojne so bile vse zaloge tobaka izčrpane. Število delavcev v tovarni se je krčilo. V letih vojne je padlo število zaposlenih v ljubljanski tovarni predvsem zaradi upokojitve in odpustov delavcev od 2.300 na približno 1.200.

Po končani prvi svetovni vojni leta 1918 je bila ljubljanska tobačna tovarna mesec dni pod upravo Narodne vlade Države Slovencev, Hrvatov in Srbov, po nastanku Kraljevine Srbov, Hrvatov in Slovencev, pa je postala tovarna del »Uprave državnih monopola« v Beogradu. Za ljubljansko tobačno tovarno in njeno proizvodnjo je to pomenilo slovo od nekdanjih sijajnih časov, ko je dajala delo tisočim delavcem in so bili njeni izdelki znani daleč preko kranjskih meja. V letih 1931 in 1932 se je svetovna gospodarska kriza odrazila tudi v tobačni industriji. Odpuščanja delavcev so bila na dnevnem redu.

Z italijansko okupacijo Ljubljane leta 1941 je postala tobačna tovarna del italijanskega tobačnega monopola, že tretjega v svoji zgodovini. Po koncu vojne pa je nadaljevala s proizvodnjo. Ta je, gledano vse leto 1945, padla na najnižjo stopnjo. Tovarna je delala v sklopu Uprave državnih monopolov v Beogradu. Po letu 1946 pa je postala podjetje splošnega državnega pomena. Za ljubljansko tobačno tovarno so se začela leta, ko je bila prisiljena z vsemi argumenti boriti za svoj obstanek.

V Jugoslaviji se je v obdobju od leta 1946 do 1949 proizvodnja cigaret glede na leto 1939 podvojila. Samo v proizvodnjo cigaret se je vedno bolj usmerjala tudi tobačna tovarna v Ljubljani, saj je poraba drugih tobačnih proizvodov upadala še hitreje kot pred vojno. Proces modernizacije se je začel realizirati po letu 1953. Nove investicije v stroje so prispevale k izboljšanju proizvodnje in njenemu širjenju. Tobačna kot prva v tem delu Evrope uvede v svojo proizvodnjo stroj za spajanje cigaret s filtrom. Na jugoslovanskem tržišču pride prva filter cigareta, Filter 57 (Čepič, 1991).

1990 leta se Tobačna tovarna Ljubljana preimenuje v Tobačno Ljubljana. Je eno prvih podjetji, ki se je leta 1991 privatiziralo. Takrat podjetji Reemtsma iz Hamburgu in Seita iz Pariza postaneta večinski lastnik Tobačne Ljubljana. S tem se TL odprejo poti na nove trge, izdelovati začne nove blagovne znamke, v njeno proizvodno pridejo najnovejši stroji in tehnologije, prenos znanja pa poteka v obe smeri.

Kasneje, leta 2001 je podjetje Reemtsma odkupilo Seitin delež v Tobačni Ljubljana in postalo večinski lastnik. S tem pa menjavi lastnikov v podjetju še ni bilo konec. Člani družinskega

podjetja Reemtsma so se odločili, da se s tobačno industrijo več ne bodo ukvarjali, temveč se bodo usmerili v kozmetično industrijo. Tako je maja leta 2002 Tobačna Ljubljana postala del angleškega ITG. Ob vsaki menjavi lastnikov so se zaposleni bali za prihodnost sebe in podjetja. Najbolj črn scenarij se je odvil januarja leta 2004, ko so novi lastniki objavili sklep o ukinitvi proizvodnje.

6.4. SKRB ZA DELAVCE - KRONOLOŠKO

Podjetje Tobačna Ljubljana je kljub številnim menjavam lastnikov vedno dobro skrbelo za svoje delavce. Njeni zaposleni so imeli ugodnosti in pravice, ki so si jih delavci v drugih podjetjih še mogli izboriti. Čeprav je bilo na koncu 18. in na začetku 19. stoletja vedenja o pomembnosti internega komuniciranja v podjetju bore malo, so se različni lastniki Tobačne Ljubljana vedno trudili, da so z različnimi »prijemi« krepili motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Skozi 133 let se je ustvarila organizacijska kultura kateri v Sloveniji ni para. Prav zaradi omenjenega razloga, sem se odločila podjetje Tobačna Ljubljana predstaviti od njenih začetkov naprej. Edino tako lahko razumemo posebnost njenih zaposlenih in kulture, ki so jo ustvarili skozi leta.

ČAS AVSTRO-OGRSKE

Položaj delavcev, zaposlenih v tovarnah državnega tobačnega monopola, vsaj tistih s statusom stalno zaposlenih, je bil ugodnejši, kot je bil položaj drugje zaposlenih delavcev. Bolniško in pokojninsko zavarovanje ter stalnost dela je bilo tisto, kar jim je zagotavljalo socialno varnost tudi v starosti. V tovarni so imeli organizirano zdravstveno službo, tovarniško kuhinjo, kopalnice, knjižnico. Delavci so imeli odobren letno šesttedenski bolniški dopust po potrebi, vendar letnega dopusta niso poznali. Zaradi visokega odstotka obolelosti, ostrega tobačnega prahu, slabih delovnih pogojev, pretežno slabih stanovanjskih razmer, predvsem pa zaradi dejstva, da so v tovarni delale predvsem ženske (80%), od katerih je večina imela otroke, so bile postavljene čedalje glasnejše zahteve za redni letni plačani dopust.

Prvi uspeh, ki so ga dosegli na tem področju, je bila pravica do tri dnevne letnega dopusta za tiste stalno zaposlene delavce, ki so imeli do pet let delovne dobe, za tiste z nad pet let delovne

dobe pa sedem dni. Poleg tega so imele delavke pravico do najmanj štirih tednov porodniškega dopusta. Zaradi močnega pritiska je leta 1909 vodstvo tovarne v Ljubljani začelo pripravljati »dom za dojenčke«. Preden pa je bilo ustanovljeno otroško zavetišče, so lahko delavke z majhnimi otroki prišle na delo pol ure kasneje.

V obdobju pred prvo svetovno vojno so si delavci Tobačne tovarne izbojevali tudi pravico, da imajo pri zaposlitvi v tovarni prednost otroci tobačnih delavcev. Poleg tega so lastniki tovarne začeli reševati stanovanjsko problematiko zaposlenih. Že v letu 1894 so v generalni upravi zasnovali načrt, po katerem naj bi v prihodnosti vsak poročen delavec imel možnost za relativno nizko najemnino najeti majhno hiško. Uresničevanje velikega gradbenega načrta iz leta 1910, po katerem naj bi zgradili več kot 200 stanovanj, je prekinila prva svetovna vojna (Čepič, 1991).

KRALJEVINA SHS

Obdobje med obema vojnama je bilo težko tudi za delavce v Tobačni tovarni, saj jih je mnogo izgubilo delovna mesta. V istem obdobju se je Rožna dolina, kjer je živel veliko tobačnih delavcev, širila. Konec dvajsetih let so si delavci s pomočjo kreditov in ob skrajnem varčevanju tam zgradili tipske hišice. Tako so nastajale cele ulice, kjer so bile hišne lastnice zaposlene v Tobačni tovarni. Tobačne delavke ali t.i. »cigararce« so bile med moško populacijo za možitev izredno zaželene (Čepič, 1991).

ČAS SFRJ

Izredno pestro ter raznoliko družabno življenje je bila vedno značilnost tobačnih delavcev. Že leta 1945 so ustanovili mešani pevski zbor in dramsko sekcijo. Nekaj let kasneje so ustanovili folklorno skupino ter Dom igre in dela v tovarniškem poslopiju. Za dobro počutje zaposlenih so poskrbeli z obnovo tovarniške kuhinje. V prostorih tovarne pa se je takoj po vojni nahajal vrtec za otroke zaposlenih. Delavce tobačne tovarne je uprava večkrat na leto nagradila z izleti po Sloveniji. Poleg tega pa so sami formirali različna društva, kar priča o dobrem počutju in pripadnosti zaposlenih tovarni. V svoji bogati zgodovini je podjetje Tobačna Ljubljana premoglo

folklorno skupino, gasilsko četo, sanitetno skupino, strelsko družino, ansambel, pevski zbor, dramsko sekcijo (Čepič, 1991).

Nekdanja direktorica kadrovskega oddelka zagovarja stališče, da je le zadovoljen delavec dober delavec in je prepričana, da se je Tobačna uspešno obdržala 130 let zaradi svojih zaposlenih (Simonič, 2001). V Ljubljani je bilo znano, da so tobačni delavci relativno lahko prišli do stanovanj. Poleg stanovanj so dobivali tudi kredite. Dobršen del Rožne doline so zgradili prav zaposleni iz Tobačne Ljubljana. Podjetje je bilo vedno dobro stoječe, osebni dohodki so bili v primerjavi z drugimi podjetji vedno nekoliko višji, delavci pa so bili deležni tudi nekaterih drugih bonitet. To je botrovalo temu, da so se delavci v podjetju počutili socialno varne. Za zaposlene so organizirali tudi preživljanje prostega časa. Imeli so planince, odbojko, avto šolo, različne kulturne dejavnosti...

Za Tobačno v tistem času je bilo zelo značilno, da so zaposleni pogosto praznovali razne praznike in jubileje. Osmi marec je bil še posebej pomemben dan. Takrat so obdarovali vse delavke, navadno z cvetom nageljna. Vsako leto pa so se spomnili česa novega, s čimer so jih obdarili. Velikokrat se je dogodilo, da jim je vodstvo podarilo dela prost dan, ki so ga lahko koristile po želji.

Vzdušje v podjetju je bilo v tistih časih izjemno dobro, kar je izhajalo tudi iz vedno dobrega finančnega stanja podjetja. Ljudje so imeli veselje do dela, ki je izhajalo iz prijetnega vzdušja in dobrih odnosov med sodelavci. Po besedah Metke Simonič (2001) ji je bila naklonjena tudi politična klima in so vsi imeli občutek, da delajo zase. Zaposleni so čutili, da je to njihova tovarna in bo vsak napredek njim v prid (Simonič, 2001).

6.5. KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA

Komunikacijska strategija Tobačne Ljubljana temelji na celoviti informaciji in kontinuiteti komuniciranja s ciljnim javnostmi, med katerimi je interna javnost najbolj pomembna. Namen te komunikacije je zagotoviti izmenjavo potrebnih informacij v organizacijski strukturi, s ciljem doseči delovanje zaposlenih v smislu doseganja ciljev organizacije. V tej smeri naj bi delovali

kot zadovoljni in motivirani člen organizacije. Zato si prizadevajo okrepiti zavest, da vsaka funkcija v podjetju vpliva na drugo, ter da le timsko delo prinese dobre rezultate. V Tobačni Ljubljana se interno komuniciranje izvaja poleg rednih in informativnih sestankov tudi preko oglasnih desk, intraneta, direktne pošte in internega časopisa. Zavedajo se, da je interna javnost dobra podpora za komuniciranje z zunanjo javnostjo (Javornik, 2003).

Odkar je Tobačna Ljubljana del Imperial Tobacco Group in je s tem postala del multinacionalke, so postala pravila komuniciranja, tako z zunanjo kot notranjo javnostjo, popolnoma drugačna, predvsem strožja. Saj je potrebno upoštevati, da tudi notranja javnost ni nikoli le notranja. Vsak zaposleni, ki je del notranje javnosti, se o delu in podjetju, kjer dela, pogovarja v povprečju vsaj še s 5 prijatelji, sorodniki, ki pa so del zunanje javnosti. Če to pomnožimo s številom delavcev v podjetju, dobimo veliko število oseb zunanje javnosti, ki bi razpolagali z informacijami zaupne narave (Javornik, 2004). Javornik pravi, da je precejšnja razlika, če bi bila Tobačna še vedno le majhno slovensko podjetje, kjer izrečene besede nimajo take teže in razsežnosti. Prav tako se pravila komuniciranja razlikujejo od pravil, ki so jih imeli, ko so bili del podjetja Reemtsma, ki je bilo zasebne narave. Ko pa so postali del multinacionalke, katere delnice kotirajo na londonski borzi, in vsaka napačno izrečena beseda lahko vpliva na padec cene delnice, so se pravila komuniciranja spremenila. Kar pomeni, da je komuniciranje z zunanjo in notranjo javnostjo prilagojeno pravilom londonske borze, kar vključuje poslovne rezultate, načrte za prihodnost, podatke o poslovanju (Javornik, 2004).

Za primer Javornik navaja postopek, ki se ga morajo v oddelku za odnose z javnostmi držati. Npr. ko novinar nekega slovenskega časopisa prosi za določene podatke, oddelek za odnose z javnostmi pripravi predlog odgovorov, ki ga nadalje pošlje v potrditev na sedež družbe v Anglijo. Brez potrditve uprave koncerna se ne sme dajati nikakršnih informacij, pa če gre še za tako na prvi pogled nepomembno zadevo. Pri komuniciranju so se morali prilagoditi novemu okolju, veliko se posvetujejo z oddelkom za korporativno komuniciranje, ki se nahaja na sedežu ITG (Javornik, 2004).

Javornik poudarja, da se komunikacijski proces začne z odkrivanjem in spoznavanjem javnosti, ki jih nameravamo nagovarjati. Analiza notranjih javnosti je osnova za pripravo strategije in

načrta dela na področju odnosov z notranjimi javnostmi in nam pokaže kakšno je stanje na področju notranjih javnosti: kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z delom, delovnimi pogoji in delodajalcem, kakšen je pretok informacij, kakšna je organizacijska klima.

Interno javnost v Tobačni v grobem delijo na delavce v TL, na delavce v njenih hčerinskih podjetjih (3DVA, Tobačna Grosist), na delavce v hčerinskih podjetjih v tujini (Tobačna Grosist Boss iz Sarajeva), ter na upokojenca. Le-ti se še danes enkrat mesečno srečujejo v Tobačni Ljubljana, kjer imajo svoje prostore. Interno javnost TL pa bi lahko nadalje delili na delavce v proizvodnji in delavce v upravi. Vsaka od njih ima svoje posebnosti, ki kličejo k raznolikem internem komuniciranju (Javornik, 2003).

V splošnem pa Javornik naloge internega komuniciranja v Tobačni Ljubljana razdeli na:

- povečati občutek pripadnosti podjetju;
- povečati motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih;
- skrb za dobre odnose med zaposlenimi in nadrejenimi;
- skrb za organizacijsko kulturo v podjetju;
- skrb za dobro komunikacijo med oddelki.

ODDELEK ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI

V svoji organizacijski strukturi ima podjetje Tobačna Ljubljana tudi oddelek za odnose z javnostmi, poleg ostalih oddelkov: marketing, finance, računovodstvo...

Že pozicija oddelka za odnose z javnostmi kaže, da je oddelek neposredno odgovoren le predsedniku uprave podjetja, saj so pisarne ena poleg druge. Za odnose z javnostmi Tobačne Ljubljana skrbi kot prva oseba Breda Papež Brezovar, kot njena desna roka pa še Polona Javornik. Sodelovanje oddelka z vodstvom je dobro, ker tako tudi mora biti, saj so vodilnim podpora in velikokrat tudi posrednik med vodstvom in ostalimi zaposlenimi.

Oddelek za odnose z javnostmi je ločen od oddelka za marketing, kar dobro nakazuje tudi njuna prostorska oddaljenost. Kot sem že napisala, se prostori oddelka za odnose z javnostmi nahajajo zraven prostorov direktorja, med tem ko so prostori marketinga na drugi strani podjetja, v drugem posloju. Vsekakor pa po besedah Javornikove oddelka dobro sodelujeta med seboj. Do sodelovanja prihaja pri pisanju raznih »PR člankov«, ki jih posredujejo medijem. Čeprav Javornikova poudarja, da naj »PR članki« ne bi obstajali. Zaradi zelo omejenih možnosti oglaševanja v Tobačni Ljubljana poskušajo najti načine, da kakšno informacijo še spravijo v množične medije. Zato zadnja leta oddelka odnosov z javnostmi in marketing še bolj intenzivno sodelujeta (Javornik, 2004).

Kar zadeva komuniciranje z interno javnostjo v zadnjem obdobju, ob napovedani ukinitvi proizvodnje, je le to ključnega pomena. Skladno s politiko podjetja in ob upoštevanju vseh pravil komuniciranja, morajo biti zaposleni o vseh dogajanjih obveščeni prvi oz. pred vsemi ostalimi. Zato je internemu komuniciranju, še posebej v tem primeru, namenjena posebna pozornost (Javornik, 2004). Prav gotovo pa bo komuniciranje v primeru ukinitve proizvodnje eden izmed primerov, ki ga bodo predstavili v okviru PRSS društva in prijavi na tekmovanje za najboljši praktični primer.

6.6. KOMUNIKACIJSKA ORODJA

Javornik komunikacijskim orodjem ne daje velike teže, saj je mnenja, da je mnogo bolj pomembno kaj sporočaš in ne na kakšen način oz. preko katerih orodij.

6.6.1. INTERNI ČASOPIS HARMAN

V Tobačni Ljubljana se formalni, pisni način komuniciranja uporablja že 44 let. Interno glasilo Harman sodi med interna glasila z najdaljšo tradicijo v Sloveniji. Bilten / interno glasilo v obliki barvne revije izhaja 4 – krat letno, v marcu, juniju, septembru in decembru, v nakladi prek 2000 izvodov. Najpogosteje šteje 16 strani, izjemoma tudi 20 ali 24 strani. Harman prejmejo po pošti vsi zaposleni v Tobačni Ljubljana in njenih hčerinskih podjetjih v Sloveniji, ter tudi nekdanji zaposleni – upokojenci. Tako je orodje komunikacije ne le z interno javnostjo, ampak posredno

tudi z zunanjimi javnostmi. Po raziskavi, ki so jo opravili v organizaciji, ga berejo tudi družinski člani in prijatelji zaposlenih, bivših zaposlenih in upokojencev. Vsi navedeni so tudi potencialni ali dejanski kupci proizvodov Tobačne Ljubljana.

V preteklosti je interno glasilo Harman doživelo že mnogo vsebinskih in oblikovnih sprememb, zadnje leta 1999. Ob tem je bila opravljena raziskava med zaposlenimi, s pomočjo katere so podrobneje analizirali vsebinsko strukturo in grafično podobo časopisa. Raziskali so tudi zaželenost in obseg posameznih tem, ki se pojavljajo v gasilu, izbor najljubših tem, bralne navade, sprejemljivost formata in podobno. Na osnovi raziskave je bila definirana vsebinska struktura glasila po naslednjih rubrikah:

NASLOVNICA, AKTUALNO

Rubrika »Aktualno« je namenjena najbolj aktualni temi v določenem obdobju. Za to rubriko je rezerviran prostor na naslovnici, ter 2. in 3. stran notranjosti glasila.

UVODNIK

Uvodnik je namenjen posredovanju ključnih sporočil in povzetku celotne vsebine glasila. Avtor uvodnika je bodisi generalni direktor ali direktorica službe za odnose z javnostmi.

V ŽARIŠČU

V tej rubriki predstavljajo razne novice, investicije, dogodke, rezultate poslovanja in podobno.

NAŠE BLAGOVNE ZNAMKE

Že ime samo pove, da je rubrika namenjena blagovnim znamkam, predstavitvi le teh, novostih, prodajnih akcijah in podobno.

TOBAČNA PO SVETU

V tej rubriki predstavljajo dogajanja in poslovanje v ostalih državah, v katerih ima Tobačna Ljubljana svoja hčerinska podjetja – trenutno v BiH in Makedoniji.

TOBAČNA GROSIST

Rubrika namenjena Tobačni Grosist, hčerinskemu podjetju Tobačne Ljubljana, ki se ukvarja z veleprodajo.

3DVA

Rubrika namenjena 3DVA, hčerinskemu podjetju Tobačne Ljubljana, ki se ukvarja z maloprodajo.

NOVO PRI NAS

V to rubriko sodijo predstavitve raznih projektov, novosti v poslovanju in delu.

LJUDJE

Predstavitve novih sodelavcev, oddelkov, spremembe, intervjuji.

MOZAIK

Rubrika v kateri sledijo aktivnostim kluba upokojencev, šport in rekreacija, rezultati raznih tekmovanj in srečanj, obiski poslovnih partnerjev ipd.

KRIŽANKA

Nagradna križanka skupaj z rubriko »ali ste vedeli...«

ZADNJA STRAN

Namenjena predstavitvi dogodkov oz. razstav v tobačnem muzeju ali dogodkov v okviru donatorskega programa Tobačne Ljubljana.

Interno glasilo Harman je tako orodje s katerim zaposlene hitro, razmeroma poceni in celovito obveščajo o dogajanju v podjetju (podjetjih), na trgu in v panogi, prav tako želijo zaposlenim približati poslanstvo in cilje podjetja ter utemeljiti poslovne odločitve. Bilten zaposlene informira in izobražuje, ker pa jih tudi zabava, je še toliko bolj učinkovit. Javornik nadalje poudarja, da želijo pri publikaciji smiselno združevati dva dejavnika:

1. komunikacijske potrebe zaposlenih; predvsem potrebo po obveščeni in izobraženosti;

2. komunikacijske cilje vodstva organizacije (komuniciranje o poslanstvu in viziji organizacije, utemeljevanje tistih poslovnih odločitev, za katere je potreben konsenz zaposlenih).

Vsebina v posameznih rubrikah je podana zgoščeno. Članki so kratki, pomemben element so tudi fotografije. Interni časopis mora imeti tudi konsistentno uredniško politiko, dobre avtorje besedil, profesionalne fotografije in dovolj kritične ter uravnotežene prispevke, da je verodostojen (Javornik, 2003). Za Tobačno Ljubljana in njen bilten Harman velja, da ga ureja uredniški odbor, ki ga sestavljajo predstavniki področja odnosov z javnostmi in kadrovske službe v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki (Javornik, 2003).

6.6.2. OGLASNE DESKE

Oglasnih desk v Tobačni Ljubljana na lokaciji Tobačna ulica 5 je 12. Njihova uporaba s prihodom elektronskih komunikacijskih orodij ni zamrla. Zaposleni obvestilom na oglasni deski še vedno posvečajo veliko pozornost in so na spremembe na njej pozorni.

Za podjetje, ki ima proizvodnjo, oglasne deske ostajajo eno od primarnih sredstev za obveščanje zaposlenih, saj proizvodni delavci nimajo svojih računalnikov. Računalnik ima delovodja, ki je zadolžen za obveščanje zaposlenih v svoji delovni ekipi. Vendar bi bili proizvodni delavci brez oglasnih desk prikrajšani za mnogo informacij. Informacije, ki se navadno nahajajo na njih so: obvestila o diskontnih prodajah, o športnih dnevih, o prostih počitniških kapacitetah, obvestila sindikata, ki članom ponuja mnoge ugodnosti (smučarske karte po ugodni ceni, karte za ogled kulturno-umetniških predstav, obiske toplic, ipd.).

Ker pa je Tobačna Ljubljana zelo veliko podjetje z razvejano dejavnostjo, je treba nameniti posebno pozornost tudi vsem, ki so na drugih lokacijah (kioski 3DVA po vsej Sloveniji, terenski komercialisti ipd) (Javornik, 2003).

6.6.3. SREČANJA

Srečanja z zaposlenimi so organizirana najmanj enkrat letno. V zadnjih letih so to enodnevna športno-prijateljska srečanja, na katerih se zaposleni pomerijo v raznih športnih disciplinah, organiziran je piknik, glasba itd. Organizacija tovrstnih srečanj je v pristojnosti službe za odnose z javnostmi skupaj s kadrovske službo. V preteklih letih so poletni piknik organizirali s pomočjo oglaševalske agencije. Po odzivih zaposlenih pa se je izkazalo, da jim je bilo to srečanje najmanj všeč. S tem se je dobro pokazalo, kako pomembna je organizacijska kultura, in kako težko je motivirati zaposlene, če je ne poznaš. Javornik pravi, da pri organizaciji srečanj, vedno popolnoma sledijo željam delavcev. Ko so si tri leta zapored želeli imeti piknik na istem mestu, so srečanje tako tudi izvedli. Četudi so sami, v oddelku za odnose z javnostmi, vključno z generalnim direktorjem Tobačne, menili, da bi bila primernejša druga lokacija (Javornik, 2003). V preteklosti so bila organizirana tudi novoletna srečanja, zimske športne igre in dogodki ob posebnih priložnostih kot npr. srečanje vseh zaposlenih in bivših zaposlenih (upokojenci) ob 130-letnici podjetja. Novi lastniki so družabna srečanja v precejšnji meri omejili, saj ima podjetje Imperial Tobacco Group drugačno logiko, logiko delniške družbe.

6.6.4. OSEBNA KOMUNIKACIJA

Osebna komunikacija je v podjetju Tobačna Ljubljana prisotna že vrsto let. Njene pomembnosti so se zavedali še preden je postala stalna praksa po drugih podjetjih. Med orodja osebne komunikacije spadajo kolegiji, sestanki in osebno razgovori.

Osebni razgovori se izvajajo enkrat letno, kaskadno. Najprej potekajo razgovori med generalnim direktorjem in direktorji oddelkov, nadalje direktor vodi razgovore z zaposlenim v svoji ekipi. Z vsakim posebej pregledata cilje, ki sta si jih postavila prejšnje leto, in jih ovrednotita. Cilji morajo biti dobro definirani in merljivi. To je priložnost za dogovore o napredovanju, povečanju osebnega dohodka, ciljih in željah zaposlenega osebno. Tovrstni pogovori so eno izmed pomembnejših orodij internega komuniciranja, saj krepijo motivacijo in predanost organizaciji na osebni ravni. Javornik pravi, da plača je dobro in pomembno motivacijsko sredstvo, sploh za zaposlene, ki spadajo v nižji plačilni razred (proizvodni delavci, delavci s srednješolsko

izobrazbo). Vendar je izredno pomemben tudi osebni stik, saj posameznemu zaposlenemu veliko pomeni, da si njihov nadrejeni vzame čas samo zanj (Javornik, 2003).

6.6.5. KOMUNIKACIJA PREKO ELEKTRONSKIH ORODIJ

Elektronska pošta omogoča hiter prenos informacij in je zato eden od pomembnejših orodij komuniciranja. V Tobačni Ljubljana jo uporabljajo za komunikacijo med zaposlenimi znotraj podjetja, še posebej prav pa pride za komuniciranje s sodelavci v tujini.

Intranet je v podjetju od leta 2002, vendar ni nikoli aktivno zaživel. Na njem so zaposleni lahko našli informacije o organizaciji in strukturi podjetja. Tukaj pa se je projekt ustavil in ni napredoval. Sedaj je na nivoju korporacije. Meseca decembra 2003 se je Reemtsmin intranet združil z Imperialovim. Na njem ima svoj del tudi Tobačna Ljubljana. Zaposleni so povezani z računalniško mrežo, ki omogoča dostop do intraneta. Nepogrešljiv je pri iskanju različnih podatkov, npr. ko zaposleni v Ljubljani išče kontaktno osebo v matični družbi v Londonu, ki mu bo pomagala razrešiti določena vprašanja. Velikega pomena so tudi forumi, do katerih pa imajo dostop, za katerega je potrebno pridobiti posebno dovoljenje nadrejenih, le člani različnih projektnih skupin. (Javornik, 2004).

6.6.6. INTERNE ANKETE IN RAZISKAVE MNENJA ZAPOSLENIH

Ankete in »internomnenjske« raziskave v Tobačni Ljubljana redko izvajajo. Velika raziskava mnenja in motivacije zaposlenih je bila nazadnje izvedena leta 1991 ob menjavi lastnikov podjetja. Manjših raziskav pa so se v organizaciji oddelka za odnose z javnostmi poslužili, ko so nameravali posodobiti interni časopis Harman. Ob tem je bila opravljena raziskava med zaposlenimi, s pomočjo katere so podrobneje analizirali vsebinsko strukturo in grafično podobo časopisa. Raziskali so tudi zaželenost in obseg posameznih tem, ki se pojavljajo v gasilu, izbor najljubših tem, bralne navade, sprejemljivost formata in podobno. Na osnovi raziskave je bila definirana vsebinska struktura glasila (Javornik, 2003).

7. SKLEP

Vsaka organizacija ima odnose z javnostmi, pa če to hoče ali ne. Vsak telefonski pogovor, vsako pismo, vsaka interakcija z drugim človekom je neke vrste odnos z javnostjo. Z njim organizacija prodaja oz. promovira sama sebe. Center njenega interesa pa je javni interes. Dobrih odnosov s svojimi javnostmi organizacija ne more kupiti, temveč si jih lahko le zasluži. Odnose z javnostmi sestavljajo vse oblike načrtovanih komunikacij, notranjih in zunanjih, med organizacijo in njenimi javnostmi, čigar smoter je doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju. Danes so odnosi z javnostmi pomemben del korporativne strategije vsakega podjetja in večjega posla. Z razvojem elektronskih medijev, kableske in satelitske televizije so se potrebe in zahteve po informacijah še povečale. Nobeno, čeprav majhno podjetje, ne more ignorirati vključevanja v ta razvoj.

V Sloveniji so odnosi z javnostmi po osamosvojitvi, ob prehodu v tržno gospodarstvo, pridobili na pomembnosti. Slovenska podjetja, ki do leta 1991 niso imela oddelka za odnose z javnostmi, so ga v naslednjih letih v večini ustanovila. Seveda so ga ena začela s pridom uporabljati, druga pa ne izkoriščajo vseh možnosti, ki jih ta oddelek potencialno nudi.

Organizacije so kompleksne entitete in večje kot so, bolj so kompleksne. To se odraža v mnogih vidikih organizacijskih aktivnosti, vključujoč komunikacijo. V večjih organizacijah se mora komunikacijski proces skrbno načrtovati in dosledno izvajati, saj lahko v nasprotnem primeru pripelje do popolnega kaosa. Vendar se tako v teoriji kot praksi ne pričakuje, da vsak zaposleni komunicira z vsakim ostalim članom organizacije. Delovne procedure so največkrat organizirane tako, da »prave« informacije krožijo med tistimi zaposlenimi, za katere so te informacije relevantne pri njihovem delu.

Komunikacijska struktura bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja delovne skupine v podjetju. V različnih komunikacijskih strukturah pa obstoje tudi različna razmerja med člani omrežja. V eni komunikacijski strukturi so ljudje bolj podrejeni enemu členu, v drugi pa so bolj odvisni med seboj; ena struktura povzroča, da je odgovornost bolj enakomerno porazdeljena na vse, v drugi pa se odgovornost centralizira. Vendar si delavci želijo komuniciranja ter najpogosteje pogrešajo komuniciranje o splošni usodi organizacije, politiki plač, kadrovski

politiki, možnostih za izobraževanje, ugodnostih, organizacijski ureditvi organizacije, uspešnosti dela različnih enot in drugih, sprotnih zadevah, ki so povezane z njihovim delom.

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Obstaja pa ena javnost, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. To je notranja javnost, zaposleni, ta je voditeljem organizacij zaradi svojega položaja najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in pridobiti povratne informacije. Vendar enovitne notranje javnosti ni. Le-to sestavlja veliko število podskupin. Danes so zaposleni mlajši, število žensk med zaposlenimi narašča in so tudi čedalje bolj ambiciozne, zaposleni so na splošno manj samozadovoljni in manj lojalni podjetju, kot v preteklosti. Zato morajo biti tudi programi notranjega komuniciranja načrtovani tako, da dosežejo različne skupine zaposlenih. Najbolj osnovno in hkrati nujno je, da nadrejeni komunicirajo s svojimi podrejenimi, jih obveščajo o dogajanju v podjetju, saj je to njihova pravica. Na drugi strani pa je to dolžnost upravljalcev, ki bi jim moralo biti v čim večjem interesu omogočati pogoje za dobro organizacijsko klimo in motiviranost zaposlenih.

V Tobačni Ljubljana imajo dobro razvit oddelek odnosov z javnostmi in se zavedajo pomena internega komuniciranja. Izvajajo različne programe s ciljem doseganja svojih zaposlenih, povečanja motiviranosti ter pripadnosti podjetju. V diplomskem delu sem svojo hipotezo potrdila. V Tobačni Ljubljana interno komuniciranje namreč ne predstavlja zgolj ustvarjanja prijazne klime v organizaciji, temveč interno komuniciranje vključujejo v strateško upravljanje organizacije z namenom uresničevanja njenih poslovnih ciljev. Po mojem mnenju pa je to tudi edini cilj internega komuniciranja v Tobačni Ljubljana, saj lastniki podjetja sicer želijo z učbeniški tehnikami in orodji internega komuniciranja ustvariti prijazno klimo v podjetju, vendar je podrejeno izključno enemu samemu cilju – večanje dobička.

Tobačna Tovarna je bila učbeniški primer internega komuniciranja, ko le-to na papirju niti še ni obstajalo. Takrat ga je vodil občutek in skrb za zaposlene. S spremembo lastništva so upravljalci začeli slediti svetovnim trendom na področju komuniciranja in motiviranja zaposlenih. Od zlatih časov skrbnega ravnanja z zaposlenimi je v podjetju ostalo bore malo. Kljub temu tehnični izvedbi internega komuniciranja v današnji Tobačni kot delu angleškega Imperiala Tobacco Group ni kaj očitati.

8. LITERATURA

1. Ahac, Matjaž (1992): Enovitne interne javnosti ni, Pristop, predstavitevna številka, str. 21-24.
2. Ašanin Gole, Pedja (1999): Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi. Teorija in praksa, lte.36,št.4, 544-557.
3. Banič, Ivo (1999): Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Knjižna zbirka Profesija, Ljubljana.
4. Barney,JB./ Griffin,RW. (1992): The Managemnt of Organizations:Strategy, Structure, Behaviour. Houghton Mifflin, Boston, MA.
5. Baskin, W.O. / Arnoff, A. E. (1995): Public Relations. Wmc Publishers, Dubuque, Iowa.
6. Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
7. Broom,G.M./Casey, S./Ritchey, J (1999): V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi. Teorija in praksa, let.36, št.4, 530-543.
8. Černetič, Metod (1997): Poglavlja iz sociologije organizacij. Založba Moderna organizacija, Kranj.
9. Dimovski, Vlado. / Penger S. (2001): Management. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
10. Dimovski, Vlado. (2000): Temelji organiziranja in odločanja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
11. Dozier, M.D./ Grunig, J.E. / Grunig, L.A. (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum associates, Publishers, New Jersey.
12. Fayol, H. (1916): General and Industrial Administration, Sir Isaac Pitman, London.
13. Gruban, B. / Verčič, D. / Zavrl, F. (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
14. Gruban, B. /Maksimovič, M. / Verčič, D. / Zavrl, F. (1990): ABC PR, Odnosi z javnostmi na prvi pogled. Pristop, Ljubljana.
15. Gruban, B. / Verčič, D. / Zavrl, F. (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
16. Gruban, Brane (1993): Mi smo del podjetja, podjetje ni del nas. Pristop št.1, 45-47.
17. Gruban, Brane (1995): Interno komuniciranje prispeva k poslovni uspešnosti, in ne samo k dobremu počutju. Delo, 25.1.:12.

18. Gruban, Brane (1998): Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. Teorija in praksa, let.35, št.4, 613-632.
19. Gruban, Brane (1994): ..zakaj se menedžerji bojijo komuniciranja. Pristop, št.5,6, 44-45
20. Grunig, James / Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston, Inc., ZDA.
21. Grunig, James E./ Hunt, Todd. (1984): Public Relations Techniques. Holt Reinhart and Winston, New York.
22. Grunig, James / Huang, Yi-Hui (1999): Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in odnosov z javnostmi. Teorija in praksa, let.36,št.4, 644-667.
23. Handy, CB. (1993). Understanding Organizations, 4th edn. Penguin, Harmondsworth.
24. Harrison, Shirley (1995): Public Relations – An Introduction. Routledge, London.
25. Harrison, Shirley (2000): Public relations: an introduction. Thomas Learning, London.
26. Hope, C. / Muhlemann, A. (1997). Service Operations Management;Strategy, design and delivery. Prentice Hall, England.
27. Hucznski, AA./ Buchanan, DA. (1991): Organizational Behaviour, 2nd edn. Prentice Hall, Memel Hempstead.
28. Hunt, Todd / Grunig, James E. (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana.
29. Jefkins, Frank (1998): Public Relations. Pitman Publishing, London.
30. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacij. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
31. Kavčič, Bogdan (1994): Organizacijska kultura. Didakta, Radovljica.
32. Koontz, Harold/ O'Donell, Cyril / Weinrich, Heinz (1991): Essentials of Management. McGraw-Hill, New York.
33. Kotler, Philip. (1994): Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Slovenska knjiga, Ljubljana.
34. Laswell, H. (1960): The Structure nad Function of Communication In Society, v Wilbur Schramm, Mass Communication Urbana, University of Illinois.
35. Ledingham, John A. / Bruning, Stephen D. (2000): Public Relatioms as Relationship Management. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
36. Likert, Rensis (1967): The Human Organization. McGraw-Hill, New York.
37. Lipovec, Filip. (1987): Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor.

38. Lipičnik, Bogdan. / Mežnar, D. (1998): ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
39. Martin, J. (2001): Organizational Behaviour, 2nd edn.(first edn. 1998) Thomson Learning, London.
40. Merosavljevič, Martina (1998): (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, let.35,št.4, 633-646.
41. Mesner Andolšek, Dana. (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
42. Mesner Andolšek, Dana (1995): Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
43. Mesner Andolšek, Dana (1992). Niti močnejše od vrvi. Pristop, predstavitevna številka, 19-20.
44. Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organisations, Prentice hall, Inc. Englewood Cliffs N.J.
45. Moss, Danny (1990): Public Relations in Practice: A Casebook. Routledge, London, New York.
46. Novak, B. (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje v nevarnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
47. Periera, Sandra (2000): »Public Relation:A new age«. 7th International Public Relations Research Symposium, str.135-140.
48. Potter, Laster R. (1999):Strateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja. Teorija in praksa, let.36,št.4, 558-563.
49. Razpet, Aleš (1998): Odnosi z vlagatelji. Teorija in praksa, let.35,št.4, 671-685.
50. Repič, Alenka / Rijavec, Petja (1997): »Intelektualni kapital organizacije«. Marketing Magazin, str. 26-27.
51. Rijavec, Petja (1993): Interno komuniciranje – nujni pogoj odličnosti. Pristop št.1, 48.
52. 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, 618-619.
53. Rollinson, Derek (1993): Understanding employee relations (a behavioural approach). Addison-Wesley publishing company inc.
54. Seitel, P.S. (1998): Public Relations. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

55. Sernjak Sraka, Nada (1998): Kako komunicira država z mednarodnimi javnostmi: primer Slovenije. Teorija in praksa, let.35, št.4, 686-701.
56. Smythe, J. (1992): Corporate reputation – Managing the strategic asset. Century Bussines, London.
57. Suter, Tracy A. (1995): The Integration of Internal Marketing Into the Organization Culture of Service Firms, <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1995/SMA/95swa423.htm> (8.10.2003).
58. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanje interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, let.35, št.4, 738-758.
59. Treven, Sonja. (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
60. Verčič, Dejan (1999): Odnosi z javnostmi v Evropi. Teorija in praksa, let.36, št.4, 519-529.
61. Verčič, Dejan (1999): Organizacijska komunikacijska kompetenca ter poslovna uspešnost. Teorija in praksa, let.36, št.4, 679-686.
62. Verčič, Dejan (1998): Organizacijska komunikacijska kompetenca. Teorija in praksa, let.35, št.4, 759-770.
63. Verčič, Dejan (1998): Izvor teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. Teorija in praksa, let.35, št.4, 558-696.
64. Verčič, Dejan (1994): Tehnike finančnih odnosov z javnostmi. Pristop, št.5,6, 46-47.

9. VIRI

65. Anderson, Susan / Hastings, Gerard / MacFadyen, Lynn (2002): Strategic marketing in the UK tobacco industry, 481 – 486. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=22&_fmt=summary&_udi=B6V60-471FGP4-D&_coverDate=04%2F30%2F2002&_cdi=5800&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=e1f5b15212cd8a6e9f63f068c228b457 pdf (3.3.2004).
66. Arnett, D.B./Laverie, D.A./McLane, C. (2002): »Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools, 87-97. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-

AYD-U&_rdoc=22&_fmt=summary&_udi=B6V60-471FGP4-D&_coverDate=04%2F30%2F2002&_cdi=5800&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=e1f5b15212cd8a6e9f63f068c228b45pdf (10.12.2003).

67. Bansal, Harvir,S./ Mendelson, Morris, B./ Sharma, Basu (2001): The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management6, 61-76. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=26&_fmt=summary&_udi=B6VGK-43CH986-2&_coverDate=08%2F31%2F2001&_cdi=6041&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=9e340a8516a21532157bcb8b1a4a36dd pdf (10.12.2003).
68. Chatman, J.A./Goncalo, J.A. (2001):People in Organizations. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=34&_fmt=summary&_udi=B6V7S-41XVB0T-3&_coverDate=01%2F31%2F2001&_cdi=5850&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=ac6720d60c6578b385c71988b4337391dg5.pdf (10.12.2003). 11183-11189
69. Cooper, Jack / Cronin, John,J (2000): Internal Marketing: A Competititve Strategy for the Long-Term Care Industry, 177 – 181. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=26&_fmt=summary&_udi=B6VGK-43CH986-2&_coverDate=08%2F31%2F2001&_cdi=6041&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=9e340a8516a21532157bcb8b1a4a36dd pdf (05.02.2004).
70. Harman (2003): interno glasilo Tobačne Ljubljana, št. 1,2,3,4, Ljubljana.
71. Harman – jubilejna številka internega glasila (2001).
72. Hutton, James.G (1999): »The Defenition, Dimensions, and Domain of Public Relations«, Public Realtions Review, 199-244. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=34&_fmt=summary&_udi=B6V7S-41XVB0T-

- 3&_coverDate=01%2F31%2F2001&_cdi=5850&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=pdf (10.12.2003).
73. Javornik, Polona, oddelek za odnose z javnostmi, serija intervjujev (januar – marec 2004), Ljubljana.
74. Lings, Ian.N. (2002): Internal Marketing Orientation. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=34&_fmt=summary&_udi=B6V7S-41XVB0T-3&_coverDate=01%2F31%2F2001&_cdi=5850&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=ac6720d60c6578b385c71988b43373 pdf (10.12.2003).
75. Pitt, L.F./Foreman,S.K. (1999): Internal Marketing Role in Organizations: »A Transaction Cost Perspective«. *Journal of Business Research* 44. 25-36, http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=34&_fmt=summary&_udi=B6V7S-41XVB0T-3&_coverDate=01%2F31%2F2001&_cdi=5850&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=ac6720d60c6578b385c71988b43362a5pdf (10.12.2003).
76. Plamer, I./Dunford, R. (2001): Design and Form: Organizational. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=34&_fmt=summary&_udi=B6V7S-41XVB0T-3&_coverDate=01%2F31%2F2001&_cdi=5850&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=ac6720d60c6578b385c71988b43362a5pdf (10.12.2003),3535-3538.
77. Scott,W.R.(2001):Organization:overview. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=34&_fmt=summary&_udi=B6V7S-41XVB0T-3&_coverDate=01%2F31%2F2001&_cdi=5850&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=ac6720d60c6578b385c71988b4338462a5pdf (10.12.2003),10910-10917.
78. Tobačna Ljubljana (2002): Letno poročilo, TL, Ljubljana.
79. Tobačna Ljubljana (2003): Letno poročilo, TL, Ljubljana.

80. West, M.A.(2001):Creativity and Innovation in Organizations. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_aset=B-WA-A-A-AYD-MsSAYWA-UUW-AUYDAAEYWV-AUYVDUUZWV-VAVCCBVVB-AYD-U&_rdoc=34&_fmt=summary&_udi=B6V7S-41XVB0T-3&_coverDate=01%2F31%2F2001&_cdi=5850&_orig=search&_st=13&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=634387&md5=ac6720d60c6578b385c71988b4338462a5pdf (10.12.2003), 2896-2900v.