

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATJA PIRC

**INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU - ŠTUDIJSKI
PRIMER SKUPINA NOVOLES, d. d.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

KATJA PIRC
Mentor: doc. dr. ANDREJ ŠKERLEP

**INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU - ŠTUDIJSKI
PRIMER SKUPINA NOVOLES, d. d.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

KAZALO

UVOD	5
1. ORGANIZACIJA IN ODNOSI Z JAVNOSTMI	7
1. 1. ORGANIZACIJA.....	7
1. 1. 1. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE	8
1. 1. 2. VODENJE ORGANIZACIJE	9
1. 2. ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	11
1. 2. 1. RAZLOČITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI OD NEKATERIH DRUGIH SORODNIH POJMOV.....	12
1. 2. 2. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI.....	15
1. 2. 3. DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI S POMOČJO KOMUNICIRANJA	18
2. INTERNO KOMUNICIRANJE	28
2. 1. ŠTIRI OBDOBJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	30
2. 2. FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	31
2. 3. NAČRTOVANJE IN STRATEŠKO UPRAVLJANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	32
2. 4. TEME, KI SE KOMUNICIRAJO S POMOČJO INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	35
2. 5. NAČINI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	35
2. 6. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	38
2. 7. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE, KLIME IN MEDSEBOJNIH ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI NA ODLIČNOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA	43
2. 8. DOPRINOS INTERNEGA KOMUNICIRANJA K ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH IN K POSLOVNI ODLIČNOSTI ORGANIZACIJ.....	47
2. 9. KOMUNIKACIJSKI NESPORAZUMI, BLOKADE/OVIRE IN PROBLEMI V INTERNEM KOMUNICIRANJU	48
2. 10. INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZ.....	49
3. ŠTUDIJSKI PRIMER – SKUPINA NOVOLES, d. d.	51
3. 1. PREDSTAVITEV PODJETJA	51

3. 2. VIZIJA PODJETJA	52
3. 3. POLITIKA ZAPOSLOVANJA ALI ČLOVEŠKI VIRI.....	53
3. 4. INTERNO KOMUNICIRANJE V SKUPINI NOVOLES	54
3. 4. 1. INTERNA POLITIKA SKUPINE NOVOLES.....	54
3. 4. 2. KOMUNIKACIJSKI CILJI SKUPINE NOVOLES	54
3. 4. 3. STANDARDI INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZNOTRAJ SKUPINE NOVOLES	55
3. 4. 4. INFORMIRANJE ZAPOSLENIH S POMOČJO INTERNEGA KOMUNICIRANJA	55
3. 4. 5. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V SKUPINI NOVOLES.....	56
3. 5. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V SKUPINI NOVOLES.....	61
3. 5. 1. VPRAŠALNIK.....	61
3. 5. 2. VZOREC.....	62
3. 5. 3. ANALIZA REZULTATOV	62
3. 5. 3. 1. REZULTATI MERITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	62
3. 5. 3. 2. REZULTATI MERITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	73
3. 6. PRIHODNJI IZZIVI IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	75
SKLEP.....	78
LITERATURA	80
VIRI.....	82
KAZALO SLIK.....	83
PRILOGE	84

UVOD

Danes, na začetku 21. stoletja, se organizacije bolj kot kdajkoli prej soočajo s številnimi izzivi, priložnostmi, a tudi nevarnostmi. Da bi si v tako turbulentnem tržnem okolju lahko zagotovili dolgoročen obstoj in razvoj, so v mnogih organizacijah pripravili strateške poslovne načrte, katerih končni cilj je doseganje in ohranjanje organizacijske odličnosti.

Odličnost se v tem primeru ne nanaša zgolj na zagotavljanje odličnih izdelkov in/ali storitev, temveč se nanaša tudi na odličnost odnosov, ki jih ima organizacija z vsemi svojimi deležniki. Uspeh organizacije je torej odvisen od celotnega spektra javnosti, s katerimi slednja stopa v stik, pri čemer obstaja ena, ki je skupna vsem organizacijam ne glede na njihovo velikost ali predmet poslovanja. To je interna javnost.

Vodje organizacij bi se morali danes bolj kot kdajkoli prej zavedati, da viri njihove konkurenčne prednosti niso le proizvodi, tehnologija, dostop do finančnih virov ipd., temveč tudi motivirani, zadovoljni in lojalni zaposleni, ki niso več zgolj »dobavitelji« dela, temveč v organizacijo prinašajo tudi novo znanje in kapital ter jih je kot take potrebno obravnavati kot organizacijsko premoženje in ne kot njen strošek.

V svojem diplomskem delu zagovarjam tezo, da je z doslednim, strateško načrtovanim izvajanjem temeljnih načel internega komuniciranja, ki so vpeta v strateško upravljanje organizacij, tudi v slovenskih organizacijah možno doseči nivo poslovne odličnosti, pri čemer želim interno komuniciranje predstaviti ne le kot linearni proces pošiljanja in prejemanja informacij, temveč kot proces ustvarjanja takšnih medsebojnih odnosov, ki bodo na koncu pripeljali do dolgoročne odličnosti organizacije.

Omenjeno problematiko bom preučevala v Skupini Novoles, d. d.. V diplomskem delu želim ugotoviti, kako oz. koliko je interno komuniciranje znotraj Skupine Novoles razvito, ali je vpeto v strateško upravljanje organizacije, ali kot tako povečuje njeno poslovno uspešnost in ali njegova (ne)razvitost vpliva na dojemanje in razreševanje krize v kateri se je organizacija znašla v času moje raziskave.

Diplomsko delo se začne s predstavitvijo organizacije in odnosov z javnostmi. Opredelitvi samega pojma organizacije sledi podrobnejši opis upravljanja in strukture organizacije, čemur sledi opredelitev nalog vodstva in opis štirih sistemov oz. stilov vodenja. V nadaljevanju je prvo poglavje posvečeno odnosom z javnostmi. Nekaj kratkim definicijam sledi razčlenitev

odnosov z javnostmi od nekaterih drugih sorodnih pojmov ter pregled sedmih temeljnih programov odnosov z javnostmi.

Začetek prvega poglavja torej govori o organizaciji, srednji del govori o možnih načinih komuniciranja, zadnji del prvega poglavja pa je že bolj specifičen in govori o tem, kako s pomočjo komuniciranja lahko dosežemo organizacijsko odličnost. Poglavje se zaključi z opisom dvanajstih karakteristik odličnih organizacij ter z opisom Grunigovega modela uporabe moči za oblikovanje odličnega organizacijskega komuniciranja in strukture.

Diplomsko delo se v drugem poglavju poglobi v interno komuniciranje. Splošni predstaviti sledi opis štirih obdobji internega komuniciranja, čemur sledi opis funkcij internega komuniciranja ter obrazložitev pomena in nujnosti njegovega načrtovanja in strateškega upravljanja. Podpoglavju o temah, ki jih komuniciramo s pomočjo internega komuniciranja sledi opis načinov ter opis specifičnih orodij internega komuniciranja.

Na tem mestu se diplomsko delo nadaljuje s predstavitvijo vpliva organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov med zaposlenimi na odličnost internega komuniciranja.

Drugo poglavje se nadalje ukvarja tudi z doprinosom internega komuniciranja k zadovoljstvu zaposlenih in k poslovni odličnosti organizacij ter z opisom možnih komunikacijskih nesporoazumov, blokad in problemov. Poglavje se zaključi z razčlenitvijo pomena in nalog internega komuniciranja v času kriz.

Tretje in hkrati zadnje poglavje predstavlja praktični del diplomskega dela in je posvečeno študiji primera Skupine Novoles, d. d.. Predstaviti podjetja sledi opis vizije in politike zaposlovanja Skupine Novoles, temu pa sledi podrobnejša razčlenitev njihovega internega komuniciranja. Razčlenitev se začne z predstavitvijo interne politike ter komunikacijskih ciljev, nadaljuje pa s standardi internega komuniciranja, z načini informiranja zaposlenih s pomočjo internega komuniciranja ter z orodji internega komuniciranja, ki jih v organizaciji uporabljajo. Tretje poglavje se zaključi s predstavitvijo poteka in rezultatov raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih znotraj Skupine Novoles ter s predlogi za reševanje prihodnjih izzivov.

Tretjemu poglavju sledi sklep, v katerem je narejena primerjava med teoretično osnovo in študijo primera, od česar je odvisno tudi sprejetje oz. zavrnitev teze diplomskega dela. Čisto na koncu pa v diplomskem delu najdemo tudi seznam literature ter priloge.

1. ORGANIZACIJA IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

Organizacija in odnosi z javnostmi sta pojma, ki sta med seboj neločljivo povezana. Organizacije so s svojimi javnostmi namreč komunicirale tudi tedaj, ko odnosi z javnostmi kot praksa in znanost sploh še niso obstajali.

Z naraščanjem fizične velikosti in kompleksnosti tako organizacij kot tudi njihovih javnosti pa se je pojavila tudi potreba po bolj strokovnih in formaliziranih odnosih z javnostmi.

Danes je naloga odnosov z javnostmi, da upravljajo komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi, pri čemer si prizadevajo za vzpostavitev in ohranjanje vzajemnega komuniciranja, razumevanja in sodelovanja med organizacijo in vsemi njenimi javnostmi.

Način na katerega organizacija komunicira, programi in orodja, ki jih pri tem uporablja, so v veliki meri odvisni od same strukture in načina vodenja organizacije o čemer bomo govorili v nadaljevanju.

1. 1. ORGANIZACIJA

Organizacija je pojem, ki ga v vsakdanjem življenju srečujemo skorajda na vsakem koraku. Pravzaprav si sodobne družbe, brez velikega števila organizacij, ki v njej delujejo in jo hkrati tudi sooblikujejo, skorajda ne moremo predstavljati.

S teorijo organizacije se v literaturi ukvarja veliko avtorjev, ki pojem organizacije proučujejo iz različnih zornih kotov ter z različnimi poudarki.

Barney in Griffin npr. pravita, da je organizacija zbirka ljudi, ki delajo skupaj na koordiniran in strukturiran način, da bi dosegli enega ali več ciljev (Barney, Griffin 1992: 5).

Temu sorodno definicijo organizacije sta podala tudi Armstrong in Dawson, ki pravita, da organizacija, ki jo sestavljajo ljudje, temelji na delitvi dela in obenem na koordinaciji aktivnosti njenih pripadnikov. Po njunem mnenju, je organizacija vedno oblikovana za doseg nekega cilja, ima hierarhično strukturo avtoritet in deluje na temelju natančno določenih pravil in procedur (Armstrong, Dawson, v Berlogar, 1999: 35), iz česar lahko izpeljemo definicijo, ki pravi, da je organizacija racionalna koordinacija aktivnosti posameznikov, za

dosego nekega skupnega, jasnega namena ali cilja, s pomočjo delitve dela in funkcij ter preko hierarhije avtoritet in odgovornosti (Schein, v Berlogar, 1999: 34).

Najširše gledano so torej organizacije združenja, ki družbi omogočajo dosego ciljev, ki jih posameznik sam ne bi mogel doseči. Kljub omenjenemu, pa organizacij ne moremo enačiti med sabo, saj se medsebojno močno razlikujejo v številnih variablah, ki določajo obliko vsaki individualni organizaciji.

Variable razlikovanja so naslednje: fizična velikost, starost, industrija, tehnologija, območje delovanja, dobičkonosnost, kultura, lokacija in stil upravljanja (Martin, 2001: 4-6).

Vsaka od omenjenih variabel seveda pomaga sooblikovati organizacijo, vendar pa je njena dokončna podoba odvisna predvsem od dveh dejavnikov (od upravljanja in vodenja organizacije) o katerih bomo podrobneje govorili v nadaljevanju.

1. 1. 1. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE

Upravljanje je ena od najpomembnejših funkcij organizacije, ki omogoča, da organizacija lahko nemoteno deluje in se razvija. Na samo upravljanje močno vpliva struktura organizacije, ki jo lahko določimo s pomočjo naslednjih štirih karakteristik: stopnja centralizacije, stratifikacije, formalizacije in kompleksnosti.

Stopnja centralizacije nam pove, kako je koncentracija oblasti/moči porazdeljena v organizacijski hierarhiji. Bolj kot je organizacija centralizirana, bolj je oblast skoncentrirana na vrhu hierarhične lestvice in obratno, bolj kot je organizacija decentralizirana, bolj je oblast razpršena med zaposlene (Hage v Grunig, 1992: 469).

Stratifikacija, kot druga spremenljivka strukture organizacije, obravnava razlike v prihodkih, prestižu, deljenju nagrad in možnostih napredovanja med različnimi delovnimi mesti v hierarhični strukturi. Večje kot so razlike med nižjim in višjim delovnim mestom (npr. ločena parkirna mesta in prostori za malico, službena vozila, višje plače), bolj je organizacija stratificirana oz. razdeljena (Grunig, 1992: 469).

Stopnja formalizacije prikaže pomembnost vlog v organizaciji, stopnjo vsiljevanja pravil, ki določajo naloge nekega zaposlenega in stopnjo preverjanja. Torej, bolj kot je organizacija formalizirana, bolj natančno je opredeljeno neko delovno mesto in bolj natančno se opazuje ali so ta pravila upoštevana (Grunig, 1992: 470).

Kompleksnost, kot zadnja spremenljivka strukture organizacije, pa določa, koliko različnih poklicev je v organizaciji in kakšno stopnjo specializacije oz. katero vrsto izobrazbe morajo imeti zaposleni (Grunig, 1992: 479).

Upravljanje ima torej nalogo, da te štiri karakteristike poveže v zaključeno celoto in s tem oblikuje specifično organizacijsko strukturo, ki je po Grunigovem mnenju (Grunig, 1992: 226) lahko ali mehanska ali organska, pri čemer je organizacija z mehansko strukturo močno centralizirana, stratificirana in formalizirana. Organizacija z organsko strukturo pa je temu popolnoma nasprotna, in je kot taka cilj vsake organizacije, ki si prizadeva postati odlična.

Upravljanje je torej managerska funkcija, katere najpomembnejše aktivnosti so načrtovanje, organiziranje/koordiniranje, zaposlovanje, vodenje in nadziranje. Njen glavni namen pa je ustvariti okolje za uspešno delovanje človeških virov (Koontz, 1986: 117).

1. 1. 2. VODENJE ORGANIZACIJE

Pojem vodenja se razlikuje od pojma upravljanja. Upravljanje je tako dejavnost, ki se ukvarja z odločanjem o upravljanju temeljnih nalog v neki delovni skupnosti. Vodenje pa se navezuje na položaj v hierarhiji in pomeni »biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti neke skupine ali organizacije.

Vodenje torej pomeni spodbujanje človekovih aktivnosti in njihovih zmogljivosti, z namenom doseganja organizacijskih ciljev.

Možina navaja pet osnovnih dejavnosti vodstva, rezultat katerih mora biti integracija vseh virov podjetja v živ, rastoč organizem. Naloga vodstva torej je:

da postavlja cilje, da organizira, da motivira in komunicira, da določi orodja za merjenje uspešnosti ter da deluje v smeri razvoja tako delavcev, kot tudi samega sebe (Možina, 1994: 30-34).

Način na katerega bo vodstvo svoje naloge opravljalo pa je v veliki meri odvisen od človeškega dejavnika oz. od individualnih karakteristik posameznikov na vodstvenih položajih.

Likert je definiral štiri sisteme oz. stile vodenja, ki izhajajo iz prepričanja, da je človeški dejavnik za organizacijo ključnega pomena.

- o *Izkoriščevalsko avtokratski stil vodenja.* Zanj je značilno, da vodstvo podrejenim ne zaupa, zaradi česar vse cilje in vse odločitve sprejema izključno najvišje vodstvo v organizaciji, za medsebojno sodelovanje nadrejenih in podrejenih pa sta značilna strah in nezaupanje.
- o *Dobrohotno avtokratski stil vodenja.* V tem sistemu ima vodja (kljub pokroviteljskem odnosu) nekaj zaupanja v svoje podrejene. Čeprav pomembnejše odločitve in dolgoročne cilje še vedno sprejema najvišje vodstvo, lahko manj pomembne odločitve (po vnaprej določenih pravilih) sprejemajo tudi vodje na nižjih ravneh.
- o *Participativen stil vodenja.* V tem sistemu vodstvo že precej zaupa podrejenim. Manj pomembne odločitve se lahko sprejemajo na nižjih organizacijskih ravneh, čeprav vodstvo na koncu še vedno izreče končno odločitev. Organizacijsko komuniciranje v tem sistemu že poteka v obe smeri a večinoma zgolj vertikalno.
- o *Demokratičen stil vodenja.* V njem nadrejeni popolnoma zaupajo svojim podrejenim, komunikacija pa poteka tako vertikalno kot 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: 105).

Ne glede na jasne razmejitve med posameznimi stili vodenja, ti v praksi le redko obstajajo v tako čisti obliki in se večinoma prepletajo med seboj glede na trenutno situacijo, ki vlada v organizaciji. Je pa res, da si vsaka, k odličnosti stremeča, organizacija prizadeva, za čimbolj demokratičen stil vodenja, z odličnim internim komuniciranjem in visoko participacijo vseh zaposlenih.

1. 2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

Da bi lahko res razumeli, kaj odnosi z javnostmi so, se moramo zavedati, da odnosi z javnostmi zadevajo vse organizacije tako profitne, kot tudi neprofitne. Odnosi z javnostmi vedno obstajajo, bodisi si to želimo ali ne. Odločitev ali bomo odnose z javnostmi imeli ali ne torej ni v naših rokah, saj se odnosi z javnostmi neke organizacije sestojijo iz vseh komunikacij z vsemi deležniki/javnostmi s katerimi organizacija prihaja v stik. O odnosih z javnostmi lahko tako govorimo tudi v primeru, ko se organizacija odloči nekomunicirati s svojimi javnostmi, saj tudi to lahko razumemo kot svojevrstno komuniciranje.

Ker v slovarju ne moremo najti zadovoljive definicije, si pogledjmo, kako se glasijo nekatere internacionalno priznane definicije odnosov z javnostmi.

Po definiciji Britanskega inštituta za odnose z javnostmi (IPR), so odnosi z javnostmi načrtovano in vzdrževano prizadevanje za vzpostavitev in ohranjanje naklonjenosti in vzajemnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi.

Odnosi z javnostmi torej predstavljajo dolgotrajno (nikakor ne slučajno) aktivnost, ki je organizirana kot kampanja oz. program, ki zagotavlja, da je organizacija pravilno razumljena s strani njenih javnosti. Nadalje so pri IPR (1995) zapisali tudi, da je bistvo odnosov z javnostmi *slaves*, ki je rezultat tega, kar organizacija sama počne, in tistega kar o njej pravijo drugi (Jefkins F., 1998: 6).

Od predhodnje definicije se nekoliko razlikuje Cutlipova definicija, po kateri so odnosi z javnostmi *funkcija vodenja*, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih sta odvisna uspeh ali neuspeh organizacije (Cutlip, Center, Broom, 1994: 1).

Od obeh predhodnje omenjenih definicij pa se razlikuje Grunigova definicija, ki pravi, da gre pri odnosih z javnostmi za upravljanje (strateškega) komuniciranja organizacije z vsemi njenimi javnostmi, pri čemer morajo organizacije strateško upravljati vse svoje komuniciranje, tako neposredno (novinarske konference, sporočila za javnost), kot tudi posredno (vedenje organizacije, način vodenja). Le tako organizacija namreč lahko doseže cilje, ki smo jih omenili že v prvih dveh definicijah (Grunig, Hunt, v Škerlep, 1998: 739).

Odnosi z javnostmi se torej dobesedno ukvarjajo z odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi (Hunt, Grunig, 1995: 408). Organizacije, ki dobro komunicirajo s svojimi javnostmi, vejo, kaj od njih lahko pričakujejo, javnosti pa vejo, kaj lahko pričakujejo od organizacije. Seveda ni nujno, da se bosta obe strani vedno strinjali ali bili vedno v prijateljskem odnosu, bosta pa razumeli druga drugo oz. ju bo povezovalo neke vrste medsebojno razumevanje, kajti prav komuniciranje, zmožnost doseganja kompromisov ter doseganje razumevanja so tri bistvene lastnosti odnosov z javnostmi (Hunt, Grunig, 1995: 5).

1. 2. 1. RAZLOČITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI OD NEKATERIH DRUGIH SORODNIH POJMOV

RAZLOČITEV OD OGLAŠEVANJA

Meja med oglaševanjem in odnosi z javnostmi je jasno začrtana. Po definiciji britanskega inštituta praktikov oglaševanja (IPA, www.ipa.co.uk) je oglaševanje najprepričljivejše možno prodajno sporočilo o izdelku ali storitvi, ki je podano ob najmanjših možnih stroških.

Poudarek oglaševanja je torej na prodaji, temu nasprotno pa je poudarek pri odnosih z javnostmi na informiranju, izobraževanju in s pomočjo znanja širjenju razumevanja o izdelku ali storitvi.

Dejstvo je, da je oglaševanje ponavadi uspešnejše, če s pomočjo odnosov z javnostmi predhodno dosežemo znanje in razumevanje o izdelku ali storitvi. Vendar pa obstaja tudi sivo področje med obema dejavnostima. Pri korporativnem oglaševanju organizacija npr. zakupi oglaševalski prostor v reviji, časopisu, na radiu ali televiziji, v katerem pa ne podaja informacij o svojih izdelkih oz. storitvah temveč sama o sebi, pri čemer gre pogosto za PR sporočila.

Še bolj problematična pa so tako imenovana hibridna sporočila, pri katerih je prostor v medijih zakupljen tako kot pri oglaševanju, vendar zapolnjen s PR tekstom na način, kot da gre za novinarski članek oziroma prispevek (Jefkins, 1998: 9).

RAZLOČITEV OD MARKETINGA

Marketing je področje, ki se ga najpogosteje zamenjuje z odnosi z javnostmi. Eden od vzrokov za tovrstno zamenjevanje je gotovo ta, da so odnosi z javnostmi za marketinške praktike in strokovnjake samo eden izmed 4P-jev (ang.: product, price, place, promotion), od katerih je odvisna uspešnost marketinških kampanj.

Po definiciji britanskega inštituta za marketing (CIM, www.cim.co.uk) je marketing upravljalni proces, ki je zadolžen za napovedovanje, prepoznavanje in zadovoljevanje potreb potrošnikov na profitabilen način.

Povzamemo lahko, da je marketing ena od funkcij podjetništva oz. vodenja. Odnosi z javnostmi pa so lahko uporabljeni pri vsakem delu/elementu marketinškega spleta (4P), npr. pri poimenovanju, embalaži, prodaji, distribuciji in pri ponakupnih aktivnostih. Medtem ko je oglaševanje le ena od sestavin marketinškega spleta (Jefkins, 1998: 10).

RAZLOČITEV OD POSPEŠEVANJA PRODAJE

Pri pospeševanju prodaje gre za kratkoročne aktivnosti, ki se ponavadi izvajajo na samem prodajnem mestu ali pa se uporabljajo pri direktnem marketingu (del 4P).

Pospeševanje prodaje se uporablja pri lansiranju novih izdelkov ali pa kot sredstvo za oživitve ali povečanje prodaje. Za doseg tovrstnih ciljev se uporabljajo t. i. mediji pod črto oz. mediji, ki se razlikujejo od tradicionalnih množičnih medijev, ki jih uporablja oglaševanje. Orodja pospeševanja prodaje so npr. demonstracije izdelkov na prodajnem mestu, nagradne igre, brezplačna darila in akcije staro za novo.

Vzroka za zamenjevanje odnosov z javnostmi s pospeševanjem prodaje sta dva. Prvi vzrok je ta, da pospeševanje prodaje dejansko vsebuje nekatere elemente odnosov z javnostmi. Drugi vzrok pa je ta, da pospeševanje prodaje proizvajalca/organizacijo približa potrošniku in je potemtakem bolj osebna oblika marketinškega komuniciranja od tradicionalnega oglaševanja. Kljub povedanemu pa odnosov z javnostmi in pospeševanja prodaje ne bi smeli zamenjevati, saj so razlike med obema jasno vidne že v definicijah obeh dejavnosti. Odnosi z javnostmi širijo predvsem znanje in razumevanje o izdelkih, storitvah in organizaciji sami, medtem ko pospeševanje prodaje zgolj povečuje samo prodajo (Jefkins, 1998: 11).

RAZLOČITEV OD PROPAGANDE

Propaganda je sredstvo za pridobitev oz. izboljšanje podpore nekemu mnenju, prepričanju, verovanju.

Najpogosteje je propaganda uporabljena v politiki in religiji. Zanja je značilno, da prejemniku/potrošniku ne prinese nekih otipljivih koristi, razen morda notranjega zadovoljstva. Prav nasprotno pa ponavadi prinese veliko koristi propagandistu. V politiki ta npr. pridobiva na moči, v religiji pa se npr. povečuje število pripadnikov neke religije oz. cerkve.

Propaganda je lahko uporabljena za različne cilje, tako dobre kot slabe in tako kot oglaševanje vedno govori v prid temam/ciljem o katerih govori.

To pa je hkrati tudi že ena od razlik med njo in odnosi z javnostmi, kajti slednji morajo vedno biti nepristranski in morajo vedno sloneti na dejstvih. Odnosi z javnostmi so potemtakem vedno kredibilni in dajejo le stvarne obljube, medtem ko propaganda, za doseg ciljev, ponavadi uporabi zavajanje in laži (Jefkins, 1998: 12).

RAZLOČITEV OD PUBLICITETE

Najenostavnejša definicija publicitete je, da je publiciteta rezultat vseh informacij, ki so bile objavljene.

Publicitete nekega subjekta (organizacije, izdelka, storitve, osebe) torej ne moremo kontrolirati. Lahko je dobra ali slaba. Prav tako pa je lahko dober ali slab tudi imidž neke organizacije, osebe, izdelka ali storitve, ki se oblikuje na osnovi publicitete.

Odnosi z javnostmi se s publiciteto srečajo v točki, ko slednji poskušajo zagotoviti čim bolj popolne, točne in nepristranske informacije, s čimer poskušajo doseči čim boljšo publiciteto za neko določeno organizacijo, osebo, izdelek ali storitev (Jefkins, 1998: 13).

1. 2. 2. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

V svojem vsakodnevnem delu morajo praktiki odnosov z javnostmi komunicirati s številnimi, za organizacijo pomembnimi, strateškimi javnostmi. Kateri oz. katerim javnostim se bodo v danih razmerah najbolj posvetili, pa je odvisno predvsem od analize trenutne situacije, čemur je prilagojena tudi uporaba enega ali večih programov odnosov z javnostmi.

V nadaljevanju bo predstavljenih 7 temeljnih programov odnosov z javnostmi.

PROGRAM ODNOSOV Z MEDIJI

Mediji kot taki so najpomembnejši kanal za doseganje množične javnosti, hkrati pa so tudi arena v kateri se oblikujeta tako javno mnenje kot tudi podoba organizacije v očeh občinstva. Za dobre odnose z mediji je ključen pozitiven odnos med praktiki odnosov z javnostmi in novinarji ter uredniki. V njihovem odnosu so praktiki tisti, ki posredujejo uradne informacije in stališča organizacije, novinarji in uredniki pa so tisti, ki odločajo o tem, ali bodo te informacije tudi dejansko objavili ter o tem, ali bodo o organizaciji pisali naklonjeno ali kritično. Kljub številnim očitkom (novinarji praktikom očitajo pozitivno, praktiki novinarjem pa negativno pristranskost) sta obe strani medsebojno odvisni. Za dobre odnose z mediji pa je pomembno tudi to, da praktiki upoštevajo posebnosti novinarskega in uredniškega dela ter v svojih interakcijah z njimi razvijajo skrajno korektne in etično neoporečne odnose (Škerlep, 1998: 751-752).

PROGRAM ODNOSOV Z ZAPOSLENIMI

V sodobnih organizacijah je interno komuniciranje sestavni del managerskega vodenja organizacije, pri čemer odnosi z zaposlenimi predstavljajo programe, s pomočjo katerih organizacija svoje zaposlene informira o pomembnih zadevah, jih izobražuje v novih znanjih in veščinah ter jih poskuša pridobiti za sledenje poslanstvu, viziji in ciljem organizacije.

Na splošno se z internim komuniciranjem poskuša doseči predvsem večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, večjo motivacijo in zadovoljstvo z delom ter boljše medsebojne odnose. Na samo vodenje internega komuniciranja pa v največji meri vpliva organizacijska kultura, pri čemer lahko izpostavimo, da npr. avtoritarna organizacijska kultura temelji

predvsem na hierarhiji in ukazovanju, decentralizirana in participativna organizacijska kultura pa na sodelovanju in samostojnemu odločanju (ang.: empowerment) (Škerlep, 1998: 752).

PROGRAM ODNOSOV S FINANČNIMI JAVNOSTMI

Odnosi s finančnimi javnostmi se ožje usmerjajo na lastnike, na aktualne in potencialne delničarje in investitorje, širše pa tudi na specializirane finančne medije, finančne analitike v bankah, na državne ali paradržavne institucije (davčna uprava), ter nenazadnje tudi na širšo poslovno skupnost. Naloga praktikov za odnose s finančnimi javnostmi je predvsem priprava letnih in polletnih poročil delničarjem in priprava davčnih prijav. Ker je značaj tovrstnih informacij zelo delikaten in v veliki meri povezan z velikimi dobički ali izgubami, je to področje odnosov z javnostmi izredno strogo zakonsko regulirano in nadzorovano. Odnosi s finančnimi javnostmi torej zahtevajo absolutno pravočasnost in največjo možno natančnost pri obveščanju, zaradi česar se od praktikov tovrstnih odnosov z javnostmi poleg standardnih znanj pričakuje tudi temeljito poznavanje ekonomije in prava (Škerlep, 1998: 752-753).

PROGRAM ODNOSOV Z DRŽAVNIMI INSTITUCIJAMI

Ker parlament sprejema zakone, vlada pa administrativne odločitve, ki bistveno vplivajo na pogoje poslovanja organizacij, imajo le te tendenco, da na parlamentarno in vladno odločanje vplivajo. Ko organizacija zazna proces sprejemanja neke zakonske ali administrativne odločitve, ki je za njo relevantna, ponavadi naredi strokovno analizo problema, vzpostavi koalicijo z drugimi organizacijami (za katere je ta problem relevanten), pridobi zainteresirane člane civilne družbe, poleg vsega omenjenega pa s pomočjo lobistov kontaktira tudi konkretne udeležence političnega procesa, ki jim predstavi svoj interes. Proces vodenja odnosov z državnimi institucijami je praviloma dolgotrajen in kompleksen in običajno vključuje tudi odnose z mediji in skupnostjo (Škerlep, 1998: 753-754).

PROGRAM ODNOSOV Z (LOKALNO) SKUPNOSTJO

Tovrstni odnosi so namenjeni vključevanju organizacije v lokalno skupnost in k dviganju prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja,

ki prispeva h kvaliteti življenja skupnosti. Odnosi s skupnostjo vključujejo tako odnose z zaposlenimi, kot tudi odnose z lokalnimi mediji in lokalnimi državnimi institucijami. Organizacija si mora v svojem odnosu do lokalne skupnosti konstantno prizadevati, da zmanjša negativne (onesnaževanje, prostorsko širjenje na bivalna področja) in zviša pozitivne (zaposlovanje, plačevanje davkov, financiranje infrastrukture, štipendiranje, brezplačne storitve, sponzorstva) posledice svoje prisotnosti v lokalnem okolju. Le tovrstna strategija prinese organizaciji ugled, ki lahko igra odločilno vlogo tedaj, ko je organizacija v krizi ali kadar mora skupnost sprejeti tudi nekatere negativne posledice prisotnosti organizacije v lokalni skupnosti (Škerlep, 1998: 754).

PROGRAM KRIZNEGA UPRAVLJANJA IN KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

Program kriznega komuniciranja se nanaša na vodenje odnosov z najrazličnimi deležniki v času kriz. Za krizno obdobje so značilni kriza ugleda in kredibilnosti organizacije, povečan interes medijev in široke javnosti, napetost v odnosih z deležniki in grožnja s sodnimi procesi zaradi možne oškodovanosti različnih skupin s krizo organizacije.

Krize so lahko najrazličnejše. Lahko pride do naravnih nesreč, do onesnaževanja okolja, lahko pride do nesreč zaradi tehničnih napak ali do napadov npr. aktivističnih skupin ali teroristov. Ne glede na vrsto krize je njeno učinkovito razreševanje odvisno predvsem od temeljitega predkriznega palniranja, v času krize od njenega učinkovitega upravljanja, po krizi pa od ponovnega pridobivanja ugleda in kredibilnosti organizacije. Celoten proces je olajšan, če je organizacija že pred krizo vodila dobre odnose z javnostmi, v času krize profesionalno in etično neoporečno komunicirala z mediji ter hkrati pokazala kar največjo mero pripravljenosti za hitro reševanje krize (Škerlep, 1998: 754-755).

PROGRAM ODNOSOV S POTROŠNIKI IN MARKETINŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI

Potrošniki veljajo za eno od najpomembnejših kategorij deležnikov organizacije, saj je od njih odvisna poslovna realizacija, vendar pa se s potrošniki primarno ukvarja dejavnost marketinga. V okviru marketinških programov odnosi z javnostmi ustvarjajo pozitivno publiciteto in pričakovanja na trgu še preden se začne oglaševalska kampanja, vodijo komunikacijski program tedaj, ko oglaševalske kampanje ni, skrbijo za učinkovitost ustvarjanja dogodkov pri pospeševanju prodaje, gradijo bolj osebne odnose s potrošniki, vplivajo na pomembne mnenjske voditelje, skrbijo za demonstracijo družbene odgovornosti

firme, za graditev zaupanja potrošnikov in upravljajo s kriznim komuniciranjem (Škerlep, 1998: 755).

Kot smo omenili že na začetku poglavja, so odnosi z javnostmi načrtovana in dolgotrajna aktivnost, ki si prizadeva za vzpostavitev in ohranjanje naklonjenosti ter razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Za doseg zastavljenih ciljev odnosi z javnostmi uporabljajo najrazličnejša orodja, ki so izbrana glede na javnost, ki jo v organizaciji želijo doseči ter glede na sporočilo, ki ga želijo skomunicirati.

Predvsem pa odnosi z javnostmi poskušajo delovati v funkciji organizacije tako, da se izogibajo konfliktom ter iščejo kompromisne rešitve s svojimi strateškimi javnostmi (Škerlep, 1998: 756) ter tako bistveno pripomorejo k odličnosti organizacijskega delovanja.

1. 2. 3. DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI S POMOČJO KOMUNICIRANJA

Dandanes se z organizacijsko odličnostjo ukvarjajo številne študije. Različni avtorji uporabljajo najrazličnejše kriterije, glede na doseganje katerih, poskušajo okarakterizirati organizacije kot take, ki odlične so in kot take, ki to niso. Za tovrstno razvrščanje organizacij na bolj ali manj odlične, so najpogosteje uporabljeni finančni kriteriji npr. tržni delež organizacije, rast dobička, povrnitev investicij, knjigovodska vrednost delnic ali pa so uporabljeni drugi, nefinančni kriteriji, kot so npr. lastna tehnologija, nadzor nad surovinami, vpliv na politiko, inovativnost, odgovornost do lokalne skupnosti in okolja, odličnost odnosov z javnostmi ter npr. zmožnost privabljanja, razvijanja/izobraževanja in ohranjanja talentiranih posameznikov.

Ne glede na vse našteje kriterije pa univerzalne formule ni. Vsaka organizacija si mora postaviti svoje kriterije odličnosti, določiti mora svoje strateške cilje ter zatem stremeti k njihovi uresnitvi.

Finančni uspeh organizacije npr. je pokazatelj njene odličnosti, še posebno, če si ga je organizacija zastavila kot svoj cilj. Prav tako pa se odličnost organizacije kaže tudi v ugledu, ki ga organizacija ima ter v dobrih odnosih, ki jih le ta ima s svojimi javnostmi. Glede na povedano, lahko povzamemo, da stremenje k odličnosti tako v generalnem upravljanju

(menedžmentu) kot v upravljanu komunikacij pripomore k večji odličnosti sleherne organizacije.

James E. Grunig je v svoji knjigi *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig, 1992: 219) zapisal, da je odličnost komuniciranja lastnost odličnih organizacij, prav tako pa odličnost komuniciranja tudi pripomore k večji odličnosti organizacije same.

Odličnost komuniciranja in odličnost organizacije sta torej pojma, ki medsebojno sobivata ter se na nek način celo pogojujeta.

V isti knjigi je Grunig (Grunig, 1992: 223-249) definiral tudi 12 karakteristik, ki so značilne za odlične organizacije. Katere karakteristike to so ter kakšen je njihov vpliv na odličnost odnosov z javnostmi ter odličnost komunikacijskega upravljanja (managementa) kot celote, bomo predstavili v naslednjem podpoglavju.

1. 2. 3. 1. DVANAJST KARAKTERISTIK ODLIČNIH ORGANIZACIJ TER NJIHOV VPLIV NA ODLIČNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI

ČLOVEŠKI VIRI

Lastnost odličnih organizacij je, da svojim zaposelnim dajejo avtonomijo/neodvisnost ter jim dopuščajo, da sami sprejemajo strateške odločitve. V tovrstnih organizacijah se veliko pozornosti namenja osebnostni rasti zaposlenih ter kvaliteti delovnega življenja. Za odlične organizacije je značilno, da bolj kot samostojnost poudarjajo medsebojno odvisnost zaposlenih, da bolj kot segmentacijo poudarjajo integracijo/povezovanje ter da si nenehno prizadevajo za ravnotežje med individualnimi dosežki in skupinskim delom.

Odlične organizacije, ki jim uspe ustvariti tovrstno delovno okolje, seveda privlačijo najuspešnejše, najbolj talentirane posameznike in posledično tudi s pomočjo »povprečnih« ljudi dosegajo nadpovprečne rezultate (Grunig, 1992: 223).

Dobro upravljanje s človeškimi viri seveda indirektno vpliva tudi na odličnost odnosov z javnostmi. V organizacijah, v katerih imajo zaposleni več avtonomije, je delovna morala

boljša, zaposleni so zadovoljnejši in ustvarjeni so pogoji za odlične odnose z javnostmi. Samo interno komuniciranje pa organizaciji omogoči, da kar najbolj izkoristi svoje človeške vire.

ORGANSKA STRUKTURA

Zavedati se moramo, da ljudem moči ni mogoče dati z ukazom. Organizacije zaposelnim moč dajejo s tem, ko ukinjajo hierarhično, birokratsko strukturo organizacij. Organizacije tako razvijejo t. i. »organsko strukturo«. Organsko strukturo organizacije dobijo s tem, da decentralizirajo sprejemanje odločitev, da se deformalizirajo (zmanjšajo število formalnih pravil), da poskušajo ukiniti stratifikacijo/slojenje zaposlenih glede na nekatere statusne simbole kot so npr. rezervirana parkirna mesta, vogalne pisarne, posebne jedilnice za vodstvo. Organska struktura se kaže tudi v prizadevanjih organizacije, da vodenje, sodelovanje in kulturo raje kot za delitev uporabijo za strnitev/povezovanje organizacije.

Za organizacije, ki so decentralizirane, manj formalizirane in manj stratificirane/slojene pravimo, da imajo »organsko strukturo«, za tiste, ki so centralizirane, formalizirane in stratificirane pa pravimo, da imajo »mehansko strukturo«. Čeprav je res, da so mehanske organizacije ponavadi učinkovitejše, je hkrati tudi res, da so organske organizacije ponavadi inovativnejše, zaposleni so zadovoljnejši, delovna morala je boljša, zaradi česar tovrstne organizacije smatramo za odličnejše (Grunig, 1992: 225-229).

Kljub povedanemu, organska struktura organizacije ne napoveduje odličnosti samih odnosov z javnostmi ter notranjega komuniciranja. Je pa hkrati res, da odlični odnosi z javnostmi, še posebej odnosi z notranjimi javnostmi, ne moreje obstajati znotraj mehanske strukture organizacije. Lažje lahko trdimo, da so odlični odnosi z javnostmi tako prepleteni z organsko strukturo organizacije, da je sam komunikacijski sistem pravzaprav strukturalna/sestavna karakteristika organizacije same.

PODJETNOST IN INOVATIVNOST

Odličnost vsake organizacije lahko presojamo tudi glede na njeno podjetnost ter inovativnost. Omenjeni dve značilnosti sta značilni predvsem za organizacije, ki dobro upravljajo s svojimi človeškimi viri ter imajo organsko strukturo. Podjeten in inovativen duh je največkrat značilen za manjše organizacije, vendar se z rastjo in birokratizacijo organizacije pogosto izgubi, zaradi česar je še posebej pomembno, da se velike organizacije naučijo negovati in

tudi izrabiti podjeten in inovativen duh svojih zaposlenih. Peters and Waterman (1982, v Grunig, 1992: 230) sta zapisala, da je za odlične organizacije značilna avtonomija, podjetnost, inovativnost, sposobnost biti velik in se hkrati vesti, kot da si majhen ter pripravljenost za akcijo/za eksperimentiranje.

Doseganje tovrstnega značaja organizacij pa zagotovo ni enostavno. Za podjetnostjo in inovativnostjo velikih organizacij namreč vedno stoji natančno izdelana ter skrbno upravljana strategija (Grunig, 1992: 230).

Podjetnost in inovativnost sta možni samo v organizacijah z odličnim komunikacijskim sistemom. Pravzaprav si je nemogoče predstavljati podjetno in inovativno organizacijo, za katero ne bi bila hkrati značilna tudi odlično upravljanje s komunikacijami ter odlični odnosi z javnostmi.

SIMETRIČNI KOMUNIKACIJSKI SISTEM

Simetrični komunikacijski sistem s tako zunanjimi kot notranjimi javnostmi je eden od pogojev za organizacijsko odličnost. Vsem odličnim organizacijam je skupno, da si prizadevajo za čim bližji – čim bolj pristen odnos s svojimi zaposlenimi, potrošniki in ostalimi strateškimi javnostmi. Simetrični komunikacijski sistem se v praksi udejanja skozi dialog, pogajanja, poslušanje drugega, ter upravljanje z nasprotovanji in nikakor ne skozi manipulacijo, prisilo in ukazovanje. »Na simetrično notranje komuniciranje odličnih organizacij lahko gledamo kot na ogromno mrežo neformalnih komunikacij, ki omogoča, da pravi ljudje redno prihajajo v stik drug z drugim« (Peters, Waterman, 1982, v Grunig, 1992: 232). Naloga vodstva pa je, da s pomočjo komuniciranja spoznajo svoje zaposlene in posledično pravilno formirajo/sestavijo maksimalno učinkovite delovne skupine.

V simetričnem komunikacijskem sistemu ni več ukazovanja. Centralno vlogo zasedata poslušanje in zanimanje za ideje, ki prihajajo izven hierarhije (npr. od politikov, konkurentov, potrošnikov), prav tako pa je pomembno tudi dvosmerno komuniciranje med samimi člani uprave (Grunig, 1992: 231).

Za odlične organizacije značilen simetrični komunikacijski model lahko seveda obstaja le znotraj odličnih odnosov z javnostmi, saj so le ti sposobni izpeljati tako zahteven komunikacijski proces.

VODENJE

Značilnost odličnih vodij je, da zaposlenim prepuščajo del moči, da poudarjajo pomen komuniciranja in način vodenja, ki se mu v angleščini reče »management-by-walking-around«. Prav tako pa je lastnost odličnih vodij tudi ta, da svoji organizaciji preskrbijo vizijo, smer nadaljnjega razvoja, ki poskrbi za to, da zaposleni, kljub večji moči s katero razpolagajo, stremijo k istemu cilju. Odlični vodje torej ne vodijo, ne kontrolirajo svojih zaposlenih s pomočjo klasičnih metod, temveč jim ponudijo navdihujočo vizijo, ki ji zaposleni potem sledijo. Model menedžerja kot policaja, neobčutljivega strokovnjaka, sprejemalca odločitev, zatiralca je danes zamenjal alternativni model voditelja entuziasta/navdušenca, navijača, graditelja, trenerja, negovalca šampionov, model voditelja, katerega naloga je ustvarjanje delovnega okolja, ki bo zaposlenim omogočalo osebno rast (Grunig, 1992: 233).

Voditelji seveda nikoli niso zgolj avtokratični ali demokratični. Odlični voditelji vedno krmarijo med dajanjem svobode/moči in dajanjem ukazov ter tako posledično kombinirajo tudi simetrični in asimetrični način komuniciranja v organizaciji.

MOČNA KULTURA, KULTURA SODELOVANJA

Kultura sodelovanja je pravzaprav povzetek predhodnje omenjenih štirih dejavnikov odličnosti organizacij. Zaposleni si delijo skupen občutek poslanstva in so med seboj povezani s pomočjo močne organizacijske kulture, ki poudarja organsko strukturo, človeške vire, inovacije in simetrično komuniciranje. Jasna kultura, s pomočjo katere vodstvo zaposlenim vceplja skupno vizijo, je ena od bistvenih lastnosti odličnih organizacij. Organizacijska kultura mora poudarjati integriranje/povezovanje v celoto in sodelovanje kot dve bistveni vrednoti odlične organizacije (Grunig, 1992: 236).

Zaključimo lahko, da se odlični odnosi z javnostmi najpogosteje pojavljajo v organizacijah z močno kulturo sodelovanja, saj sta prav organizacijska kultura in struktura osnovna pogoja, ki olajšata ali celo omogočita odlične odnose z javnostmi.

STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Odlične organizacije neprestano težijo k maksimizaciji svojih uspehov s pomočjo določitve priložnosti in nevarnosti v svojem okolju. S pomočjo Total Quality Managementa (upravljanja celovite kakovosti) organizacije učinkovito izrabljajo informacije in znana dejstva iz okolja, da z njihovo pomočjo identificirajo potencialne probleme in določijo način delovanja, ki bi bil za dano situacijo najbolj primeren. Za doseganje odličnosti je pomembno, da organizacije strateško načrtovanje povežejo z organizacijsko kulturo. Skupna točka obeh je organizacijska vizija prihodnost. S pomočjo strateškega načrtovanja poskušamo vizijo spremeniti v realnost, pri čemer je prav organizacijska kultura tista, ki zaposlene najbolj motivira za doseganje tega cilja (Grunig, 1992: 238).

Odličnim organizacijam je torej skupno strateško načrtovanje in znotraj tega tudi strateško načrtovanje odnosov z javnostmi, ki svojih strateških partnerjev ne vidijo več kot svoje nasprotnike – tekmece, temveč v njih vidijo »zaželjene« zaveznike. Naloga strateških odnosov z javnostmi ni več le predstavljanje izdelkov oz. storitev ter izgradnja imidža organizacije, temveč tudi zbiranje informacij iz okolja, odkrivanje okoliščin, ki bi lahko imele vpliv na organizacijo ter izdelava kompleksnega (na socialnih in političnih projekcijah slonečega) komunikacijskega programa, za komuniciranje z vsemi strateškimi javnostmi s katerimi organizacija prihaja v stik.

DRUŽBENA ODGOVORNOST

Lastnost odličnih organizacij je, da ob sprejemanju odločitev vedno pomislijo tudi na posledice, ki jih bodo te odločitve imele tako za organizacijo samo, kot tudi za okolje, v katerem delujejo. Vsaka organizacija ustvarja profite s pomočjo priložnosti, ki jim jih nudi njihovo okolje in prav zaradi tega so organizacije primorane upoštevati nekatere družbene potrebe. Odlične organizacije sodelujejo s svojim okoljem, poskušajo reševati socialne in okoljevarstvene probleme. Prav tako se ukvarjajo tudi z dobroteljnostjo in so pozorne na enakomerno zastopanost npr. žensk in predstavnikov manjšin v upravah organizacij (Grunig, 1992: 240).

Cilj odličnih odnosov z javnostmi je uravnoteženje interesov organizacije z interesi njenih različnih javnosti ter interesi okolja v katerem organizacija deluje. Doseganje tovrstnega

ravnotežja je mogoče le s pomočjo strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi ter s pomočjo simetričnega komunikacijskega programa. Le organizacije z odličnimi odnosi z javnostmi lahko dosežejo visoko stopnjo družbene odgovornosti.

PODPORA ŽENSKAM IN MANJŠINAM

Odlične organizacije svoje zavedanje o pomenu zaposlovanja raznolikih ljudi, izkazujejo tudi skozi zaposlovanje (in spodbujanje karier) žensk in pripadnikov različnih manjšin. Za ženskam in manjšinam prijazne organizacije je značilen visok odstotek žensk in pripadnikov manjšin med zaposlenimi, pojavljanje teh dveh kategorij zaposlenih tudi med vodstvom organizacije ter fleksibilna straševska/pородniška politika. Za tovrstne organizacije torej ni značilna zgolj visoka stopnja družbene odgovornosti, temveč je v njih prisotno tudi zavedanje prednosti, ki jih tovrstna zaposlovalna politika prinaša, saj so npr. prav ženske tiste, od katerih se lahko moški kolegi največ naučijo o novi vlogi vodje kot učitelja, trenerja, spodbujevalca. Organizacije, ki si prizadevajo za odličnost, torej morajo odpraviti plačno politiko, po kateri so ženske plačane manj kot njihovi moški kolegi, politiko, ki ženske sili, da se morajo odločiti med kariero in materinstvom in politiko, ki ženskam in pripadnikom manjšin dovoljuje le malo enakopravnosti, enakih priložnosti ter moči (Grunig, 1992: 242).

Za organizacije, ki znajo ceniti prispevek žensk in pripadnikov manjšin so največkrat značilni tudi odlični odnosi z javnostmi. Predvsem pa večja raznolikost zaposlenih tudi sama po sebi izboljšuje tako delovanje oddelka za odnose z javnostmi, kot tudi ostalih oddelkov v organizaciji.

NAJPOMEMBNEJŠA JE KVALITETA

V organizacijah, ki stremijo k odličnosti, je kvaliteta vedno na prvem mestu. Pomembno je, da se tovrstna filozofija poslovanja ne kaže samo na deklarativni ravni, temveč je prisotna vedno, ko se sprejemajo odločitve, vedno, ko se delijo sredstva in vedno, ko v organizaciji pride do nekega konkretnega delovanja.

Imai (1986, v Grunig, 1992: 243) je v svoji knjigi pisal o »kaizen«, japonski besedi, ki pomeni nenehen napredek. To nenehno napredovanje, po njegovih besedah, zadeva tako vodstvo kot zaposlene neke organizacije in se kot filozofija lahko iz poslovnega prenese tudi v socialno in zasebno življenje. Razlika med »kaizen« in »inovativnostjo« je v tem, da kaizen,

za razliko od inovacij, poudarja konstantno, vsakodnevno prizadevanje za izboljševanje delovnega procesa in organizacije same. Medtem ko filozofija inovativnosti poudarja razvijanje popolnoma novih rešitev, drastične spremembe, ki so posledica velikih investicij v nove tehnologije in/ali opremo. Vsekakor uvajanje »kaizen« filozofije zahteva spremembo organizacijske kulture. Slednja mora temeljiti na kooperativnem vzdušju med zaposlenimi. Spodbujati mora izoblikovanje neformalnih vodij med zaposlenimi. V delovno okolje mora vnesti nekaj socialnega življenja in omogočiti zaposlenim, da delovno mesto začnejo dojemati kot mesto, na katerem bodo lahko uresničili svoje življenske cilje (Grunig, 1992: 243).

Organizacijsko prizadevanje za vsestransko kvaliteto se seveda odraža tudi v njenih odnosih z javnostmi. Tudi ti se morajo nenehno izboljševati in si konstantno prizadevati za doseganje odličnosti tako v odnosu do zaposlenih, kot tudi v odnosu do potrošnikov in ostalih javnosti neke organizacije.

UČINKOVIT OPERATIVNI SISTEMI

Učinkovit operativni sistem je za delovanje organizacije nujno potreben, saj lahko organizacija samo z njegovo pomočjo izvede svoje načrte ter pri tem učinkovito izkoristi človeške in ostale vire, ki so ji na razpolago. Uspešni so tisti operativni sistemi, ki imajo enostavno strukturo in so fleksibilni. Tovrstni sistemi minimalizirajo osebje v administraciji in upravi ter maksimizirajo število delavcev, kar se odraža v večji fleksibilnosti reagiranja na spremembe v okolju (Grunig, 1992: 244).

Tudi oddelek za odnose z javnostmi mora, tako kot ostali oddelki v organizaciji, razviti interni sistem za izpopolnitev in nadzor svojih aktivnosti, saj so načrtovanje, nadzorovanje in ocenjevanje za odnose z javnostmi enako pomembni kot za katerokoli drugo dejavnost v organizaciji. Prav tako morajo odnosi z internimi javnostmi raziskati, kdaj nek operativni sistem deluje dobro in kdaj ovira produktivnost, inovativnost in kvaliteto dela zaposlenih. S pomočjo eksternega komuniciranja pa oddelki za odnose z javnostmi poskrbijo, da so želje potrošnikov znane in upoštevane na vseh nivojih delovanja neke organizacije.

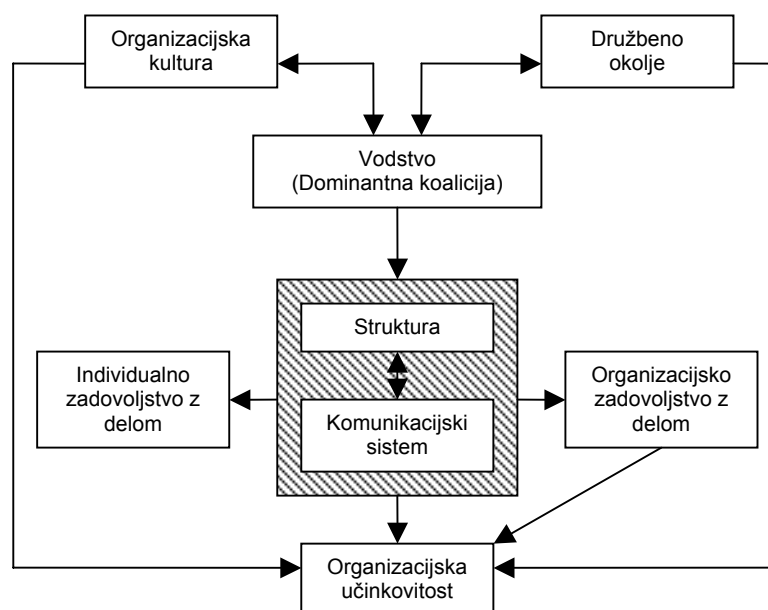
DRUŽBENA KULTURA SODELOVANJA

Na organizacijsko odličnost ima velik vpliv tudi okolje v katerem organizacija deluje. Odlične organizacije najpogosteje najdemo v okoljih, ki temeljijo na kulturi sodelovanja, zaupanja in vzajemne odgovornosti. Le v tovrstnih kulturah se lahko razvijejo odlične organizacije, v katerih delo temelji na medsebojni odvisnosti, skupinskem delu in zdravem tekmovanju (Grunig, 1992: 246).

Povzememo lahko, da kultura sodelovanja, zaupanja in vzajemne odgovornosti vpliva na kulturo organizacije, ta pa nadalje vpliva na odličnost odnosov med javnostmi znotraj organizacije. Vendar pa gre proces lahko tudi v nasprotno smer. Tudi odnosi z javnostmi, ki temeljijo na kombinaciji simetričnega in asimetričnega komuniciranja, lahko vplivajo na spremembo organizacijske kulture, ki lahko, zaradi svoje odličnosti in učinkovitosti, vpliva tudi na spremembo celotne družbene kulture.

Odlične odnose z javnostmi torej le s težavo najdemo znotraj organizacij in družb, ki niso tudi same odlične. Lahko pa so odlični odnosi z javnostmi tisti, ki v manj odlične družbe in organizacije počasi vnašajo spremembe.

1. 2. 3. 2. MODEL UPORABE MOČI ZA OBLIKOVANJE ODLIČNEGA ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA IN STRUKTURE



SLIKA 1. 1.: Model uporabe moči za oblikovanje organizacijskega komuniciranja in strukture (Grunig, 1992: 566)

Distribucija in uporaba moči znotraj organizacije povezuje teorijo organizacijskega komuniciranja s teorijo organizacijske strukture. Organizacijska struktura je namreč v veliki meri rezultat delovanja lastnikov moči oz. vodstva, ki si prizadeva za tako strukturo, ki bo vzdrževala in povečevala njihovo moč in nadzor (Robbins, v Grunig, 1992: 564).

Vsak vodja ima seveda možnost, da moč uporabi ali na asimetričen ali na simetričen način. O asimetrični uporabi moči govorimo, ko si vodja prizadeva za visoko stopnjo nadzora in povečano stopnjo odvisnosti podrejenih. O simetrični uporabi moči pa govorimo tedaj, ko v organizaciji prihaja do »opolnomočenja« (empowerment) zaposlenih s strani vodstva, pri čemer se opolnomočenje nanaša na porazdeljvenje moči in možnosti odločanja med vse zaposlene (Frost, v Grunig, 1992: 564).

Seveda je simetrična uporaba moči možna samo v odličnih organizacijah oz. v organizacijah z organsko strukturo in simetričnim komunikacijskim sistemom, ki bolj kot na ukazovanju temeljijo na pogajanjih in kompromisu ter imajo participativno (in ne avtoritarno) organizacijsko kulturo (Grunig, 1992: 564-565).

S pomočjo Slike 1 lahko razložimo kako organizacijska kultura, družbeno okolje, vodstvo, struktura, komunikacijski sistem, zadovoljstvo z delom in organizacijska učinkovitost vplivajo na organsko strukturo in simetrični komunikacijski sistem in obratno, kako ta dva elementa vplivata na omenjene koncepte (Grunig, 1992: 565).

Vsi elementi na SLIKI 1 so medsebojno povezani. Bodisi neposredno ali posredno. Organizacijska kultura in družbeno okolje npr. vplivata na vodstvo oz. na nosilce moči, ti pa nadalje oblikujejo strukturo in komunikacijski sistem v organizaciji, ki bistveno vlivata na zadovoljstvo z delom in organizacijsko učinkovitost, ki je največja takrat, ko so organizacijska kultura, družbeno okolje in struktura medsebojno v harmoničnem odnosu (Grunig, 1992: 566).

Zaključimo torej lahko, da organska struktura in simetrični komunikacijski sistem soustvarjata odlično organizacijo in sta hkrati tudi njen produkt.

2. INTERNO KOMUNICIRANJE

Kot smo že omenili, je interno komuniciranje del organizacijskega komuniciranja. Gre za program odnosov z javnostmi, ki izgrajuje in vzdržuje zdrave, pozitivne in konstruktivne odnose med zaposlenimi ter ugodno vpliva na celotno organizacijo (tako na njeno notranje delovanje, kot tudi na njeno pojavljanje v ostalih javnostih).

Poudariti je treba, da je notranja javnost edina javnost, ki je prisotna v prav vsaki organizaciji. Kljub dejstvu, da gre za javnost, ki je organizaciji najbližja, ki je najbolj jasno prepoznavna in tudi najbolj trajna, je prav to javnost, ki je s strani organizacij pogosto zapostavljena. Organizacija namreč lahko, predvsem na kratki rok, preživi in uspeva tudi, če potreb zaposlenih ne spoštuje in upošteva. J. H. Smith je v svoji knjigi *Public Relations* definiral dve teoriji dela. Po teoriji X ljudje dela ne marajo, prav tako ne marajo tudi odgovornosti ter si želijo predvsem varnosti, zaradi česar jih je treba neprestano kontrolirati. Teorija Y pa temu nasprotno trdi, da so delavci pripravljeni trdo delati, če jim delo prinaša zadovoljstvo, da so pripravljeni prevzemati odgovornost, biti kreativni in se samonadzorovati, če so delu predani (Smith, 1995: 95). In prav tovrstni zaposleni so cilj vsake organizacije, ki si prizadeva biti odlična.

Vsaka odlična organizacija se namreč zaveda, da je kakovost notranjih odnosov ključni dejavnik vsakega organizacijskega sistema, da nadalje kakovost notranjih odnosov posredno vpliva tudi na vse zunanje odnose, ter da notranji odnosi omogočajo podjetju, da doseže svoje cilje na hiter, neposreden in učinkovit način, v krajšem času in ob manjših stroških (CERP, Listina o komuniciranju z zaposlenimi, v Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 168).

Da pa bi organizacija lahko razvila učinkovit komunikacijski sistem med notranjimi javnostmi v organizaciji se mora zavedati:

prvič: da zaposleni niso homogena skupina posameznikov, temveč da se delijo na delavce, administracijo in vodstvo. Torej na posameznike, ki do organizacije gojijo različna pričakovanja (vodilni delavci se želijo samoizpolnjevati in samouresničevati, delavci v administraciji si želijo predvsem prijetno socialno okolje, fizični delavci pa si želijo predvsem varnost, ustrezne delovne pogoje in znosne zasluzke) (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 98).

Drugič: da imajo zaposleni z organizacijo v kateri delajo psihološko pogodbo o medsebojnih pričakovanjih (pravica in obveznostih), ki jo morajo vodilni v organizaciji poznati in spoštovati. Tovrstna psihološka pogodba zajema tri vrste vprašanj: o enakopravnosti vseh zaposlenih (da bodo plačani glede na svoje prispevke k razvoju organizacije), o pravičnosti organizacije (da ne bo brez pravih razlogov razlikovala med skupinami zaposlenih) in o potrebah (vsak človek ima biološke, psihološke in družbene potrebe, ki jih mora zadovoljevati in organizacija ga pri tem ne sme ovirati, temveč mu mora pomagati) (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 98).

In tretjič: organizacija se mora zavedati, da komuniciranje v organizaciji poteka na več nivojih. Prvi (navpični) tok informacij npr. teče navzdol od vodstva preko menedžerjev do delavcev, drugi (navpični) tok teče navzgor od prodajalcev/delavcev k vodstvu, tretji (vodoravni) tok informacij pa teče med posamezniki oz. skupinami v organizaciji (Thill, Bovee, 1991: 27-29).

Nekateri komunikacijski tokovi delujejo dobro, drugi so blokirani. Kako delujejo pa je odvisno predvsem od organizacijske kulture. Če kateri od komunikacijskih tokov ne deluje, formalno komuniciranje v večji meri nadomesti neformalno komuniciranje, ki ponavadi temelji na govoricah in obrekovanju. Tovrstno komuniciranje ni in tudi ne more biti kontrolirano, lahko pa organizacija blaži njegove učinke, če komunikacijski tokovi delujejo. Problem nastane, če je neformalno komuniciranje edino komuniciranje, ki poteka znotraj organizacije, ali pa če se zaposlenim zdi, da so skomunicirane informacije zaneslivejše od tistih, ki jim jih posreduje vodstvo organizacije (Thill, Bovee, 1991: 31).

Zaposleni so torej ključni vir uspeha organizacije. Harissonova npr. pravi, da uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne situacije. Po njenem mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne naloge v izzive, zaradi česar bi morale organizacije še bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja in spodbujati predvsem dvosmerni simetrični način komuniciranja (Harisson, 1995: 122).

2. 1. ŠTIRI OBDOBJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Grunig in Hunt sta svoja štiri obdobja odnosov z javnostmi povezala z štirimi obdobji odnosov z notranjimi javnostmi (Grunig, Hunt, 1992, v Theaker, 2001: 133).

Ta štiri obdobja internega komuniciranja so:

OBDOBJE ZABAVANJA ZAPOSLENIH (okoli 1940)

To obdobje je povezano s t. i. modelom tiskovnega predstavnika. Glavni cilj internega komuniciranja v tem obdobju je bil, prepričati zaposlene, da je njihova organizacija organizacija, v kateri je dobro biti zaposlen.

OBDOBJE INFORMIRANJA ZAPOSLENIH (okoli 1950)

To obdobje je neposredno povezano z obdobjem javnih informacij oz. informacij za javnost, ki je poudarjalo enosmerno (od pošiljatelja k prejemniku) komuniciranje relevantnih informacij (npr. objava informacij o finančnem stanju; danes gre za objave različnih informacij npr. na internetu).

OBDOBJE PREPRIČEVANJA ZAPOSLENIH (okoli 1960)

To obdobje je povezano z obdobjem dvosmernega asimetričnega komuniciranja, ki je že temeljilo na dvosmernem komuniciranju oz. t. i. feedbacku, vendar je hkrati temeljilo na prepričevanju zaposlenih, da bi spremenili svoje vedenje, ne da bi pri tem svoje vedenje kakorkoli spremenila tudi organizacija sama.

OBDOBJE ODPRTEGA KOMUNICIRANJA

To obdobje pa je povezano z obdobjem dvosmernega simetričnega komuniciranja, v katerem sta si obe strani (tako pošiljatelj kot prejemnik / tako vodstvo kot zaposleni) med seboj enakovredni in pripravljeni na spremembo svojega vedenja v želji po zadovoljitvi potreb druge strani.

2. 2. FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Pričakovanje vsake organizacije je, da njeni zaposleni delajo dobro, ter da so ji lojalni.

Rečemo torej lahko, da je poglobljena funkcija internega komuniciranja ta, da vzpostavlja in vzdržuje medsebojno koristne odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, saj je v veliki meri prav od tega odnosa odvisen končni uspeh ali neuspeh organizacije (Cutlip, Center, Broom 1994,197).

Nekoliko ožje gledano pa sistem internega komuniciranja veča participacijo delavcev, s čimer se povečujeta tako zadovoljstvo zaposlenih kot tudi kakovost življenja na delovnem mestu (Grunig, 1992: 531), poleg tega pa je cilj internega komuniciranja tudi širjenje zavedanja o pomembnosti nenehnega spreminjanja in izboljševanja (Holtz, 2002: 274) ter povečevanje naklonjenosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji (Hendrix v Theaker, 2001: 136).

Grunig in Hunt nadalje navajata kontrolo in prilagajanje kot dva organizacijska cilja, ki hkrati delujeta tudi 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 tako enačita s cilji uporabe internega komuniciranja za doseganje pozitivnega odnosa in podpornega vedenja (Grunig, Hunt, 1984: 247).

Po njunem mnenju sta širše gledano cilja internega komuniciranja dva in sicer :

- o vzpostavitev dvosmernega simetričnega komuniciranja v organizaciji in
- o vzpostavitev medsebojnega razumevanja med organizacijo (vodstvom) in njenimi zaposlenimi (Grunig, Hunt, 1984: 116).

Ožje gledano pa so cilji internega komuniciranja naslednji:

- o doseganje večje lojalnosti,
- o doseganje večje delovne učinkovitosti,
- o večanje zadovoljstva z delom
- o doseganje pozitivnega odnosa in
- o podpornega vedenja (Grunig , Hunt, 1984: 248).

Programi internega komuniciranja torej želijo predvsem zvišati identificiranje zaposlenih z organizacijo, spodbujati lojalnost zaposlenih, krepi motivacijo zaposlenih in ustvarjati pozitivne odnose med zaposlenimi. Prek vsega navedenega pa želijo zaposlene tudi socializirati v organizacijsko kulturo (Škerlep, 1998: 752).

Zadovoljevanje omenjenih komunikacijskih ciljev je tako rekoč temeljni pogoj za uspešnost organizacije. Dobro interno komuniciranje pa med drugim posredno vpliva tudi na eksterno komuniciranje organizacije in njegovo uspešnost.

2. 3. NAČRTOVANJE IN STRATEŠKO UPRAVLJANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

2. 3. 1. VGRADITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA V STRATEŠKO UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Pri tem pa niso dovolj še tako premišljene strategije in izvorni poslovni načrti, če le teh zaposleni niso pripravljene ali sposobni uresničiti. Zaposleni namreč 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 (Koten v Caywood, 1997: 150).

Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje; prehaja namreč od preprostega enosmerne informiranja in vse bolj tudi od dvosmerne komuniciranja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem deljenju odgovornosti (ang.: empowerment) (Gruban, 1998: 613-614).

Tisto, kar danes že ločuje poslovno uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, temveč dejavnik, iz katerega vse naštetu izvira – motivirani in pripadni zaposleni. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije. Zavedati se moramo, da če organizacije same ne bodo znale primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev, kajti prav zaposleni so (s svojim znanjem in sposobnostmi) ključni faktor pri udejanjanju strateškega poslanstva organizacije.

Za organizacije je torej nujno, da s svojimi zaposlenimi komunicirajo in tovrstno komuniciranje tudi vgradijo v svojo strateško upravljanje, pri čemer se morajo zavedati, da danes, za razliko od preteklosti, pri internem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijazne klime in ustvarjalnega ozračja, v katerem je mogoče aktivirati znanje zaposlenih, temveč gre vse bolj za vpetost internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacije z namenom uresničevanja ciljev, ki jih organizacija ima.

Povzememo lahko, da morajo biti programi internega komuniciranja danes precej kompleksnejši kot so bili v preteklosti, saj interno komuniciranju ni več zgolj enosmerno obveščanje zaposlenih, temveč je aktiven prispevek k poslovni odličnosti in osebni učinkovitosti posameznikov in skupin znotraj organizacije. Interno komuniciranje danes torej vidimo kot proces in ne več kot cilj, zaradi česar načrtovanje internih komunikacij presega meje oddelkov za komuniciranje, služb za odnose z javnostmi in uredništev internih glasil ter sega na področje strateškega upravljanja, vodenja in kadrovske politike.

2. 3. 2. NAČRTOVANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Doseganje odličnega (učinkovitega in uspešnega) internega komuniciranja ni in ne more biti naključno, saj je odlično interno komuniciranje (ki temelji na odprtem, dvosmernem komunikacijskem procesu, ima jasne cilje ter je hitro in relevantno) lahko le posledica skrbnega in kompleksnega načrtovanja ter natančnega izvajanja izbranega načrta.

Nager in Allen (v Smith, 1995: 18) sta definirala 10 vprašanj, na katera je potrebno odgovoriti ob načrtovanju komunikacijskih kampanj. Vprašanja so:

Katere informacije bomo posredovali?; Kateri javnosti bomo informacije posredovali?; Kakšne karakteristike/zančilnosti ima izbrana ciljna javnost?; Katera vprašanja ciljno javnost zanimajo?; Kakšne potrebe ima?; Kateri so najprimernejši komunikacijski kanali?; Kakšne so značilnosti (prednosti, slabosti) izbranih komunikacijskih kanalov?; Kdo so viri informacij?; Kakšno strategijo naj uporabimo za oblikovanje sporočil, da bomo najlažje dosegli zastavljene cilje?; Katera so ključna sporočila, ki jih želimo skomunicirati? ter kako lahko sporočila podkrepimo tudi z neverbalnim komuniciranjem (npr. z uporabo gest, zvokov, barv, glasbe, embalaže)?

RACE (ang.: Research, Action, Communicate, Evaluation)

Za pridobitev zahtevanih informacij moramo seveda najprej opraviti raziskavo. Raziskavi sledi oblikovanje natančnega komunikacijskega programa ter določitev sredstev, ki jih bomo imeli na voljo za izvedbo programa, čemur seveda sledi sama izvedba komunikacijskega programa in na koncu ocenitev njegove uspešnosti ter, če se izkaže za potrebno, vnašanje potrebnih sprememb v komunikacijski program.

Ob načrtovanju programa internih komunikacij pa se lahko opremo tudi na formulo 8C, v kateri je naštetih 8 relevantnih dejavnikov, ki so odločilnega pomena za odlično komuniciranje (Smith, 1995, 19):

- o Credibility / verodostojnost
(prejemnik sporočila mora zaupati, mora verjeti pošiljatelju sporočila);
- o Context / skladnost
(komunikacija mora biti primerna okolju v katerem obstaja);
- o Content / zadovoljivost
(sporočilo mora nositi pomen za prejemnika in se hkrati ujemati z njegovimi vrednotami);
- o Clarity / jasnost
(sporočilo mora biti preprosto, ciljni javnosti razumljivo);
- o Continuity / stalnost
(komuniciranje mora biti nepretrgan proces, v katerem s pomočjo ponavljanja lahko dosežemo zapomnjenje najpomembnejših ciljev komuniciranja);
- o Consistency / doslednost
(je nujno potrebna za doseganje kredibilnosti – verodostojnosti);
- o Channels / kanali
(za komuniciranje uporabimo kanale, ki so prejemniku sporočil poznani in jih uporablja);
- o Capability / sposobnosti
(pri oblikovanju sporočila je potrebno upoštevati lastnosti, sposobnosti, navade prejemnikov sporočil).

2. 4. TEME, KI SE KOMUNICIRAJO S POMOČJO INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Predpogoj za uspešnost internega komuniciranja je zagotovo pravilen izbor vsebin oz. tem, ki zaposlene zanimajo in za njih nosijo pomen. Nekatere od najpogosteje komuniciranih tem so naslednje:

NAPREDEK na področju npr. tržnih deležev, obsega prodaje izdelkov, finančnih rezultatov, novih pogodb, obsega izvoza, organizacijskih dosežkov, novih izdelkov.

DONOSNOST, ki temelji na primerjavi med stroški dela in cenami izdelkov, ter je nujna za doseganje profitov, ki so potrebni za povrnitev investicij ter nove investicije.

NAČRTI ZA PRIHODNOST kamor spadajo npr. načrti o prevzemih ali spajanjih podjetij, načrti o širjenju podjetja ali o reorganizaciji podjetja, načrti za odpuščanje zaposlenih in načrti o novih pokojninskih shemah.

INFORMACIJE O LJUDEH med katere spadajo informacije o napredovanju, o dodatnem izobraževanju, o odpuščanju, o prostih delovnih mestih ter o dopustih in bolniških.

STRATEGIJA podjetja, ki zaposlenim omogočajo učinkovito sodelovanje pri razvoju poslovanja.

KRIZNE SITUACIJE, pri katerih je potrebno zaposlenim zagotoviti pravočasne informacije in s tem preprečiti, da bi le ti dobivali napačne ali zavajajoče informacije od zunaj.

Predvsem pa je interno komuniciranje pomembno tudi za ZBIRANJE MNENJ IN INFORMACIJ (od zaposlenih na vseh nivojih organizacije) o vseh ključnih dejavnikih, ki bi lahko imeli vpliv na mnenje zunanjih javnosti (Smith, 1995: 90).

2. 5. NAČINI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Tudi interno komuniciranje tako kot vsako drugo komuniciranje sestavljajo štiri osnovne sestavine (pošiljatelj, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik), ki jih lahko vgradimo v osnovno Lasswelovo formulo komuniciranja (Kdo? Reče kaj? Preko katerega kanala? Komu? S kakšnim učinkom?). Uspešnost komuniciranja je vedno odvisna od sposobnosti pošiljatelja, da sporočilo pravilno zakodira in pošlje ter od sposobnosti prejemnika, da sporočilo sprejme in pravilno dekodira. Komunikacija med zaposlenimi vedno obstaja in bi obstajala tudi, če ti med seboj sploh ne bi komunicirali, saj je komunikacija vedno lahko hotena ali nehotena,

zavestna ali nezavestna, načrtovana ali nenačrtovana, če povzememo popolna - strokovna (hotena, načrtovana, zavestna) ali nepopolna - nestrokovna (nehotena, nenačrtovana, nezavedna) (Vešligaj-Damiš, 2001: 38). Komunikacija torej vedno obstaja in se v grobem deli na enosmerno in dvosmerno komuniciranje, formalno in neformalno komuniciranje ter na besedno in nebesedno komuniciranje.

2. 5. 1. ENOSMERNO vs. DVOSMERNO KOMUNICIRANJE

Za enosmerne komunikacije je značilno, da potekajo le v eni smeri in sicer od pošiljatelja k prejemniku sporočila in so ponavadi načrtovane, hitre ter vzbujajo videz učinkovitosti. Kljub omenjenemu so pogosto netočne, saj ne vključujejo povratne zanke o tem, kako je bilo sporočilo sprejeto.

Ravno nasprotno pa *dvosmerne komunikacije* potekajo v dveh smereh in sicer od pošiljatelja k prejemniku sporočila in obratno. Tovrstne komunikacije so ponavadi počasnejše, manj načrtovane in vzbujajo videz neurejenosti, vendar so pogosto točnejše (Gruban, 1999: 87), saj ima »nasprotna stran« samo v primeru tovrstnega komuniciranja dejanski motiv, možnost, interes in potrebo, da povratno vpliva na pošiljatelja sporočila ter da spreminja in sooblikuje komunikacijska sporočila, orodja in komunikacijske poti.

2. 5. 2. FORMALNO vs. NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Formalno komuniciranje lahko poteka v treh smereh in sicer od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in vodoravno oz. vstran (Thill, Bovee, 1991: 27-29).

Komuniciranje navzdol omogoča prenos informacij od nadrejenih k podrejenim. Namen tovrstnega komuniciranja je seznaniti zaposlene o njihovih nalogah, smotrih opravil, podati povratne informacije o delu zaposlenih ter definirati načine možnih izboljšav pri delu.

Komuniciranje navzgor zajema povratne informacije podrejenih, ki so namenjene vodstvu. S pomočjo komuniciranja navzgor lahko vodstvo učinkovito rešuje težave, (pritožbe zaposlenih, nizka produktivnost), ki se pojavljajo v delovnem procesu, hkrati pa je komuniciranje navzgor tudi učinkovit aparat, preko katerega zaposleni vodstvu sporočajo svoje predloge za izboljšavo delovnega procesa.

Vodoravno komuniciranje pa predstavlja komuniciranje med samimi zaposlenimi oz. komuniciranje med posameznimi oddelki/sectorji znotraj organizacije. Najpomembnejši dejavnik, za pospeševanje vodoravnih komunikacij, je vodstvo organizacije, pri čemer mislimo predvsem na njihovo zmožnost, da delajo z drugimi ter na njihovo zavedanje, da je povezana celota eden od ključnih faktorjev uspeha organizacije. Da pa se komuniciranje med oddelki/sectorji še nadalje poveča, je potrebno ustvariti »multifunkcionalne« time, ki večinoma ne nastanejo po naravni poti. V tovrstnih timih se morajo sodelavci naučiti zaupati drug drugemu, svobodno deliti informacije ter konstruktivno reševati svoje in skupne probleme.

Poleg zgoraj omenjenega formalnega komuniciranja je v organizaciji vedno prisotno tudi *neformalno komuniciranje*.

Vodstvo organizacije se mora zavedati, da neformalno komuniciranje poteka po svoje in se ga potemtakem (ne njegove vsebine, ne resničnosti sporočil) ne da nadzorovati. Tovrstno komuniciranje pogosto poteka v obliki *govoric*, ki opravljajo dvojno nalogo. Po eni strani razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja, po drugi strani pa sproščajo čustveno napetost ljudi. Govorice lahko opredelimo tudi kot zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 99-101).

2. 5. 3. BESEDNO vs. NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Besedno oz. verbalno komuniciranje se uporablja za vsebinsko raven komuniciranja. Pri tovrstnem komuniciranju udeleženci, za posredovanje informacij, uporabljajo znake z natančno opredeljenim predmetnim in pojmovnim pomenom. Tovrstno govorno komuniciranje torej uporablja besedne simbole, ki jih po splošnih jezikovnih pravilih vsi udeleženci komunikacije razumejo enako (Thill, Bovee, 1991: 59).

Pri *nebesednem oz. neverbalnem komuniciranju* pa za posredovanje informacij uporabljamo znake, ki omogočajo le približno, posredno ali preneseno predstavo. Nebesedno komuniciranje obsega vse vidike komunikacije, ki se oblikujejo brez verbalne kode oz. besede (Thill, Bovee, 1991: 3). Med neverbalno komuniciranje spada npr. očesni kontakt, obrazna ekspresija, zunanji videz, telesni dotik (rokovanje) itd.

2. 5. 4. POV RATNE INFORMACIJE (FEEDBACK)

Komunikacijski feedback je povratna informacija o sebi in svoji komunikaciji, o drugem in njegovi komunikaciji ter o nas in naši medsebojni komunikaciji, ki jo kot sogovorniki ponujamo v medsebojnem komuniciranju. Komunikacijski feedback je lahko verbalen ali neverbalen odgovor na vedenje sogovornika in ga damo neposredno po dekodiranju vedenja sogovornika. Sogovornik pa ta odgovor sprejme in ga uporabi (Splichal, 1999: 8).

2. 6 . ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kot smo že omenili, v vsaki organizaciji obstajajo tri smeri komuniciranja. Navzdol od vodstva k zaposlenim, navzgor od zaposlenih k vodstvu in vzporedno oz. vstran pri čemer gre za komunikacijo med zaposlenimi samimi.

Organizacijsko odličnost seveda lahko dosežemo le, če komunikacijski kanali delujejo brezhibno, kar je v veliki meri odvisno od vodstva organizacije, pri čemer mislimo na njihovo zavedanje o pomembnosti in vrednosti internega komuniciranja. Samo tovrstno vodstvo je namreč sposobno strateško načrtovati interno komuniciranje ter na tem področju zaposliti izkušene in večje strokovnjake, ki bodo za doseganje odličnosti znali uporabiti vse komunikacijske kanale/orodja, ki jim bodo na voljo.

Raznolikost komunikacijskih orodij je ogromna, dejanski izbor pa odvisen predvsem od značaja in vrste organizacije kot take in od značaja in vrste njenih zaposlenih. Nekatera najučinkovitejša in najpogosteje uporabljena orodja so:

ANALIZA NOTRANJJIH JAVNOSTI

Analiza notranjih javnosti nam daje posnetek stanja na področju notranjih javnosti, prikazuje njihovo zadovoljstvo z delom in delodajalcem, pretokom informacij, organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo ter slogom vodenja. Analiza notranjih javnosti je osnova za pripravo strategije in načrta dela na področju odnosov z notranjimi javnostmi (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 137).

ČASOPIS/BILTEN ZA ZAPOSLENE

Časopis ali bilten za zaposlene je pogosto formalno orodje komuniciranja v organizaciji. Časopisi za zaposlene so lahko debelejši ali tanjši, bolj ali manj bogato grafično opremljeni in namenjeni brezplačnemu razdeljevanju zaposlenim ali drugim zainteresiranim skupinam. Časopis sodi med medije, ki jih nadzira komunikator, saj pri njegovem nastajanju prevladuje lastniška presoja, pri oblikovanju njegovih vsebin pa praviloma ne veljajo norme javnih glasil. Vsekakor je časopis nujen, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 138-139).

OGLASNA DESKA

Oglasna deska je orodje organizacijskega komuniciranja, ki članom omogoča hitro medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah. Oglasne deske morajo biti pravilno razporejene, urejevane in pregledne. So zelo poceni in omogočajo rabo tudi za manjše skupine (prilagajanje vsebin) (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 144).

MEDMREŽJE

Medmrežje (internet) je elektronska mreža računalniških mrež, ki omogoča hitro komuniciranje kadarkoli in s komerkoli, ki ima dostop do medmrežja – praviloma z lokalnim dostopom po navadni ali zakupljeni telefonski liniji (znotraj lastne omrežne skupine). Zato medmrežje omogoča cenovno izredno učinkovito in izredno široko priložnost za komuniciranje praktično s komerkoli, ki je priključen (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 143).

DAN ODPRTIH VRAT

Dan odprtih vrat je namenjen seznanjanju družbenega okolja o tem, kaj organizacija je, kakšna je in kaj počne. Dan odprtih vrat je lahko namenjen družinskim članom zaposlenih pa tudi novinarjem, politikom, lokalni skupnosti, potrošnikom, šolarjem ali drugim zainteresiranim javnostim (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 139).

DARILA

Med darila sodi vse, kar organizacija daje brezplačno, tudi svinčniki, kape, majice itd. Darila so lahko namenjena tako poslovnim partnerjem, potrošnikom, novinarjem, politikom, kot tudi zaposlenim. Pri izbiri daril je potreben izostren občutek za pravo mero, saj lahko predrago

darilo prestopi mejo družbene sprejemljivosti in postane podkupnina (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 139).

DELOVNI ZAJTRKI, KOSILA, VEČERJE

Celotno poslovno življenje je družbeno življenje in srečanja so ena izmed najpogostejših vodstvenih opravil. Delovni zajtrki, kosila in večerje (s sodelavci, poslovnimi partnerji, novinarji, politiki) so priložnost za neformalni klepet in izmenjavo podatkov ter mnenj. Njihov osnovni namen je druženje in vzdrževanje medosebnih odnosov (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 139).

ELEKTRONSKA POŠTA, INTRANET

V mreže povezani računalniki nam omogočajo hitro komuniciranje z vsemi povezanimi računalniki znotraj omrežja ali širše, če je mreža priključena na medmrežje (internet). Elektronska pošta je hitra in cenovno učinkovita oblika komuniciranja, vendar tudi zanjo veljajo posebna pravila obnašanja, tako kot za druge oblike komuniciranja (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 140).

FOTOGRAFIJA

Ljudje bolj verjamemo tistemu, kar vidimo, kot tistemu, kar slišimo. Od tod izhaja premoč fotografije nad pisano besedo, ki se kaže v večanju prostora zanjo na račun besed v časopisih, še bolj pa na televiziji ali v novih elektronskih medijih, ki so povezani z delovanjem računalnikov. Prava fotografija vedno »kaže« več, kot lahko pove njena razlaga (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 140).

GOVORICA

Govorice so oblika neformalnega komuniciranja in jih lahko opredelimo kot zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti. Govorice vsebino poenostavljajo, ostrijo in prilagajajo pričakovanjem. Čeprav so govornice nujno dopolnilo formalnim komunikacijam, ki jih upravlja vodstvo, lahko to samo posega po govoricah kot mediju komuniciranja z zaposlenimi ali drugimi pomembnimi skupinami (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 140).

KRIZNI MEDIJSKI PRIROČNIK

Krizni medijski priročnik vsebuje zapis poslanstva organizacije, pregled dosedanjih kriz in morebitnih kriznih situacij, razloge za pripravo kriznega načrta, imenovanje kriznega štaba, imena govorcev itd. Namen kriznega priročnika je seznaniti člane organizacije o predvidenih ukrepih za preprečevanje kriz in za odzivanje, če do njih pride (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 141).

OBHOD

Obhod je oblika osebnega seznanjanja vodilnih s stanjem v organizaciji ali med njenimi deležniki ter oblika osebnega komuniciranja s člani tarčnih skupin. Pravilno pripravljene in izvedeni obhodi so koristni in poučni, saj nič ne more nadomestiti vrednosti osebne izkušnje in spoznanja (tako za vodilnega kot tudi za tarčne skupine) (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 144).

PISMO

Pismo je za razliko od naslovljene (direktne) pošte osebno sporočilo pisca naslovniku. Pismo je ob osebnem srečanju in telefonskem pogovoru najbolj neposredna oblika komuniciranja. Pisma so tudi uradna oblika komuniciranja kot dopisi, vendar je treba ohraniti njihovo pravo, medosebno naravo (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 145).

PRIROČNIK ZA ZAPOSLENE

Priročnik za zaposlene je knjižica (brošura) za seznanjanje zaposlenih s pravili obnašanja v organizaciji, o njihovih najpomembnejših pravicah in dolžnostih ter komunikacijskih poteh, ki veljajo v organizaciji. Priročnik naj bi vsem zaposlenim dajal pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 147).

REVIJA

Revija je tiskani medij množičnega komuniciranja, ki praviloma izhaja tedensko, lahko pa tudi na štirinajst dni, mesečno, dvomesečno, četrtletno ali polletno. Od biltena in časopisa se loči po boljši kakovosti papirja in tiska ter po načeloma daljši vrednosti objavljenih tem. Praviloma so revije tržni izdelki, izdajajo jih tudi združenja za svoje člane, lahko pa tudi posamezne organizacije, ki si jih lahko privoščijo (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 148).

ZASTAVA

Zastava je starodavni, a zato nič manj sporočilni način označevanja pripadnosti zemlje, stavb, ljudi in objektov. Zastava simbolizira pripadnost določeni družbeni skupini in njeni organizaciji, lahko pa tudi le spoštovanje do nje. Zastave so lahko vseh velikosti, vse bolj pa se uporabljajo tudi v pomanjšanih oblikah kot zastavice na mizah ali omarah (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 151).

K navedenim orodjem odnosov z notranjimi javnostmi pa lahko dodamo še naslednja orodja:

PREHRANA ZAPOSLENIH

Prehrana zaposlenih je eno do najpogosteje uporabljenih orodij internega komuniciranja. Prehrana za zaposlene je lahko subvencionirana ali pa popolnoma brezplačna. Največkrat je organizirana znotraj organizacije v t. i. menzah. Pri organiziranju prehrane zaposlenih moramo paziti, da ne prihaja do statusnih razlik med zaposlenimi (npr. ločevanja miz vodstva od miz delavcev).

ŠTIPENDIRANJE

Štipendiranje je dejavnost s pomočjo katere organizacija skrbi za nenehno pridobivanje novih in izboljševanje že obstoječih človeških virov. S štipendiranjem organizacija torej sistematično izobražuje tako svoje zaposlene kot tudi posameznike, ki to še niso, vendar bodo to postali, ko bodo s študijem zaključili.

SUBVENCIJA REKREACIJE

Dandanes skrb za zdravje zaposlenih postaja ena od glavnih prioriteten odličnih organizacij. Predvsem vodstveni kader je pogosto deležen mesečnih kart za različne športne dejavnosti (fitnes, plavanje, košarka) medtem ko je za ostale zaposlene največkrat poskrbljeno s pomočjo organizirane rekreacije v lokalni skupnosti.

PIKNIKI, ŠPORTNE IGRE

Pikniki in športne igre so oblike organiziranega druženja zaposlenih izven organizacije. Obe dejavnosti ponavadi spremlja celodnevni program, v katerem enakopravno sodelujejo

zaposleni iz vseh nivojev organizacije (vodstvo, administracija, delavci). Pikniki in športne igre se lahko prirejajo tradicionalno npr. enkrat na leto ali pa ob posebnih priložnostih kot je npr. obletnica delovanja organizacije.

ZABOJ ZA IDEJE/PREDLOGE

Zaboj za ideje, predloge ter ostale komentarje, ki bi jih zaposleni lahko imeli, je zaboj, ki je v organizaciji ponavadi nameščen na mesta s čim večji pretokom zaposlenih. Za večjo učinkovitost je pomembno, da se zaposlene na njih opozarja, morebitne predloge ali garje pa natančno preuči in po potrebi tudi uresniči oz. odpravi.

IZOBRAŽEVANJE, SEMINARJI

Tako kot štipendiranje so tudi dodatna izobraževanja in seminarji bistvenega pomena za povečevanje znanja, strokovnosti in iz tega izhajajoče dodane vrednosti zaposlenih. Tudi tovrstna izobraževanja moramo strateško upravljati in jih dosledno izvajati. Zaposleni, ki tovrstno izobraževanje opravijo, imajo ponavadi nalogo, da z novo pridobljeno znanje seznanijo tudi svoje sodelavce..

2. 7. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE, KLIME IN MEDSEBOJNIH ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI NA ODLIČNOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA

2. 7. 1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kljub velikim sredstvom, ki so jih organizacije zadnja leta vložile v razvoj internega komuniciranja, se zadovoljstvo zaposlenih ni bistveno povečalo. Organizacijam je v večini primerov uspelo izboljšati zavedanje in razumevanje (organizacije) pri zaposlenih, ni pa jim uspelo povečati predanosti le teh organizaciji. Christine Daymon (2000, v Theaker, 2001: 137) pravi, da je tovrstna komunikacijska neuspešnost posledica organizacijske kulture oz. kulturnega konteksta znotraj katerega komunikacija poteka in kateri deluje kakor filter za informacije, ki jih vodstvo posreduje zaposlenim.

Organizacijsko komuniciranje in organizacijska kultura sta dva pojavi, ki sta med seboj neločljivo povezana. Komuniciranje je način, s katerim zaposleni oblikujejo in ohranjajo organizacijsko kulturo v svoji organizaciji, hkrati pa je prav organizacijska kultura tista, ki določa način komuniciranja v neki organizaciji.

2. 7. 2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Z besedo *klima* lahko označimo vzdušje v kolektivu, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. V organizacijah bi morali zavestno ustvarjati takšno klimo, ki bi omogočala maksimalno in racionalno porabo vseh zmogljivosti v delovnih kolektivih (Grunig, 1992: 540).

Organizacijsko klimo torej ustvarja medsebojna interakcija med individualnimi osebnostmi in delovnimi zahtevami s katerimi se slednje srečujejo.

Kljub povedanemu pa je vpliv klime na človekovo obnašanje oz. na izražanje njegovih zmogljivosti zgolj posreden. Ne moremo namreč trditi, da je slaba klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni in ne znajo delati, pač pa sta prav neznanje in nesposobnost delavcev dve karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti slabe klime. Organizacijska klima je torej posredno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico v rezultatih poslovanja (Preskar, 1997: 38).

Kljub večinskemu prepričanju torej, da organizacijska klima ne bi smela vplivati na učinkovitost in uspešnost dela, posredna povezava obstaja, zaradi česar primerna komunikacija vpliva na ustvarjalno klimo, ki posredno vpliva na produktivnost, pripadnost, zadovoljstvo in privzeto podporo. Zavedati se namreč moramo, da prav zadovoljstvo zaposlenih vodi v zadovoljstvo kupcev in s tem v profitabilnost, kar potrjuje pomembnost povezave med vodstvenimi sposobnostmi (sposobnostmi za ustvarjanje pozitivne organizacijske klime) in zadovoljstvom zaposlenih.

Povzamemo torej lahko, da sta motivacija in zavzetost za delo odvisna predvsem od vzdušja oz. klime, ki vlada v neki organizaciji. Dobra organizacijska klima in visoka delovna morala ustvarjata ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987: 302).

Dobra organizacijska klima torej vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzdušje vzajemnega zaupanja in spoštovanja, bodo dosegali dobre rezultate, njihova storilnost bo višja, več bo inovacij, manj pa odsotnosti z dela in prav to so dejavniki, ki podjetju prinašajo večji ugled, ki se odraža tudi v pozitivnem poslovanju in dobičku.

2. 7. 2. 1. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Če je organizacijska klima neugodna, jo je potrebno spremeniti. Ugodnost, oz. neugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami organizacije, lahko del krivde pripišemo tudi neustrezni klimi. V tem primeru je potrebno klimo spremeniti.

Spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj jo zaposleni sprejemajo kot stvarnost in se je v bistvu ne zavedajo, zaradi česar se morajo zaposleni spremenjeni klimi prilagoditi in jo dojeti.

Spremeniti klimo torej pomeni spremeniti doživljanje določenih ključnih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želen način reagiranja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev.

Najpomembnejša naloga vodstva torej je, določiti smer, v katero naj bi organizacija šla in pridobitev pripadnosti zaposlenih, da bodo šli v isto smer. Doseganje omenjenih ciljev je možno samo z jasno vizijo, poslanstvom in strategijo. Samo v tem primeru bo proces spreminjanja klime stekel v pozitivno smer. V nasprotnem primeru je proces spreminjanja klime proces z zelo vprašljivim izidom (Gorišek, 2001: 12-13).

2. 7. 3. MEDSEBOJNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

Dobri medsebojni odnosi so vedno predpogoj za uspešno interno komuniciranje v organizaciji, pri čemer ne govorimo zgolj o odnosu med dvema osebama, temveč tudi o odnosu osebe do skupine, o odnosu skupine do skupine, o odnosu posameznika do socialnega okolja ter o odnosu posameznika do samega sebe.

Uspešno interno komuniciranje je rezultat usklajenega sodelovanja posameznika s celotno situacijo oz. okoljem, ki ga obdaja. Posameznikovo vedenje pri tem ne določajo zgolj

objektivne sestavine te situacije, temveč veliko bolj način, kako posameznik to situacijo doživlja.

V vsakem komuniciranju tako poleg medsebojnega posredovanja informacij poteka tudi prikrito posredovanje informacij o razmerjih med udeleženci komuniciranja. Vsako skomunicirano sporočilo ima vedno tako vsebinski vidik (vprašanje, informacija) o tistem, kar hočemo povedati, kot tudi odnosni vidik, ki zajema odnos med pošiljateljem in prejemnikom informacije. Vsak od teh dveh vidikov, vsaka plast informacije ima svoj pomen in namen. Udeleženca drug drugemu tako vedno neopazno in celo nevede sporočata svoje poglede na medsebojni odnos (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995: 73-74).

Za doseganje pozitivnih medsebojnih odnosov je v največji meri odgovorno vodstvo organizacije. Njihova pojavnost, pravočasno ukrepanje in pravičnost dajejo kolektivu osnovo za dobre medsebojne odnose.

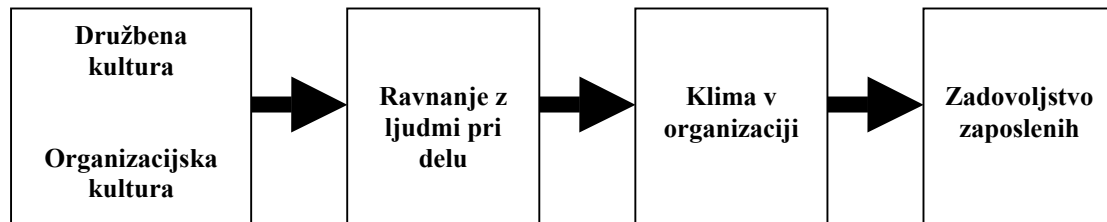
Predpogoj za vzpostavitev pozitivnih medsebojnih odnosov pa je vedno posameznik, zaradi česar mora biti skrb vsakega vodstva usmerjena v izgradnjo oz. v vzpostavitev trdne samopodobe zaposlenih ter njihovih medsebojnih odnosov, ker bodo le tako lahko zagotovili skladno komuniciranje. Slednje bo doseženo takrat, ko ne bo zaznavnega prepada med formalnim in neformalnim komuniciranjem, ko se bo posameznik v organizaciji počutil varen, sprejet in potrjen, ko bo posamezniku priznana pravica do osebne identitete in ko bo večina zaposlenih v svojem delu videla možnost za svoj ustvarjalni prispevek (Možina, Damjan, 1992: 97).

Naloga vodstva torej je :

- o vzpostavitev *medsebojnega zaupanja* med zaposlenimi, ki odločilno vpliva na dobre odnose med zaposlenimi ter
- o vzpostavitev *dobre organizacije dela*, saj je za dobre medsebojne odnose velikokrat dovolj že to, da so na vodilna mesta v organizaciji nameščeni organizacijsko dovolj sposobni posamezniki.

S pomočjo internega komuniciranja ima torej vsak vodja možnost vzpostaviti kakovostne medsebojne odnose in pozitivno naravnano organizacijsko klimo, kar je hkrati tudi cilj vsakega strateško načrtovanega internega komuniciranja.

Vpliv dejavnikov (družbene in organizacijske kulture, ravnanja z ljudmi pri delu, ter organizacijske klime) na zadovoljstvo zaposlenih je v svojem diagramu lepo prikazal Schneider (Schneider, 1990: 289).



SLIKA 2. 1.: Schneiderjev diagram vpliva različnih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih (Schneider, 1990: 289)

2. 8. DOPRINOS INTERNEGA KOMUNICIRANJA K ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH IN K POSLOVNI ODLIČNOSTI ORGANIZACIJ

J. H. Smith (Smith, 1995: 93-94) je definiral deset ciljev/nalog, ki jih mora organizacija izpolniti, če želi (primarno) doseči odličnost internega komuniciranja in (sekundarno) doseči zadovoljstvo zaposlenih ter poslovno odličnost organizacije. Naloge, ki jih mora udejaniti, so naslednje:

- o organizacijsko interno komuniciranje mora imeti jasne *cilje*, ki hkrati podpirajo tudi poslovne cilje organizacije.
- o Vodstvo mora razviti *standarde* internega komuniciranja, po katerih se ravna in kateri istočasno pomagajo izmeriti tudi same učinke internega komuniciranja.
- o Vodstvo mora oblikovati (eno)letno komunikacijsko strategijo.
- o Organizacija oz. vodstvo organizacije mora poznati komunikacijske potrebe različnih internih javnosti v organizaciji.
- o Vodstvo mora spodbujati zaposlene, da izrazijo svoje mnenje, hkrati pa mora biti sistem povratnih informacij (feedback) razumljen tako s strani vodstva kot tudi s strani ostalih zaposlenih v organizaciji.
- o Zaposleni morajo biti vključeni v odločanje oz razpravljanje o stvareh, ki jih zadevajo, še preden so sprejete dokončne odločitve.

- o Zaposlenim je potrebno omogočiti dodatno izobraževanje s področja komuniciranja (komunikacijsko usposabljanje).
- o Učinkovitost internega komuniciranja je potrebno redno meriti, hkrati pa je potrebno oceniti tudi uporabljene metode ter vnesti spremembe, če je učinkovitost internega komuniciranja slaba.
- o Definirati in objaviti je potrebno komunikacijske naloge/funkcije posameznikov na vseh ravneh organizacije.
- o Zagotoviti je potrebno zadostna vodstveno-organizacijska in finančna sredstva, da bi lahko organizacija zastavljene cilje tudi dejansko uresničila.

Organizacija, ki si vsakodnevno prizadeva za uresničevanje vseh zgoraj omenjenih nalog se zagotovo zaveda velikega pomena zadovoljnih zaposlenih. Slednji so nosilci dodane vrednosti za organizacijo, saj nasprotno nezadovoljni zaposleni ogrožajo delovanje organizacije tako navznoter kot tudi navzven.

Zadovoljnega zaposlenega organizacija najlažje doseže s kombinacijo štirih sestavin in sicer odličnega internega komuniciranja, motiviranja, nagrajevanja in opolnomočenja/pooblaščenja (ang. empowerment).

Le s kombinacijo teh štirih sestavin lahko organizacija »zadovolji« pričakovanja zaposlenih in doseže, da bodo v organizaciji zaposleni zadovoljni, motivirani in produktivni posamezniki, ki bodo organizaciji lojalni (ne bodo iskali zaposlitve drugje) in bodo aktivno pripomogli k njeni večji poslovni uspešnosti (k večjemu zadovoljstvu potrošnikov, večji prodaji, večjemu tržnemu deležu in posledično k večjemu dobičku). Vse organizacije si namreč prizadevajo izboljšati svoje poslovne dosežke, ključ do uspeha pa so tako ljudje, ki predstavljajo vez med poslovnimi cilji in strategijami za njihovo uresničenje, kot tudi ustrezne in dosledne notranje in zunanje komunikacije, ki predstavljajo orodje za doseganje poslovnih ciljev organizacije.

2. 9. KOMUNIKACIJSKI NESPORAZUMI, BLOKADE/OVIRE IN PROBLEMI V INTERNEM KOMUNICIRANJU

Slaba komunikacija v sodobnem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu lahko povzroči številne težave. Raziskave so pokazale, da sta prav pomanjkljiva izmenjava informacij in

notranji boj za prevlado kriva, da se podjetja počasneje prilagajajo novim tržnim razmeram, kot bi se morala, zaradi česar se izgubi marsikatera dobra zamisel, s katero bi podjetje lahko prehitelo svoje tekmece (Thill, Bovee, 1991: 10).

Potrebno je poudariti, da največja ovira pri internem komuniciranju ni zavora zaposlenih povedati tisto, kar mislijo, temveč nepripravljenost vodstva, da bi tem mislim prisluhnilo in na njihovi osnovi potegnilo ustrezne zaključke.

Konfliktne situacije, ki so največkrat posledica slabih komunikacij, tako najpogosteje nastanejo zaradi tega, ker (Gruban, 1999: 68) nadrejeni slišijo samo tisto, kar želijo slišati, ker so zaposleni v zadregi posredovati nadrejenim pomembne informacije, ker nadrejeni predpostavljajo, da so bili vsi informirani o določenem vprašanju, čeprav temu ni tako, ker se informacije posredujejo napačnim ljudem ali/in se ljudem posredujejo napačne informacije in zato, ker prihaja do komunikacijske prenasičenosti (neupoštevanja določenih sporočil zaradi prevelikega števila le teh).

Posledice tovrstnih komunikacijskih nesporazumov oz. problemov v internem komuniciranju pa so lahko zelo raznolike in za organizacijo tudi zelo škodljive.

Gruban (Gruban, 1999: 68) poudarja, da se nezadovoljstvo zaposlenih velikokrat kaže npr. v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti izdelkov/storitev in poslovnih odločitvah, v manjši lojalnosti in v povečani fluktuaciji zaposlenih, nemotiviranosti zaposlenih, slabših medsebojnih odnosih, manjši privlačnosti zaposlitve in pojavu neformalnih govoric.

Vsaka, k odličnosti stremeča, organizacija se mora torej zavedati pomena dvosmernih internih komunikacij. Vsaka tovrstna organizacija mora biti sposobna zaznati in odpraviti probleme, ki se pojavljajo v komunikacijskih procesih, saj le sprotno razreševanje/odpravljanje tovrstnih problemov lahko pripomore k bolj zadovoljnim, motiviranim in produktivnim zaposlenim, ki so temeljni pogoj za nadaljni obstoj organizacije.

2. 10. INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZ

O krizi govorimo takrat, ko v organizaciji pride do nekega trenutnega in nepričakovanega dogodka ali dejanja, ki ogroža življenje ljudi ter organizacijsko sposobnost preživetja.

Nobena (tudi še tako odlična) organizacija ni imuna na krize. Razlika med odličnimi in manj odličnimi organizacijami je v tem, da je vodstvo odličnih organizacij krize, ki se jim ne morejo izogniti, sposobno obrniti sebi v prid ter jih namesto v nazadovanje spremeniti v priložnosti za spremembe (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 75).

Poznamo najrazličnejše razloge za krize. Slednje lahko nastanejo zaradi likvidnostnih težav organizacije, izgube trga, stavk delavcev, medijskih afer, požara, razpada informacijskega sistema ali izdaje pomembne poslovne skrivnosti (Caywood, 1997: 193). Vzroki so torej najrazličnejši, pravilen način reagiranja in upravljanja s krizo pa je en sam (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 75).

Vsako krizno upravljanje odnosov z javnostmi zajema tri sestavine: krizno načrtovanje, krizno upravljanje in pokrizno upravljanje.

Krizno načrtovanje zajema tako proces definiranja kriz, ki se organizaciji lahko pripetijo, kot tudi pripravo priročnika za krizne odnose z javnostmi, ki vsebuje npr. pregled zgodovine kriznih situacij organizacije, imenovanje kriznega štaba, opredelitev nivojev kriz, določitev govorca ali govorcev, seznam nujnih tel. števil, seznam javnosti in medijev s katerimi moramo komunicirati (Caywood, 1997: 198).

Tovrstno načrtovanje je izrednega pomena, saj se lahko s krizami soočimo in se nanje primerno odzovemo le, če se na njih ustrezno pripravimo (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 77).

Ko pa do krize dejansko pride, veljajo naslednja tri pravila: soočenje, priznanje in popravek, kar pomeni, da se je s tem, kar se je zgodilo potrebno soočiti in škodo priznati, moči pa usmeriti v popraviljanje škode prizadetim, kolikor je to pač mogoče, in v obnovo organizacijskega delovanja.

Če torej do krize pride (je s stališča odnosov z javnostmi) krizo najbolje čimprej priznati in prevzeti pobudo ter takoj vzpostaviti stike z novinarji, govoriti izključno resnico, obravnavati medije s spoštovanjem, ne ugibati, ne zahtevati preklicov objav, ohranjati komunikacije enostavne, spremljati medijsko poročanje, predvsem pa razmišljati o ljudeh in poskrbeti za brežhibno notranje komuniciranje, ki bo preprečilo, da bi zaposleni dobivali napačne ali zavajajoče informacije od zunaj. Vsekakor pa mora vsaka organizacija poskrbeti tudi za pokrizno popraviljanje škode (Gruban, Verčič Zavrl, 1997: 77-78).

3. ŠTUDIJSKI PRIMER – SKUPINA NOVOLES, d. d.

3. 1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Zgodovina podjetja Novoles, d. d., sega daleč nazaj. Prvi zametki današnjega podjetja segajo v 16. stoletje, ko so v kraje ob Krki prišle najstarejše žage, imenovane venecijanke. Nekaj stoletij kasneje, leta 1865, je bil v Soteski postavljen prvi pol industrijski žagarski obrat. Leta 1922 pa je nastal žagarski obrat v Straži, ki ga je poganjala para. Leto 1945 pa je bilo prelomno. Oba žagarska obrata so začeli posodabljati za potrebe ponovnega obratovanja. Pričelo se je postopno združevanje žagarskega obrata v Soteski z žagarskim obratom in parketarnico v Straži ter s tovarno lesne galanterije. Oblikovati so se začeli prvi obrisi podjetja NOVOLES (www.novoles.si).

Danes Skupino Novoles sestavljajo Novoles lesna industrija Straža, d. d., (kot matična družba) in družbe v katerih ima Novoles, d. d., Straža prevladujoč vpliv. Slednji je organiziran kot enovito podjetje, znotraj katerega poslujejo posamezni profitni centri, ki so organizirani glede na posamezne vrste proizvodnih programov, katerih skupni imenovalec je predelava lesa in lesnih tvoriv v pol- in končne izdelke.

Poleg omenjenega podjetja Skupino Novoles sestavljajo še naslednja podjetja, ki jih ima Novoles lesna industrija Straža, d. d., v lasti (Letno poročilo Skupine Novoles, 2003: 11): Novoles – Ploskovni elementi Trebnje, d. o. o., Novoles – Primara, d. o. o. Straža, Novoles – Bor Krško, d. o. o., Pohištvo Brežice, d. d., IP TP Intarzija, d. o. o..

Leta 2002 je bilo v Skupini Novoles zaposlenih 1110 zaposlenih, ki so skupaj ustvarili 105.000.000 SIT dobička, od tega kar 8.140.961 SIT čistih prihodkov iz prodaje (Letno poročilo Skupine Novoles, 2003:55), pri čemer je bila prodaja bolj kot na domači trg usmirjena v izvoz. Struktura prodaje je bila naslednja: EU 48%, Slovenija 22%, države bivše Jugoslavije 20%, ostali trgi 11%, Cefta 2%.

Podatki o Skupini Novoles, d. d. so bili pridobljeni s pomočjo analize sekundarnih virov (Letno poročilo Skupine Novoles, d. d., članki), s pomočjo kvalitativne raziskave (intervju z g. Jožetom Pircem, vodjo PC v Skupini Novoles, d. d.) ter s pomočjo kvantitativne raziskave (anketa).

Kljub odličnim poslovnim rezultatom se je bila Skupina Novoles leta 2003 prisiljena soočiti z močnim padcem dolarja, kar se je močno odrazilo tudi na njeni poslovni uspešnosti. Leta 2004 je pripravila program prestrukturiranja (do konca leta 2008 naj bi zmanjšala število zaposlenih za 93, od tega letos za 60 delavcev, predvsem z naravnimi odlivi, del sredstev pa naj bi namenili tudi za izobraževanje delavcev, ki bo osnova za celostno kadrovske prestrukturiranje). Država je načrtovano kadrovske prestrukturiranje finančno podprla z 282,8 milijoni tolarjev subvencij in organizaciji odobrila 1,3 milijarde tolarjev subsidiarnega posojila za najetje dolgoročnega posojila.

Situacija pa se je tudi po odobritvi posojila zaostrovala in zadnji vrh dosegla aprila 2005, ko je bila zaposlenim namesto pogodbene izplačana minimalna plača, čemur je nasprotoval sindikat, »ki je tovrsten ukrep označil za nezakonit in celo napovedal kazensko ovadbo direktorja, od nadzornega sveta pa zahteval, da se opredeli do njegove osebne odgovornosti za škodo povzročeno delavcem (ki da niso odgovorni za slabe poslovne odločitve vodstva) in podjetju« (Rožič, www.delo.si, 16. 4. 2005).

Kljub težavam s katerimi se organizacija sooča, Skupino Novoles sestavljajo podjetja, ki se ukvarjajo z izdelavo in prodajo pohištvenih polizdelkov in pohištva ter z opremljanjem hotelov, restavracij ter drugih individualnih projektov, pri čemer operirajo z naslednjimi tremi lastnimi blagovnimi znamkami:

BZ - NOVOLES (pod to blagovno znamko prodajajo pohištvo za opremo spalnic, jedilnic, predsob, dnevnih in otroških sob, ter pohištvo za opremo restavracij, hotelov ter ostalih poslovnih in javnih objektov),

BZ - SERVUS (pod to blagovno znamko tržijo servirne vozičke in kuhinjsko galanterijo npr. deske za rezanje, stojala za nože, posode za kruh),

BZ - NOVO GARDEN (pod to blagovno znamko pa tržijo vrtno pohištvo najvišje kvalitete).

3. 2. VIZIJA PODJETJA

Kratkoročno si v Skupini Novoles seveda prizadevajo razrešiti nastalo situacijo in čimprej ponovno stopiti na pot uspešnega lesnega podjetja, pri čemer dolgoročna vizija Skupine Novoles ostaja enaka, torej taka, kot je bila potrjena na skupščini družbe julija leta 2000.

V viziji je predvideno, da bo Skupina Novoles postala največja slovenska pohištvena skupina. Poudarili so, da se bodo ukvarjali s proizvodi, katerih osnovna surovina bo les, ki je naravno bogastvo v slovenskem prostoru in je obnovljiv surovinski vir.

V viziji so postavili dva temeljna cilja: ponuditi trgu opremo vseh bivalnih prostorov ter postati najboljši proizvajalec, v svoji panogi, v državi, pri čemer so hkrati opredelili tudi tri ključna izhodišča: razširitev ponudbe, strateško povezovanje in razvoj ter usposabljanje človeških virov.

Ob koncu leta 2002 so na področju programske širitve že naredili odločilne korake. Veliko pa so naredili tudi na področjih strateškega povezovanja ter usposobljenosti človeških virov.

V prihodnje bodo racionalizirali osvojene programe in proizvodne procese, zaradi česar bodo svoja nadaljna vlaganja usmerili v povečanje produktivnosti. Poudarek bo na čim večji avtomatizaciji enostavnih del v proizvodnem procesu ter na vgradnji enostavnih, standardiziranih materialov in polproizvodov, kar bo pripomoglo tudi k večji stroškovni učinkovitosti.

Nadalje pa bodo večjo pozornost namenili tudi trženju proizvodov, s čimer bodo poskušali doseči večjo prepoznavnost, tako posameznih blagovnih znamk kot tudi Skupine Novoles v celoti. Kupce bodo torej morali prepričati, da bodo začeli povpraševati po Novolesovih proizvodih, ki bodo zagotavljali primerno kvaliteto ob sprejemljivi ceni in odličnem servisu (Letno poročilo Skupine Novoles, 2003: 28).

3. 3. POLITIKA ZAPOSLOVANJA ali ČLOVEŠKI VIRI

V letu 2002 je Skupina Novoles na področju kadrovske dejavnosti veliko aktivnosti namenila oblikovanju novega plačnega modela, ki poleg prekrivanja plačnih razredov vsebuje odgovornosti, sposobnosti in znanja zaposlenih, ki se poleg formalne izobrazbe pričakujejo od zaposlenih.

S tem modelom so prešli v drugo fazo *Projekta celostnega razvoja kadrov*, ki je postal trajna naloga kadrovske službe. Ta poleg pridobitve formalne izobrazbe stimulira tudi vsa dodatna znanja, s katerimi zaposleni razpolagajo in s tem vplivajo na večjo produktivnost. S pomočjo projekta so tako dosegli večjo fleksibilnost zaposlenih ter posledično tudi enostavnejšo organizacijo dela.

Seveda pa zaposlene motivirajo tudi v nadaljevanju, da ta znanja učinkovito uporabijo pri izvrševanju delovnih nalog.

Nadalje je Skupina Novoles v letu 2002 na področju kadrovanja, kot stalno obliko dela, uvedla »interno borzo dela«. Navedeno pomeni, da za vsa režijska delovna mesta potrebo po delavcih najprej objavijo interno in če ni interesa znotraj Skupine Novoles, kadrovske potencialne iščejo tudi v zunanjem okolju.

Poleg naštetega se je v letu 2002 nadaljevalo tudi izobraževanje zaposlenih. Slednjim je bil omogočen tako redni kot izredni študij ter tudi ostale oblike dodatnega izobraževanja (Letno poročilo Skupine Novoles, 2003: 34-35).

Vsekakor pa so v Skupini Novoles ohranili tudi vse ostale oblike dela z zaposlenimi, o katerih bomo podrobneje govorili v naslednjem podpoglavju.

3. 4. INTERNO KOMUNICIRANJE V SKUPINI NOVOLES

3. 4. 1. INTERNA POLITIKA SKUPINE NOVOLES

Interna politika Skupine Novoles temelji na zavedanju, da bo boljše komuniciranje povečalo razumevanje organizacijskih ciljev zaposlenih in hkrati njihov prispevek k uresničevanju letih, da bo učinkovita komunikacija usmerjala zaposlene k boljšim delovnim rezultatom in tako k zelenemu poslovnemu uspehu, da bo komunikacija navzdol pozitivno vplivala na zaposlene, ki bodo svoja mnenja in ideje posredovali svojim nadrejenim z gotovostjo, da jih bodo le-ti obravnavali kot relevantne in pomembne ter da bo boljše komuniciranje zagotovilo močnejšo podporo zaposlenih stališčem organizacije, hkrati pa bodo zaposleni postali boljši ambasadorji organizacije v njihovem zasebnem življenju.

3. 4. 2. KOMUNIKACIJSKI CILJI SKUPINE NOVOLES

Komunikacijski cilji Skupine Novoles so naslednji:

- o redno komuniciranje z vsemi zaposlenimi,
- o določitev komunikacijskih kanalov za komuniciranje navzdol, navzgor in vstran,

- o doslednja uporaba izbranih komunikacijskih kanalov oz. sredstev internega komuniciranja,
- o dajanje poudarka temam, ki so povezane s cilji organizacije,
- o obveščanje zaposlenih o uspešnosti/neuspešnosti poslovanja,
- o organiziranje rednih srečanj zaposlenih z vodstvom in spodbujanje diskusij o problemih, interesih in željah zaposlenih,
- o posredovanje informacij o organizaciji zaposlenim prej ali vsaj istočasno kot medijem,
- o redno vrednotenje ciljev organizacije,
- o izpeljava študije s pomočjo anketiranja, ki bi ovrednotila učinkovitost komunikacijskega programa ter opredelila potrebe in interese zaposlenih.

3. 4. 3. STANDARDI INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZNOTRAJ SKUPINE NOVOLES

- o *Natančno izdelana strategija komuniciranja* - ugotoviti je potrebno kako zaposleni gledajo na organizacijo. Kakšna so njihova pričakovanja, želje, vrednote.
- o *Upoštevanje povratne zanke* – ugotoviti je potrebno kje prihaja do razhajanj med pričakovanji vodstva in ostalih zaposlenih. Pomembno je vedeti s čim so zaposleni zadovoljni in kaj bi radi spremenili.
- o *Poznavanje orodij internega komuniciranja* – npr. sposobnost in znanje narediti privlačne in berljive prispevke za organizacijski časopis, izbor tem, ki bodo zaposlene zanimale.
- o *Merjenje rezultatov internega komuniciranja* – ugotoviti je potrebno, če komuniciranje dosega željene učinke in če je med zaposlenimi prišlo do kakšnih sprememb npr. do spremembe pričakovanj, želja, potreb.

3. 4. 4. INFORMIRANJE ZAPOSLENIH S POMOČJO INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Ena najpomembnejših odločitev pri oblikovanju internega komuniciranja je zagotovo ta, katere informacije želimo skomunicirati, saj pomanjkanje relevantnih informacij sproža govorice, te pa ljudi, z iskanjem pomena ob svojih opazovanjih, odmikajo od dela.

Vodstvo vsake organizacije bi se moralo zavedati, da prav intenzivno informiranje gradi lojalnost in produktivnost. Vedeti pa bi morali tudi to, s katerimi informacijami si zaposleni dejansko želijo biti seznanjeni.

Vsako postavljanje ciljev in sprejemanje odločitev je namreč za vodstvo povsem brezpredmetno, če zaposleni o njih niso obveščeni, jih ne razumejo in jih ne sprejemajo popolnoma.

Teme o katerih se v Skupini Novoles največkrat komunicira s pomočjo internega komuniciranja so naslednje: izvedba lastnega dela (Kako dobro delam?), možnosti za poslovno kariero (Kako daleč in kako hitro lahko grem?), osebni program (Kakšne spremembe se obetajo pri plačilnih programih?), organizacijske spremembe (Kaj se dogaja in kaj prihaja?), organizacijsko finančno stanje (Kako zdravo je podjetje?), politika podjetja (Kaj je novega v administrativnem sistemu podjetja?), aktivnosti konkurence (Kaj in kako dobro dela konkurenca?), splošne novice o podjetju in zaposlenih (Oddelčne novice, obletnice itd.).

V Skupini Novoles se danes, v času *krize*, trudijo, da zaposlenim dajejo odkrite in poštene informacije (o resničnem stanju v podjetju), da dajejo samo tiste obljube, ki jih lahko uresničijo (da bodo primanjkljaj v plačah nadomestili po obrokih v petnajstih mesecih), poskušajo pa vzpostaviti tudi konstruktivni dialog med vodstvom in ostalimi zaposlenimi.

Tako prej kot sedaj so se in se še vedno trudijo, da zaposelnim posredujejo tudi t. i. »mehke« informacije, kamor spadajo informacije o zadovoljstvu zaposlenih, zadovoljstvu kupcev, zunanjih odnosih, podobi podjetja, stilu vodenja, obliki sodelovanja, obliki komuniciranja, psihološkem okolju itd.

3. 4. 5. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V SKUPINI NOVOLES

Ker se v Skupini Novoles zavedajo pomena dobrega internega komuniciranja, je za slednjega v organizaciji dobro poskrbljeno. Za spodbujanje in upravljanje komunikacij med zaposlenimi se v organizaciji uporablja kar sedemnajst različnih orodij internega komuniciranja. Orodja, ki se uporabljajo so naslednja:

ANALIZA NOTRANJIH JAVNOSTI

Da bi komunikacijske poti znotraj organizacije lažje prepoznavali, razumeli in z njimi učinkoviteje upravljali, v Skupini Novoles s pomočjo zunanjih sodelavcev vsaki dve leti

opravijo analizo notranjih javnosti. V omenjeno raziskavo poskušajo zajeti vse zaposlene v Skupini Novoles. Izsledki pa služijo za identifikacijo morebitnih sprememb v organizacijski klimi, zadovoljstvu zaposlenih ali pa sprememb v samih pričakovanjih in željah zaposlenih. Glede na rezultate pridobljene z analizo notranjih javnosti oblikujejo tudi strategijo internega komuniciranja za naslednji dve leti.

ČASOPIS ZA ZAPOSLENE

Eno od najstarejših in najpomembnejših orodij internega komuniciranja v Skupini Novoles je časopis za zaposlene. Časopis je brezplačen, izhaja vsaka dva meseca (oz. šestkrat na leto) in pokriva predvsem teme povezane z organizacijo in njenimi zaposlenimi. Članki, ki jih pišejo tako zaposleni sami, kot tudi zaposleni v marketingu in člani vodstva, ponavadi pokrivajo teme povezane z poslovno uspešnostjo organizacije, načrtovanimi projekti in spremembami v organizaciji, prav tako so objavljeni tudi izsledki raziskav (npr. o zadovoljstvu zaposlenih), kadrovske novice, novice o izobraževanju, reportaže z organizacijskega piknika in različnih prireditvev in jubilejev ter še številne druge novice in zabavni vložki (npr. križanke, nasveti).

OGLASNA DESKA

Oglasne deske so nameščene na strateške točke oz. točke z največjo pretočnostjo zaposlenih v posameznih organizacijah znotraj Skupine Novoles. Oglasne deske ponavadi ureja oddelek za marketing, ki na njih izobeša predvsem obvestila o nadurah, doseganju delovnih norm, poročila in fotografije z organizacijskih praznovanj, jubilejev, piknikov, poseben kotiček pa je namenjen tudi razglasitvi najboljšega delavca.

INTRANET

Intranet je notranja računalniška mreža, do katere imajo dostop izključno zaposleni v Skupini Novoles. Intranet omogoča lažje predvsem pa hitrejše izmenjavanje informacij med zaposlenimi in združuje ter povezuje več klasičnih internokomunikacijskih orodij (pošta, oglasno desko, telefon, priročnik za zaposlene, obvestila) v eno samo orodje, ki je istočasno dosegljivo prav vsem zaposlenim. Na intranetu so objavljena kadrovska obvestila, ISO standardi, pravila obnašanja, pomembnejše novice, ki zadevajo organizacijo ali njene zaposlene, objavljene so tudi slike in rezultati športnih iger s piknikov, praznovanj, smučarskih tekmovanj. Preko intraneta pa poteka tudi dopisovanje po elektronski pošti.

DARILA

Dajanje daril zaposlenim se v zadnje obdobju zmanjšuje. Kljub temu se še vedno podarja manjša darila kot so npr. majice, kape in koledarji, ki so stiskani posebej za Skupino Novoles.

DELOVNI ZAJTRKI, KOSILA, VEČERJE

Do delovnih zajtrkov, kosil in večerij prihaja le ob posebnih priložnostih, če je npr. v gosteh kakšen od poslovnih partnerjev, pa pred novim letom in za posamezne rojstne dneve – kar pa je že rezultat dogovorov v posameznih kolektivih znotraj organizacije.

FOTOGRAFIJE

Pravilo je, da se vse pomembnejše dogodke v organizaciji fotografira, fotografije pa kasneje objavi v organizacijskem časopisu, na oglasnih deskah in na intranetu. Fotodokumentacija je sestavljena predvsem iz fotografij izdelkov, fotografij posnetih na različnih sejmih, na katerih organizacija sodeluje, fotografij nagrad, ki jih je organizacija prejela ter fotografij s praznovanj, piknikov, športnih iger itd.

OBHOD

V Skupini Novoles obhodi niso fiksno določeni ter se opravljajo predvsem po potrebi ali glede na situacijo, ki trenutno vlada v organizaciji. Obhode opravlja tako generalni direktor kot tudi direktorji posameznih sektorjev. Cilj tovrstnih obhodov je predvsem seznanjanje s konkretnimi problemi, ki pestijo zaposlene ter na splošno pristnejši stik z zaposlenimi.

PISMO

Zaradi elektronske pošte je uporaba klasične pošte že nekaj časa močno zreducirana. Trenutno se tovrstna komunikacija v Skupini Novoles uporablja le pred novim letom, ko se zaposlenim pošilja novoletne voščilnice.

PRIROČNIK ZA ZAPOSLENE

Priročnik za zaposlene je knjižica, ki zaposlene seznanja s pravili, ki veljajo v organizaciji, z njihovimi pravicami, dolžnostmi in komunikacijskimi potmi, ki so jim na voljo. V knjižici

lahko preberejo pravila povezana npr. s kajenjem ali pitjem alkohola na delovnem mestu, objavljene so informacije o varstvu pri delu, o kontrolah dela, varnosti itd.

ZASTAVA

Velika zastava Skupine Novoles visi ob vhodu v organizacijo, manjše organizacijske zastavice pa se nahajajo na pisalnih mizah.

PREHRANA ZAPOSLENIH

V okviru organizacije je organizirana topla malica oz kosilo, ki je brezplačno za vse zaposlene. Zaposleni pravico do obroka uveljavljajo s posebnimi boni, ki jih konec meseca (ob morebitni neporabi) lahko zamenjajo za posamezne prehrabene izdelke v vrednosti neporabljenih bonov.

ŠTIPENDIRANJE

Organizacija štipendira predvsem perspektivne posmeznike, ki si jih kasneje želi tudi zaposliti, pri čemer pa posebno pozornost namenijo tudi prošnjam za štipendije otrok staršev zaposlenih v Skupini Novoles.

SUBVENCIJA REKREACIJE

V skupini Novoles se zavedajo pomena zdravja svojih zaposlenih, zaradi česar subvencionirajo nekatere oblike rekreacije kot sta npr. pohodništvo ter vadba v telovadnici pod vodstvom trenerja. Starejšim oz. dolgoletnim sodelavcem v organizaciji pa nudijo možnost aktivnih počitnic z nastanitvijo v Zoissovem gradu v Bohinjski Bistrici.

PIKNIKI, ŠPORTNE IGRE, SILVESTROVANJE

Piknik se zgodi enkrat letno v poletnem času. Na piknik so povabljeni vsi zaposleni v Skupini Novoles, za katere je na kraj dogodka organiziran tudi brezplačen avtobusni prevoz. Piknik se ponavadi začne s kratkim nagovorom generalnega direktorja, čemur sledijo zabavne igre v katerih sodelujejo ekipe iz posameznih organizacij in samih oddelkov znotraj Skupine Novoles. Zmagovalne ekipe so ponavadi nagrajene s praktičnimi nagradami, ki so sestavljene iz izdelkov Novolesovega prodajnega programa. Za vse prisotne je vedno organizirana tudi brezplačna prehrana in živa glasba.

Prvenstvo Skupine Novoles v smučanju se seveda odvija v zimskem času, na njem pa sodelujejo ekipe, ki jih kot svoje predstavnike izberejo posamezne organizacije in oddelki znotraj Skupine Novoles. Nagrade za zmagovalce so enake kot pri piknikih, imena zmagovalnih ekip in najboljših posameznikov, pa so objavljena v organizacijskem časopisu, na oglasnih deskah in na intranetu.

Silvestrovanja so zaradi velikega števila zaposlenih v Skupini Novoles organizirana po posameznih organizacijah znotraj Skupine. Stroške tovrstnih zabav pa poravnava delavski sindikat.

ZABOJ ZA IDEJE, PREDLOGE

Tudi zaboji za ideje in predloge so tako kot oglasne deske nameščeni na strateška mesta v organizaciji. Torej na mesta z največjim pretokom zaposlenih. Vse predloge, ki se v zabojih naberejo oceni posebna komisija. Vsak koristen predlog je nagrajen s 1000 SIT za tistega, ki je predlog predlagal, če pa je predlog zares dober, lahko predlagatelj iztrži tudi mnogo več. Sredstva se v tem primeru dodelijo glede na poseben pravilnik o nagrajevanju idej in predlogov.

IZOBRAŽEVANJE, SEMINARJI

V Skupini Novoles se zavedajo pomena konstantnega izobraževanja svojih zaposlenih, zaradi česar velik del sredstev namenijo izvajanju tovrstnih programov. Zaposleni se imajo priložnost udeleževati strokovnih seminarjev na katerih predavajo tako zunanji kot notranji predavatelji. Še posebej pa v Skupini Novoles spodbujajo in financirajo tudi univerzitetni izredni študij lesarstva, ekonomije in organizacijskih ved.

3. 5. ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V SKUPINI NOVOLES

Za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih znotraj Skupine Novoles, bomo uporabili vprašalnik projekta SiOK, ki poteka v okviru Gospodarske zbornice Slovenije in je dostopen na internetu (www.rmplus.si/siok/). Omenjeni projekt organizacijam omogoča ugotavljanje lastne klime ob sočasni primerjavi s klimami v drugih organizacijah, ki sodelujejo pri projektu.

Raziskava, narejena za pričujoče diplomsko delo, je opravljena z nekaterimi omejitvami. Opravljena je bila na manjšem vzorcu zaposlenih znotraj organizacije Novoles, d. d., Straža, ki predstavlja le eno izmed organizacij v okviru Skupine Novoles. Kljub omenjenim omejitvam, lahko rečemo, da je vzorec reprezentativen, saj so pogoji dela tudi v ostalih organizacijah približno enaki.

3. 5. 1. VPRAŠALNIK

V okviru projekta SiOK je projektna skupina svetovalnih podjetij – TMI slovenija, ITEO Svetovanje, Biro Praxis, Racio, Profil, Dialogos/Literal, RM PLUS – izdelala vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. V uvodnem delu je opredeljen namen ankete. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 89 trditvev, ki vključujejo 13 dimenzij organizacijske klime in anketirancem omogočajo, da na lestvici od 1 do 5 izrazijo strinjanje oz. nestrinjanje s trditvami. V nadaljevanju ankete se z desetimi trditvami poskuša ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki dela: s samim delom, vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenimi, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (opremo, prostori), z možnostmi za izobraževanje ter s stalnostjo zaposlitve. Poleg vsake trditve je podana lestvica od 1 do 5, ki kaže zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih z navedenimi trditvami.

Na koncu vprašalnika se nahajajo demografska vprašanja, ki se nanašajo na spol, starost in izobrazbo anketirancev, na njihov staž v organizaciji ter na nivo dela, ki ga v organizaciji opravljajo. Vprašalnik je prikazan v PRILOGI.

3. 5. 2. VZOREC

Po metodologiji GZS oz. metodologiji projekta SiOK vzorec v posamezni organizaciji obsega 100 anketirancev, ki so v vzorec izbrani na način, da je ta reprezentativen za celotno organizacijo. Rečemo lahko, da gre za organizacijo v malem. Parametri, ki morajo biti upoštevani so spol, starost, izobrazba, hierarhični nivo in staž v organizaciji.

Zaradi situacije, v kateri je bila Skupina Novoles v času anketiranja, je vzorec nekoliko manjši in šteje 50 udeležencev, od česar je 25 oseb ženskega in 25 oseb moškega spola.

Nadalje je anketo izpolnilo 30 izvajalcev, 10 samostojnih strokovnjakov, 6 operativnih managerjev in 4 srednji in višji managerji.

2 od sodelujočih oseb sta v Skupini Novoles zaposleni do vključno 2 leti, 8 oseb nad 2 leti do vključno 5 let, 11 oseb nad 5 do 10 let, 19 nad 10 do vključno 20 let in 10 oseb, ki ima staž nad 20 let.

Z vidika starosti anketiranih oseb je v raziskavi sodelovalo 10 oseb starih do 30 let, 13 oseb sodi v razred nad 30 do vključno 40 let, 15 oseb je starih nad 40 do vključno 50 let, 12 oseb je starih nad 50 let.

Glede na stopnjo izobrazbe je v anketi sodelovalo 20 oseb z dvoletno, srednjo ali nižjo izobrazbo, 21 oseb s poklicno izobrazbo, 5 oseb z višjo in 4 osebe z visoko oz. univerzitetno izobrazbo.

3. 5. 3. ANALIZA REZULTATOV

V nadaljevanju bodo predstavljeni rezultati meritev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih znotraj Skupine Novoles.

3. 5. 3. 1. REZULTATI MERITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

Na *sliki 1* je prikazan splošen pregled aritmetičnih sredin posameznih dimenzij organizacijske klime, čemur v nadaljevanju sledi podrobnejši pregled vsake posamezne dimenzije posebaj.

SLIKA 3. 1.: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime



Na *sliki 1* vidimo, da so zaposleni znotraj Skupine Novoles, d. d., Straža najbolj zadovoljni s svojim delovnim okoljem, da velik pomen pripisujejo inovativnosti in iniciativnosti, ki se nanašata na zavedanje o nujnosti sprememb ter na aktivno sodelovanje pri predlogih za izboljšave, pri čemer sodelujejo vsi zaposleni in ne le vodstvo organizacije. Nadalje so zaposleni zelo pozitivno ocenili tudi možnosti za strokovno usposabljanje in učenje, odnos do kakovosti, notranje odnose v organizaciji, motivacijo in zavzetost pri delu ter notranje komuniciranje in informiranje.

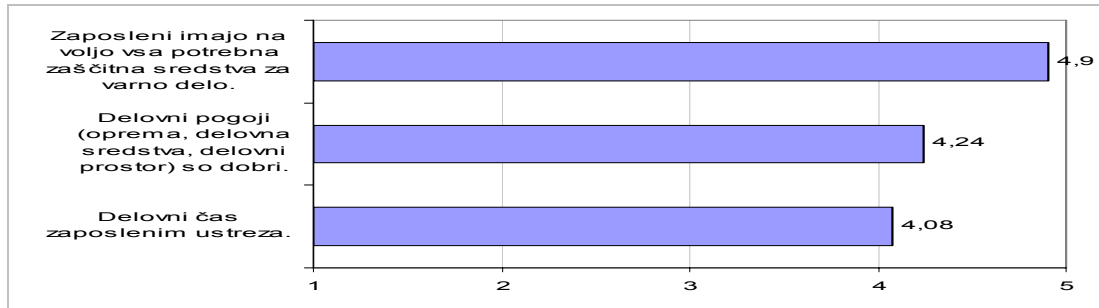
Nekoliko manj so zaposleni zadovoljni s samim vodenjem organizacije, organiziranostjo dela ter možnostmi za razvoj kariere.

Najslabše pa so ocenili splošno poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije ter glede na situacijo, ki je v trenutku raziskave vladala v podjetju, tudi nagrajevanje ter posledično samo pripadnost organizaciji.

Sedaj pa si natančneje pogledimo vsako od dimenzij organizacijske klime posebej.

1. Zadovoljstvo z delovnim okoljem

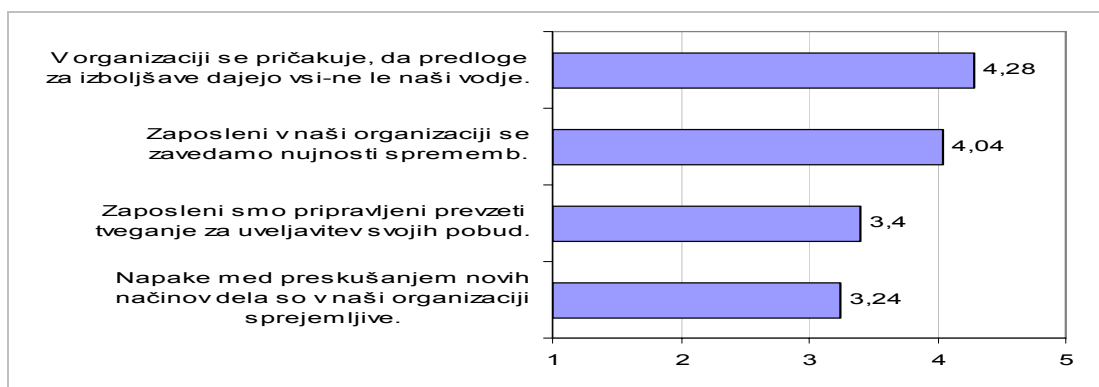
SLIKA 3. 1. 1. Zadovoljstvo z delovnim okoljem



Najvišje ocenjena dimenzija organizacijske klime znotraj Skupine Novoles, d. d., Straža je dimenzija zadovoljstva z delovnim okoljem. Visoko postavljeni standardi varnosti pri delu ter samih delovnih pogojev (oprema, prostori, delovna sredstva) tako predstavljajo eno od bistvenih prednosti podjetja, k čemur lahko dodamo tudi zelo visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih s svojim delovnim časom (*slika 1. 1.*).

2. Inovativnost, iniciativnost

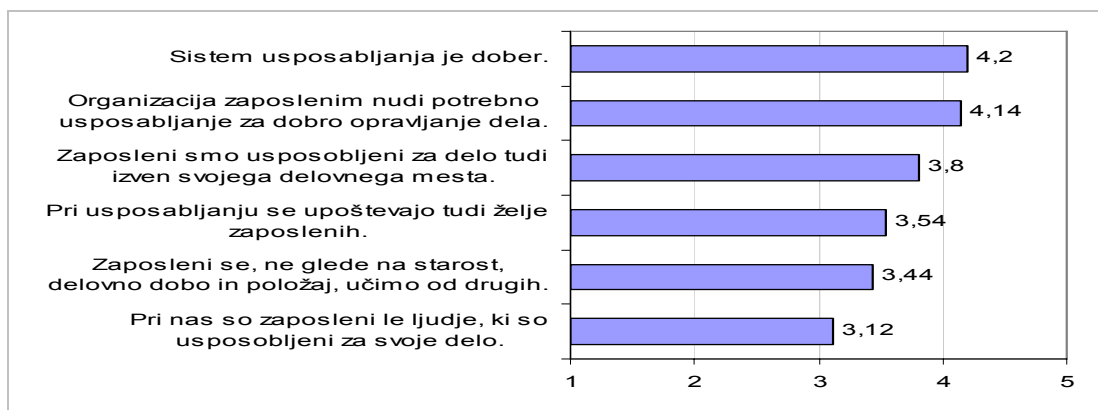
SLIKA 3. 1. 2. Inovativnost, iniciativnost



V Skupini Novoles se zaposleni zavedajo tako pomena inovativnosti in iniciativnosti kot tudi nujnosti sprememb, zaradi česar predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodje organizacije. Kljub temu so anketiranci mnenja, da napake med preizkušanjem novih načinov dela niso sprejemljive, kar se najverjetneje odraža tudi v nepripravljenosti zaposlenih za prevzem tveganja pri uveljavljanju svojih pobud (*slika 1. 2.*).

3. Strokovna usposobljenost in učenje

SLIKA 3. 1. 3. Strokovna usposobljenost in učenje



V Skupini Novoles že vrsto let izvajajo Projekt celostnega razvoja kadrov, katerega cilj je pridobivanje tako formalne izobrazbe kot tudi najrazličnejših dodatnih znanj. Tovrstna prizadevanja so dobila svojo potrditev tudi v pričujoči raziskavi, saj so se anketiranci strinjali, da je sistem usposabljanja dober, dostopen ter da uspoštevata tudi želje zaposlenih. Nekoliko manj so se anketiranci strinjali s trditvijo, da se ne glede na starost, delovno dobo in položaj učijo od drugih, najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da so v organizaciji zaposleni le ljudje, ki so za svoje delo primerno usposobljeni (*slika 1. 3.*).

4. Odnos do kakovosti

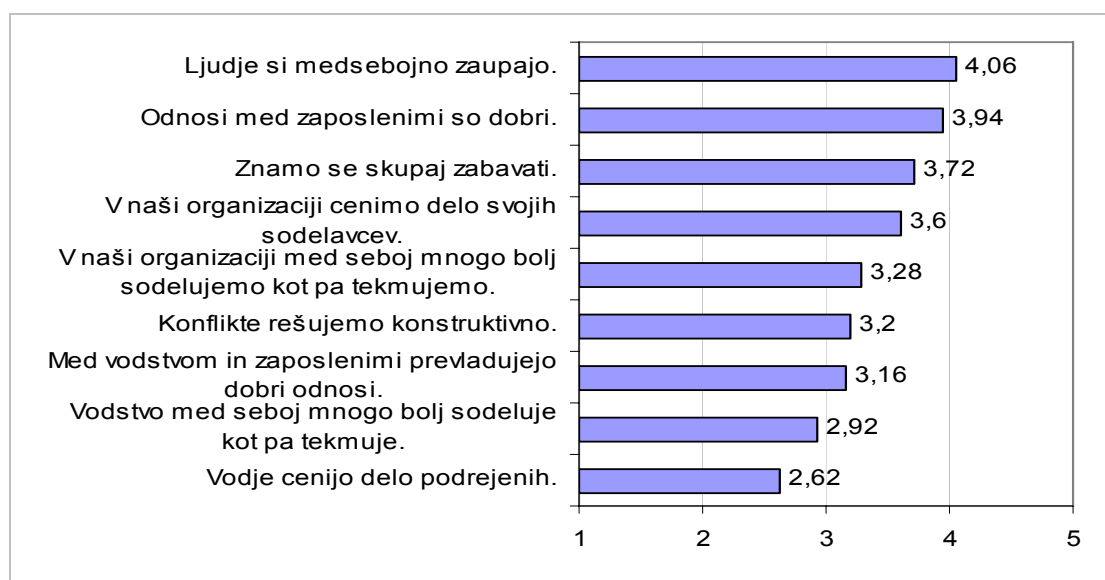
SLIKA 3. 1. 4. Odnos do kakovosti



Prav tako, kot se je v anketi pozitivno odrazila skrb za strokovno usposobljenost in učenje, se je pozitivno odrazila tudi načrtna skrb za kvaliteto dela ter varovanje okolja. Zaposleni so zelo visoko ocenili skrb organizacije za odpadke, odpadne vode in emisije plinov in hrupa v okolje, prav tako pa se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela ter doseganje standardov kakovosti. Kljub navedenemu so še vedno mnenja, da sami standardi in cilji kakovosti v oddelkih niso jasno zastavljeni, predvsem pa se niso strinjali s trditvijo, da svoje sodelavce in oddelke obravnavajo kot svoje cenjene stranke (*slika 1. 4.*).

5. Notranji odnosi

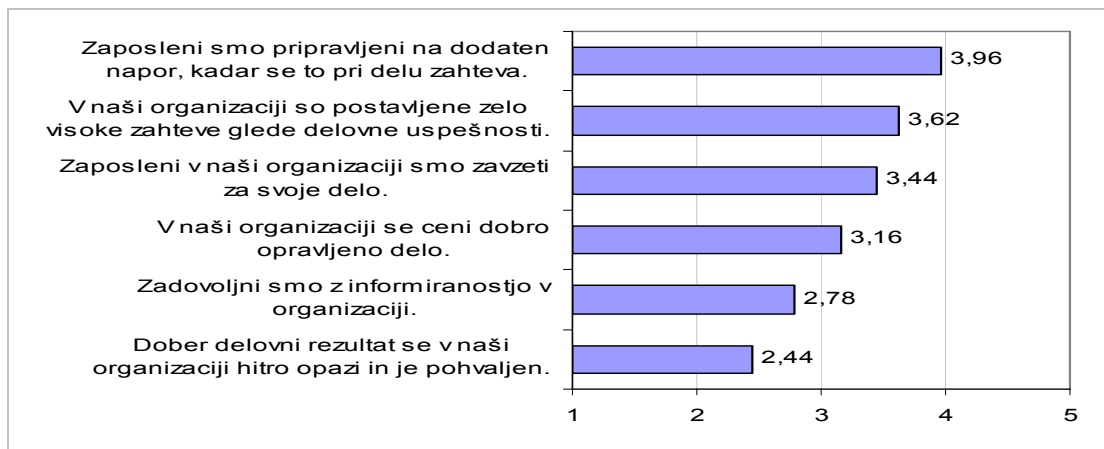
SLIKA 3. 1. 5. Notranji odnosi



Sodelujoči v raziskavi so notranje odnose na splošno dobro ocenili. Podrobnejši pogled pa razkrije, da si zaposleni v veliki meri medsebojno zaupajo, da menijo, da so odnosi med njimi dobri, da priznavajo, da se skupaj znajo zabavati in da znajo ceniti delo svojih sodelavcev. Nekoliko manj so se anketianci strinjali s trditvami, da v njihovi organizaciji mnogo bolj sodelujejo kot pa tekmujejo, da se konflikti rešujejo konstruktivno ter da med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi. Najbolj kritični so bili zaposleni do vodstva, za katerega menijo, da med seboj mnogo bolj tekmuje kot pa sodeluje in hkrati ne ceni dovolj dela svojih podrejenih (*slika 1. 5.*).

6. Motivacija in zavzetost

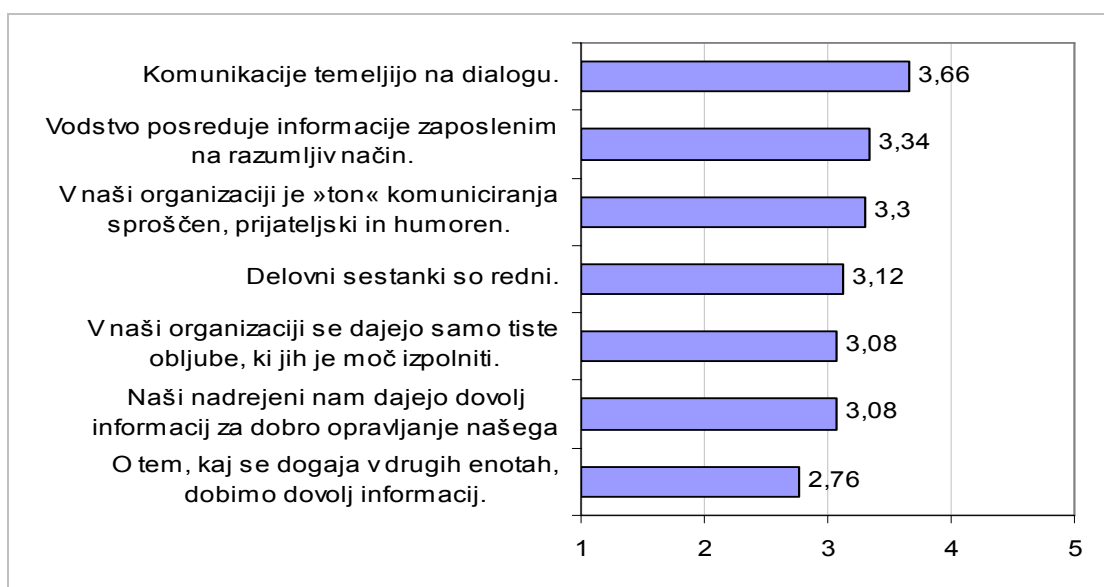
SLIKA 3. 1. 6. Motivacija in zavzetost



Zaposleni v Skupini Novoles so zavzeti za svoje delo, zavedajo se visokih zahtev glede delovne uspešnosti in so v veliki meri pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. Ugotovitev iz *slike 1. 5.* in sicer, da vodje ne cenijo dovolj dela zaposlenih, je dobila potrditev tudi v tem delu raziskave, saj se zaposleni le delno strinjajo s trditvijo, da se v njihovi organizaciji dobro opravljeno delo resnično ceni, nezadovoljni so z informiranostjo v organizaciji in so mnenja, da se dober delovni rezultat v organizaciji mnogokrat ne opazi in ne pohvali (*slika 1. 6.*).

7. Notranje komuniciranje in informiranje

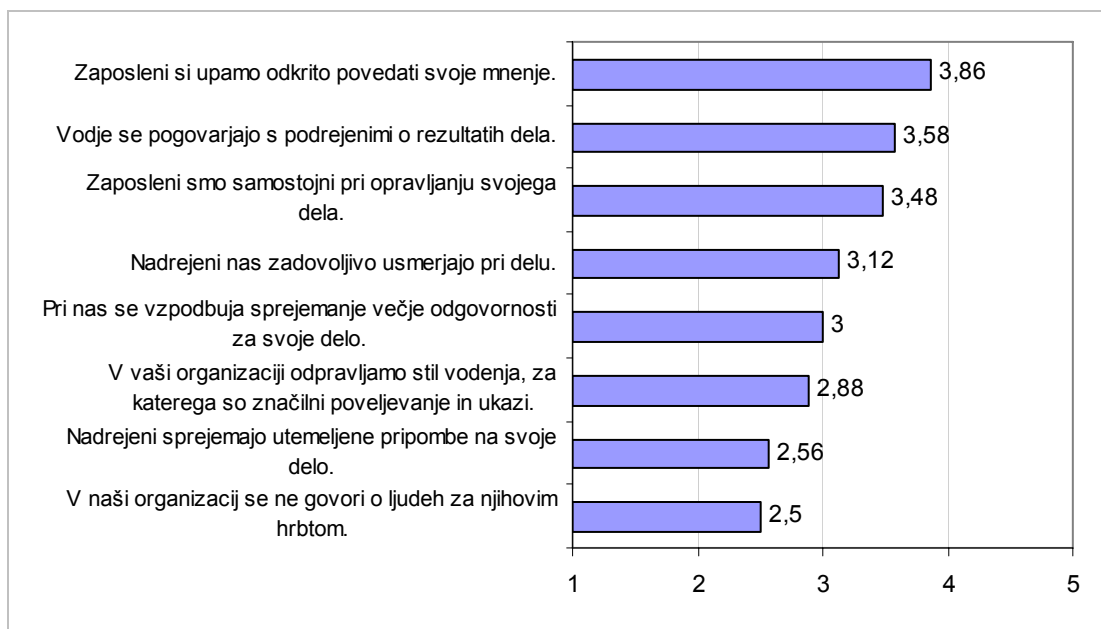
SLIKA 3. 1. 7. Notranje komuniciranje in informiranje



Pri vprašanjih povezanih z notranjim komuniciranjem in informiranjem so se anketiranci najbolj strinjali s trditvami, da komunikacije v organizaciji resnično temeljijo na dialogu, da so informacije zaposlenim posredovane na razumljiv način ter da je »ton« komuniciranja večinoma sproščen in prijateljski. Nekoliko bolj neodločni so bili glede pogostosti delovnih sestankov, glede dajanja realističnih obljub ter prejemanja zadostne količine informacij za dobro opravljanje svojega dela. Zaposleni so se večinoma strinjali tudi s tem, da o dogajanju v drugih enotah znotraj Skupine Novoles ne dobijo dovolj informacij (*slika 1. 7.*).

8. Vodenje

SLIKA 3. 1. 8. Vodenje



Zaposleni v Skupini Novoles se v veliki meri strinjajo, da si upajo odkrito povedati svoje mnenje, da so pri svojem delu samostojni, da se vodje s podrejenimi veliko pogovarjajo o rezultatih dela ter da v organizaciji ni prisoten stil vodenja, ki bi temeljil na poveljevanju in ukazih. Poleg omenjenih pozitivnih lastnosti vodenja pa je raziskava pokazala tudi na nekatere pomanjkljivosti. Zaposleni so bili mnenja, da jih nadrejeni pri delu morda ne usmerjajo dovolj ter da se v organizaciji ne spodbuja dovolj prevzemanje odgovornosti za svoje delo. Predvsem pa so bili mnenja, da nadrejeni ne sprejemajo utemeljenih pripomb na svoje delo ter da se v organizaciji, morda ravno zaradi slednjega, o ljudeh veliko govori za njihovim hrbtom (*slika 1. 8.*).

9. Organiziranost

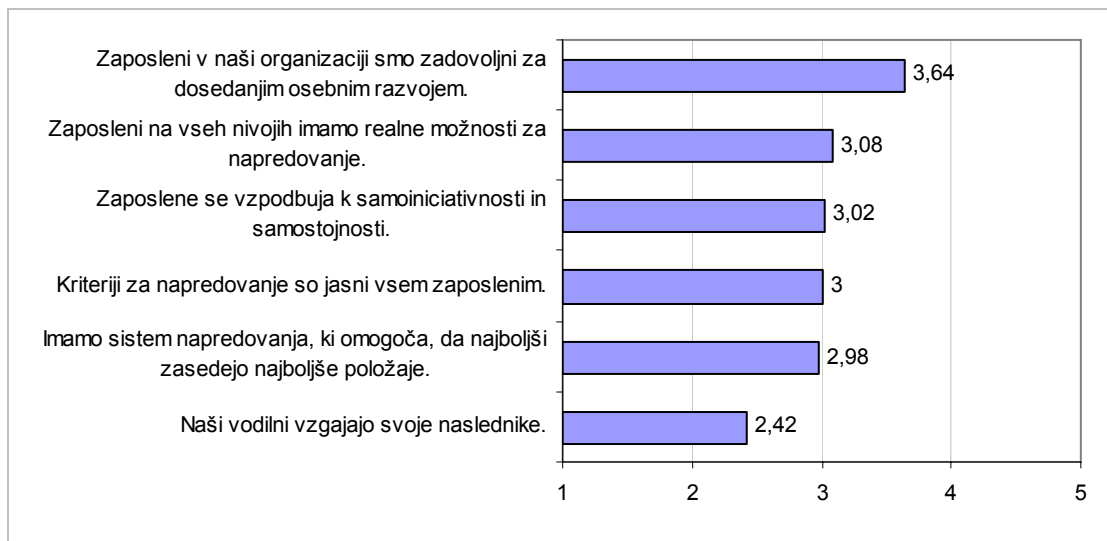
SLIKA 3. 1. 9. Organiziranost



Anketiranci so bili pri vprašanjih o organiziranosti svoje organizacije dokaj neodločni. V nekoliko večji meri so se strinjali samo s trditvami, da imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi ter da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju. Nekako v vmesnem prostoru (niti se z izjavo niso strinjali, niti se z njo niso nestrinjali) so se znašle trditve o tem, da so pristojnosti in obveznosti v organizaciji medsebojno uravnotežene, da v organizaciji ni preveč hierarhičnih nivojev med vodstvom ter da zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela. Tudi v raziskavi te dimenzije organizacijske klime se je izkazalo, da so zaposleni najbolj kritični do vodstva, saj so bili mnenja, da vodje ne spodbujajo dovolj samostojnosti pri delu, da zadolžitve ne opredelijo dovolj natančno ter predvsem, da pomembnih odločitev ne sprejemajo pravočasno (*slika 1. 9.*).

10. Razvoj kariere

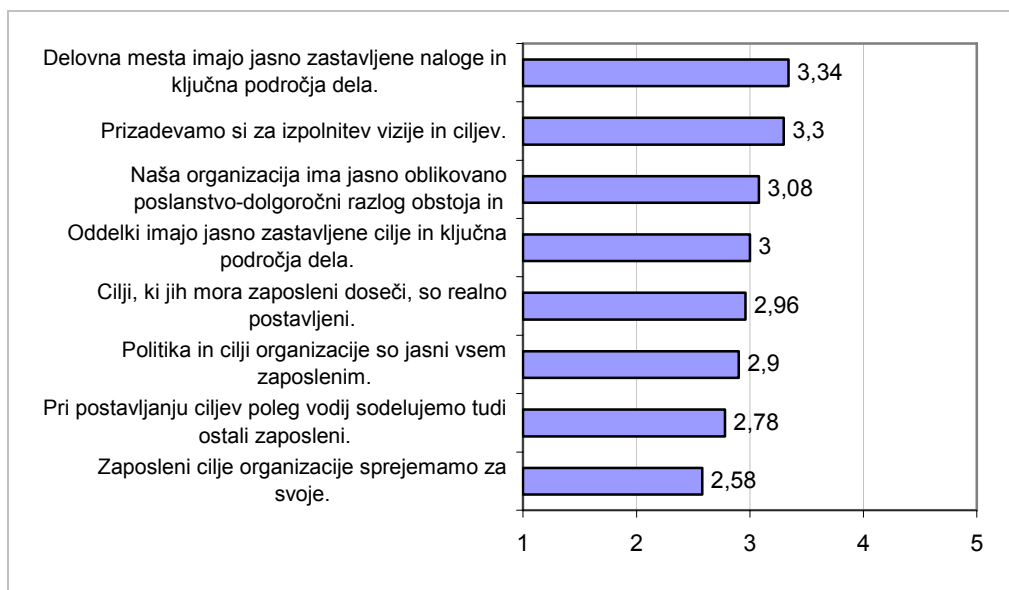
SLIKA 3. 1. 10. Razvoj kariere



Izkazalo se je, da so zaposleni v Skupini Novoles sicer dokaj zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, vendar so mnenja, da vsi zaposleni nimajo realnih možnosti za napredovanje. Poleg tega so bili zopet kritični do sposobnosti vodstva za vzpodbujanje samoiniciativnosti in samostojnosti ter do njihove zmožnosti informiranja zaposlenih o kriterijih napredovanja. Poleg omenjenega so mnenja, da v organizaciji ni sistema napredovanja, ki bi omogočal, da najboljši posamezniki zasedejo najboljše položaje, prav tako pa so tudi mnenja, da vodje ne vzgajajo svojih naslednikov (slika 1. 10.).

11. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev

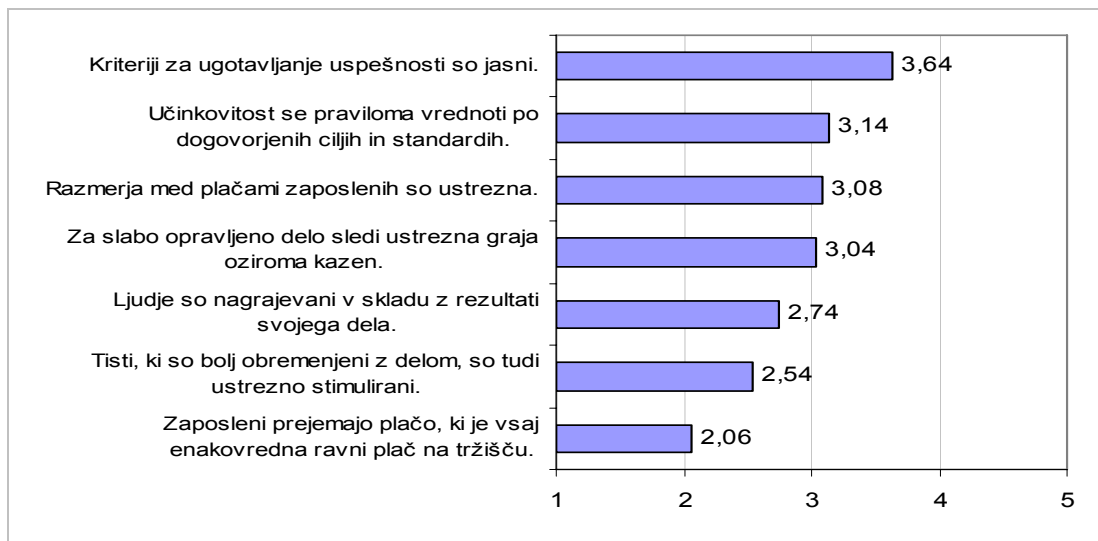
SLIKA 3. 1. 11. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev



Kljub organizacijskemu prizadevanju za odlično interno komuniciranje je raziskava pokazala, da je poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev med zaposlenimi precej majhno. Zaposleni so se sicer v dokajšnji meri strinjali, da imajo njihova delovna mesta jasno zastavljene naloge in področja dela, da si sami prizadevajo za izpolnitev vizije in ciljev ter da ima na splošno tudi sama organizacija jasno oblikovano poslanstvo in dolgoročni razlog obstoja in delovanja. Vendar pa so hkrati izpostavili, da cilji oddelkov niso jasno zastavljeni ter da so nerealno postavljeni tudi cilji, ki jih morajo doseči zaposleni. Najbolj alarmantno pa je gotovo spoznanje, da večina zaposlenih ne sodeluje pri postavljanju ciljev, da le teh večina zaposlenih sploh ne pozna in posledično ciljev organizacije ne sprejema za svoje (slika 1. 11.).

12. Nagrajevanje

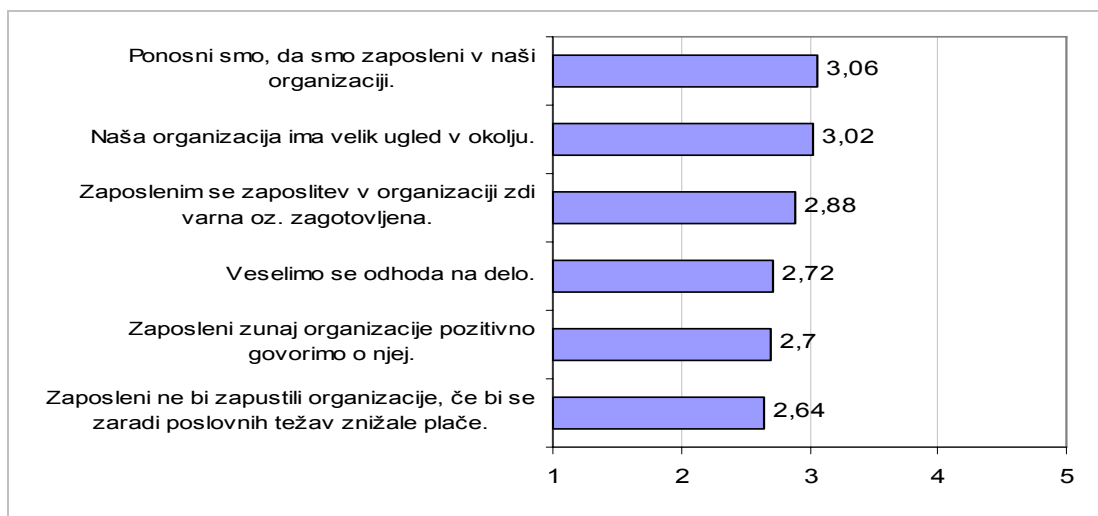
SLIKA 3. 1. 12. Nagrajevanje



Pravzaprav bi težko rekli, da rezultati pri tej dimenziji organizacijske klime niso bili pričakovani. V času anketiranja so zaposleni namreč prejeli minimalne plače, kar je gotovo pripomoglo k temu, da so nagrajevanje umestili na predzadnje mesto dimenzij organizacijske klime. V nekoliko večji meri so se sicer strinjali, da so kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasni, da so razmerja med plačami zaposlenih ustrezna, da slabo opravljenemu delu sledi graja ter da se učinkovitost praviloma vrednoti po vnaprej dogovorjenih ciljnih in standardih. Kljub omenjenemu pa so bili mnjenja, da ljudje nikakor niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela, da večja obremenjenost z delom ni ustrezno stimulirana ter da zaposleni nikakor ne prejemajo plač, ki bi bile vsaj enakovredne ravni plač na tržišču (*slika 1. 12.*).

13. Pripadnost organizaciji

SLIKA 3. 1. 13. Pripadnost organizaciji



Pripadnost organizaciji je med vsemi 13 dimenzijami organizacijske klime najslabše ocenjena dimenzija. Anketiranci se niso ne strinjali ne nestrinjali s trditvama, da ima njihova organizacija velik ugled v okolju ter da so sami ponosni, da so v njej zaposleni. Še veliko manj so se strinjali s tem, da se jim zaposlitev v organizaciji zdi varna, da se veselijo odhoda na delo ter da zunaj organizacije o slednji govorijo pozitivno. Prav najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da organizacije ne bi zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav plače še zniževale (*slika 1. 13.*).

3. 5. 3. 2. REZULTATI MERITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Vprašalnik SiOK poleg trditev, ki se nanašajo na dimenzije klime, vključuje tudi trditve o zadovoljstvu pri delu.

Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Zadovoljstvo je odvisno od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Kot smo že omenili v prejšnjih poglavjih, so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih pri delu povezani tudi z dimenzijami organizacijske klime. S pomočjo ugotavljanja stališč, ki jih imajo zaposleni, lahko poiščemo tudi možnosti za izboljšanje prihodnjega zadovoljstva zaposlenih pri delu.

SLIKA 3. 2: Zadovoljstvo pri delu



Raziskava zadovoljstva pri delu, je še dodatno potrdila izsledke raziskave dimenzij organizacijske klime. Na *sliki 2* vidimo, da so zaposleni v Skupini Novoles najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji, svojimi sodelavci, možnostjo izobraževanja, ki jim jo organizacija nudi ter s svojimi neposredno nadrejenimi. Nekoliko manj so bili zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, s samim delom ter s statusom, ki ga v organizaciji imajo. Najbolj kritični pa so bili (tako kot se je to pokazalo že pri raziskavi dimenzij organizacijske klime) do možnosti za napredovanje, do vodstva organizacije ter do plače, ki po njihovem mnenju nikakor ni primerljiva z ravnjo plač na tržišču (*slika 2.*).

3. 6. PRIHODNJI IZZIVI IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih znotraj Skupine Novoles je razkrila tako dimenzije organizacijske klime, ki za organizacijo predstavljajo prednosti, kot tudi dimenzije, ki so bile ocenjene slabo in za organizacijo predstavljajo izzive za prihodnost. Zavedati se je potrebno, da je osnova vsakega spreminjanja klime, njeno obvladovanje. Ključnega pomena pa je gotovo organizacijsko vedenje oz. znanje o tem, kakšno klimo je potrebno ustvariti, da bo lahko prišlo do željenih sprememb, ki bodo izboljšale tako zadovoljstvo zaposlenih kot tudi organizacijske rezultate.

Kljub temu, da so zaposleni v Skupini Novoles notranje komuniciranje in informiranje ocenili dokaj pozitivno, bi se eno od najslabše ocenjenih dimenzij organizacijske klime dalo izboljšati prav z dodatnimi izboljšavami internega komuniciranja in informiranja.

Omenjena dimenzija je *poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev*. Raziskava je odkrila, da zaposleni organizacijske cilje in politiko slabo poznajo, da večina zaposlenih pri postavljanju ciljev ne sodeluje ter da večina meni, da so le ti nerealno postavljeni in jih posledično tudi ne sprejema za svoje.

Predlagam, da se v organizaciji začne načrtno ozaveščanje oz. seznanjanje zaposlenih s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije. Kot prva naj bodo uporabljena sredstva, ki jih organizacija že ima na voljo. Taka sredstva so npr. interni časopis, intranet, oglasne deske in priročnik za zaposlene. Vodstvo organizacije naj poskrbi, da bo o poslanstvu, viziji ter ciljeh spregovorilo tudi ob nagovorih zaposlenim na organizacijskih piknikih in športnih igrah. Gotovo pa bi v organizaciji največji učinek dosegli, če bi s pomočjo predavanj (na omenjeno temo) poskrbeli za sistematično izobraževanje vseh skupin zaposlenih. Ker je zaradi velikosti in strukture organizacije težko doseči, da bi pri postavljanju ciljev sodelovali prav vsi zaposleni, predlagam, da naj v organizaciji večkrat oz. redno organizirajo sestanke vodij posameznih sektorjev oz. delovnih skupin ali pa naj slednji svoje predloge za izboljšave in prihodnje cilje pisno oddajo. Naloga in odgovornost vodstva pa je, da tako pridobljene informacije natančno preuči in upošteva pri sprejemanju prihodnjih ciljev.

Naslednji izziv za organizacijo predstavlja *nezadovoljstvo zaposlenih s plačo*. Slednji so mnenja, da niso zares nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela, da za večjo obremenjenost z delom niso ustrezno stimulirani ter da njihove plače tudi na splošno niso enakovredne ravni plač na tržišču. Slabi rezultati pri ocenjevanju te dimenzije organizacijske klime so deloma

pričakovani, saj so zaposleni v času anketiranja prejeli minimalne plače. Kljub temu pa *predlagam*, da se v organizaciji uvede sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, ki bo omogočal, da so zaposleni nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela. Tisti, ki so bolj obremenjeni, morajo dobiti ustrezno stimulacijo. Rešitev je torej v dodatkih k osnovni plači v obliki plačil za individualno uspešnost, pri čemer pa morajo biti kriteriji za ugotavljanje uspešnosti jasno opredeljeni. Morda bi veljalo razmisliti tudi o vzpostavitvi plačnega sistema, ki bi jasno definiral razpon plače za posamezno delovno mesto po sistemu »od-do« glede na delovno uspešnost vsakega posameznika.

Tretji in morda največji izziv za organizacijo predstavljajo potrebne spremembe v načinu *vodenja*. Čeprav so bili zaposleni praviloma zadovoljni s svojimi neposredno nadrejenimi, so bili skorajda brez izjeme zelo kritični do najvišjega vodstva. Vprašanja o njem so bila v veliki meri ocenjena z zelo nizkimi ocenami. Zaposleni so menja, da vodstvo ne ceni dovolj dela podrejenih, da dobrih delovnih rezultatov ne opazi in ne pohvali dovolj hitro, da ne spodbuja samostojnosti zaposlenih pri delu, da odločitev ne sprejema pravočasno, da ne vzgaja svojih naslednikov in navkljub naštetemu tudi ne sprejema utemeljenih pripomb na svoje delo.

Izkazalo se je torej, da je odnos vodstva do ostalih zaposlenih problematičen, zaradi česar *predlagam*, da bi v organizaciji več pozornosti namenili dnevom odprtih vrat in spodbujanju zaposlenih, da se poslužijo tega orodja internega komuniciranja kot priložnosti za pogovor (o težavah) s svojimi nadrejenimi. Poleg omenjenega *predlagam* tudi dodatno usposabljanje vodstvenega kadra (ne le s področja povečevanja učinkovitosti dela, temveč tudi s področja povečevanja zadovoljstva pri delu), ki naj ne bo le izbira, temveč obveza vsakega vodilnega delavca. Slednji bi se morali hkrati tudi zavedati, da je slog vodenja v največji meri odvisen od osebnosti posameznikov na vodilnih mestih, zaradi česar je še toliko bolj nujno, da ti spoznajo, da morajo za doseganje organizacijske odličnosti konstantno ne le strokovno in poslovno, temveč tudi osebnostno rasti.

Četrty in hkrati tudi zadnji izziv pred katerim stoji organizacija, je *povečevanje občutka pripadnosti organizaciji*. Ta izziv nikakor ne stoji sam zase, saj je tesno prepleten s problemi oz. izzivi, o katerih smo govorili do sedaj. Univerzalne formule za povečanje občutka pripadnosti organizaciji ni, lahko pa smo prepričani, da bi se zaposleni bolj veselili odhoda na delo, da bi o organizaciji zunaj nje bolj pozitivno govorili in nasploh bili organizaciji bolj lojalni, če bi vodstvu uspelo razširiti poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, če bi mu uspelo izboljšati sistem nagrajevanja, predvsem pa če bi mu uspelo izboljšati svoj slog

vodenja, tako da bo ta bolj odprt, bolj transparenten in bolj podrejenemu prijazen. *Predlagam* torej, da naj se v organizaciji načrtno in intenzivno lotijo reševanja prvih treh izzivov in če bodo pri tem uspešni, se bo četrti izziv zagotovo rešil kar sam od sebe, oz. bo njegova rešitev reakcija na akcijo reševanja prvih treh izzivov.

SKLEP

Sodobne organizacije so danes bolj kot kdajkoli prej soočene z visoko konkurenčnim in hitro spreminjajočim se tržnim okoljem.

Da bi v tako turbulentnem poslovnem okolju lahko dolgoročno obstale ter se celo razvijale in napredovale, so bile prisiljene v nove načine tako razmišljanja kot delovanja. V številnih organizacijah so se začeli zavedati pomena nenehnega spreminjanja oz. izboljševanja s končnim ciljem doseganja odličnosti in trajne konkurenčne prednosti, česar pa ni mogoče doseči zgolj s tradicionalnimi viri konkurenčne prednosti in odličnosti, kot sta npr. proizvod ali tehnologija, temveč je treba odličnost doseči na vseh področjih organizacijskega delovanja. Pomembno je, da se v organizacijah zavedajo, da k odličnosti pripomorejo tudi odlični odnosi z vsemi in ne le zunanjimi javnostmi organizacije.

Prav zaposleni so namreč tisti, ki izvajajo poslovni načrt. Oni so tisti, ki izdelujejo izdelke ali izvajajo storitve. Ker so t. i. »obraz« organizacije, je pomembno, da se v njej dobro počutijo, jo razumejo in v njej tvorno sodelujejo.

Motivirani, samoiniciativni in ambiciozni zaposleni so torej bogastvo in konkurenčna prednost sleherne odlične organizacije ter želja vsake organizacije, ki si taka želi postati.

Odličnost se torej začne z odličnimi zaposlenimi, te pa organizacija najlažje pritegne in ohrani s spodbudno in človeku prijazno organizacijsko klimo ter učinkovitim internim komuniciranjem, zaradi česar je pomembno, da v organizacijah klimo in zadovoljstvo zaposlenih periodično raziskujejo, rezultate analizirajo in glede na izsledke tudi ukrepajo. Odlične so namreč lahko le organizacije, v katerih so želje po spremembi, po iskrenosti in po medsebojnem spoštovanju med zaposlenimi stalen imperativ.

V svojem diplomskem delu sem vpliv internega komuniciranja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih preučevala v Skupini Novoles, d. d.. Ugotovila sem, da je interno komuniciranje znotraj omenjene organizacije dobro, celo odlično razvito, saj ga skrbno tako strateško načrtujejo, kot tudi učinkovito izvajajo, pri čemer uporabljajo skorajda vsa razpoložljiva orodja.

Verjetno je prav dobro razvitemu mehanizmu internega komuniciranja moč pripisati zasluge za učinkovito razreševanje krize, v kateri se je organizacija znašla v času moje raziskave. Vodstvu je namreč uspelo mobilizirati zaposlene, da se kljub prejemanju minimalnih plač niso uprli, temveč so delali še več in s tem bistveno pripomogli k razreševanju situacije.

Kljub pohvalam, ki si jih organizacija s skrbjo za interno komuniciranje resnično zasluži, moram na tem mestu poudariti, da je nekaj prihodnjih izzivov vseeno ostalo, zaradi česar bo v organizaciji potrebno narediti in izvesti akcijski načrt ter s tem stopiti na pot, ki vodi k še večji odličnosti.

Tezo svojega diplomskega dela torej potrjujem in sem mnenja, da je s pomočjo strateško načrtovanega in v strateško upravljanje organizacij vpetega internega komuniciranja, tudi v slovenskih organizacijah možno doseči nivo poslovne odličnosti. Da pa bi to tudi dejansko dosegli, je potrebno zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo periodično raziskovati in skladno z rezultati tudi vpeljevati potrebne spremembe.

LITERATURA

- o **Barney, J. B., Griffin, R. W.** (1992): *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*. Houghton Mifflin, Boston, MA
- o **Berlogar, Janko** (1999): *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- o **Caywood, Clarke L.** (1997): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. McGraw-Hill, Boston
- o **Cutlip, S., Center, A., Broom, G.** (1994): *Effective Public Relations, 7th Edition*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- o **Dozier, David M., Grunig, Larissa A., Grunig, James E.** (1995): *Maneger's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey
- o **Gatley, Linda, Clutterbuck, David** (1996): *The Strategic Management of Internal Communications*. Business intelligence Ltd., London
- o **Gorišek, Rosana** (2001): *Celovita ocena podjetja ETI*. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana
- o **Gruban, Brane** (18. 9. 2005): *Interno komuniciranje je namenjeno interpretaciji informacij*. www.finance-on.net
- o **Gruban, Brane** (1999): *Strateško upravljanje internih komunikacij*. Pristop, Ljubljana
- o **Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci** (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Pristop, Ljubljana
- o **Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci** (1998): *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Pristop, Ljubljana
- o **Grunig, James E., Dozier, David M.** (1992): *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, Hove, London
- o **Grunig, J., Hunt, T.** (1984): *Managing Public Relations*. Holt, Chicago
- o **Harrison, Shirley** (1995): *Public Relations: An itroduction*. Routledge, London
- o **Hickman, Craig R.** (1986): *Creating excelence : managing corporate culture, strategy and change in the new age*. Penguin Books, Plume, New York
- o **Hlebec, Alma** (2000): *Interno komuniciranje in poslovna odličnost*. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana

- o **Holtz**, Shel (2004): Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications. Amacom, New York
- o **Holtz**, Shel (2002): Public Relations on the Net. Amacom, New York
- o **Howard**, Carole M. (1998): How Your Employees Communications Programs Can Boost productivity and Pride. Public Relations Quarterly, Rhinebeck, London
- o **Hunt**, Todd, **Grunig**, James E. (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana
- o **Keenan**, Kate (1996): Kako motiviramo. Mladinska knjiga, Ljubljana
- o **Koontz**, Harold, **O'Donell**, Cyril, **Weinrich**, Heinz (1991): Essentials of Management. McGraw-Hill, New York
- o **Krishnamurthy**, Sriramesh, **Verčič**, Dejan (2003): The Global Public Relations Handbook. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey
- o **Likert**, Rensis (1967): The Human Organization. McGraw-Hill, New York
- o **Lipovec**, Filip (1987): Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb). Obzorja, Maribor
- o **Martin**, J. (2001): Organizational Behaviour, 2nd edn. Thomson Learning, London
- o **Možina**, Stane (1994): Osnove vodenja. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- o **Možina**, Stane, **Damjan**, Janez (1992): Poslovno komuniciranje. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- o **Možina**, Stane, **Tavčar**, Mitja, **Kneževič**, Ana Nuša (1995): Poslovno komuniciranje. Založba Obzorja, Maribor
- o **Novak**, Božidar (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne nevarnosti v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- o **Pfeffer**, Jeffrey (1994): Competitive Advantage Through People. Harvard Business School Press, Boston
- o **Piber**, Petra (2000): Komunikacija in zaupanje sta ključna za uspeh. Finance, Ljubljana
- o **Preskar**, Jurij (1997): Primerjava uspešnosti poslovanja Telekoma Slovenije, d.d., in SPT Telecoma, A.S., v letu 1997. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana
- o **Schneider**, Benjamin (1990): Organizational Climate and Culture. Jossey-Bass management series, XXV: 449, San Francisco
- o **Smith**, Harvey J. (1995): Public Relations. Hodder & Stoughton, London

- o **Smith**, Lyn (2005): Effective internal communications. Kogan Page, Sterling
- o **Splichal**, Slavko (1999): Komunikološka hrestomanija 2. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- o **Škerlep**, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, let. 35, št. 4: 738-758, Ljubljana
- o **Theaker**, Alison (2001): The Public Relations Handbook. Routledge, London
- o **Thill**, John V., **Bovee**, Courtland L. (1991): Excellence in Business Communication. McGraw.Hill, Inc., New York
- o **Vešligaj-Damiš**, Jasna (2001): Izobraževalni program za pridobitev dopolnilnih znanj za inštruktorje v VDC Črnomelj. Gradivo za izobraževalni program, Maribor

VIRI

- o **Intervju** z g. Jožetom Pircem, vodjo PC v Skupini Novoles, d. d., (2004)
- o **Košir**, Matej (16. 4. 2005): Tisoč delavcev Novolesa dobilo minimalno plačo. www.delo.si
- o **Lindič Dragaš**, Zdenka (19. 4. 2005): Uspehi elitni, plače pa ne. www.delo.si
- o **Lindič Dragaš**, Zdenka (28. 4. 2005): Na kratko, Skupina Novoles. www.delo.si
- o **Rožič** (16. 4. 2005): Tisoč delavcev Novolesa dobilo minimalno plačo. www.delo.si
- o **Skupina Novoles** (2003): Letno poročilo Skupine Novoles. Skupina Novoles, Straža
- o **Skupina Novoles** (2003): Lubadar – interno glasilo Skupine Novoles, št. 19, julij 2003. Skupina Novoles, Straža
- o **STA** (19.8. 2005): Na kratko. www.delo.si. Delo, Ljubljana
- o **www.cim.co.uk**
- o **www.feiea.com**
- o **www.finance-on.net** (27. 5. 2005): V Novolesu pravočasno in v celoti izplačali aprilske plače. Finance, Ljubljana

- o **www.finance-on.net** (6. 5. 2005): V sindikatu Novolesa zaenkrat zadovoljni z ukrepi prestrukturiranja družbe. Finance, Ljubljana
- o **www.ipa.co.uk**
- o **www.novoles.si**
- o **Z. L. D.** (1. 7. 2005): Lastniki Novolesa so podprli upravo. www.delo.si. Delo, Ljubljana
- o **Z. L. D.** (28. 4. 2005): Na kratko. www.delo.si. Delo, Ljubljana

KAZALO SLIK

1. POGLAVJE

SLIKA 1. 1.: Model uporabe moči za oblikovanje organizacijskega komuniciranja in strukture (str. 25)

2. POGLAVJE

SLIKA 2. 1.: Schneiderjev diagram vpliva različnih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih (str. 45)

3. POGLAVJE

SLIKA 3. 1: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime (str. 62)

SLIKA 3. 1. 1. Zadovoljstvo z delovnim okoljem (str. 63)

SLIKA 3. 1. 2. Inovativnost, iniciativnost (str. 63)

SLIKA 3. 1. 3. Strokovna usposobljenost in učenje (str. 64)

SLIKA 3. 1. 4. Odnos do kakovosti (str. 64)

SLIKA 3. 1. 5. Notranji odnosi (str. 65)

SLIKA 3. 1. 6. Motivacija in zavzetost (str. 66)

SLIKA 3. 1. 7. Notranje komuniciranje in informiranje (str. 66)

SLIKA 3. 1. 8. Vodenje (str. 67)

SLIKA 3. 1. 9. Organiziranost (str. 68)

SLIKA 3. 1. 10. Razvoj kariere (str. 69)

SLIKA 3. 1. 11. Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (str.70)

SLIKA 3. 1. 12. Nagrajevanje (str. 71)

SLIKA 3. 1. 13. Pripadnost organizaciji (str. 72)

SLIKA 3. 2: Zadovoljstvo pri delu (str. 73)

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva v organizacijah

Spoštovani!

S sledečo anketo želimo ugotoviti, katera so tista glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetja organizacije in njenega delovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditve, je navadno najbližje resnici.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

- 1 - Sploh se ne strinjam**
- 2 - Delno se ne strinjam**
- 3 - Niti da niti ne**
- 4 - Večinoma se strinjam**
- 5 - Popolnoma se strinjam**

1. Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju. 1 2 3 4 5
2. Naša organizacija ima velik ugled v okolju. 1 2 3 4 5
3. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno postavljeni. 1 2 3 4 5
4. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela. 1 2 3 4 5
5. Delovni čas zaposlenim ustreza. 1 2 3 4 5
6. Zaposlene se vzpodbuja k samoiniciativnosti in samostojnosti. 1 2 3 4 5
7. Zaposleni imamo na voljo vsa potrebna zaščitna sredstva za varno delo. 1 2 3 4 5
8. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja. 1 2 3 4 5
9. V naši organizaciji se ne govori o ljudeh za njihovim hrbtom. 1 2 3 4 5
10. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim. 1 2 3 4 5
11. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim. 1 2 3 4 5
12. Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. 1 2 3 4 5
13. Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb. 1 2 3 4 5
14. Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi. 1 2 3 4 5
15. Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti. 1 2 3 4 5
16. Učinkovitost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih. 1 2 3 4 5
17. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način. 1 2 3 4 5
18. V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. 1 2 3 4 5
19. Vodje vzpodbujajo samostojnost zaposlenih pri delu. 1 2 3 4 5
20. Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke. 1 2 3 4 5
21. V naši organizaciji se ceni dobro opravljeno delo. 1 2 3 4 5
22. V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev. 1 2 3 4 5
23. Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. 1 2 3 4 5
24. Konflikte rešujemo konstruktivno. 1 2 3 4 5
25. Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih. 1 2 3 4 5
26. V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih. 1 2 3 4 5
27. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. 1 2 3 4 5
28. V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje. 1 2 3 4 5
29. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani. 1 2 3 4 5
30. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen. 1 2 3 4 5
31. Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike. 1 2 3 4 5
32. Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti. 1 2 3 4 5
33. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo. 1 2 3 4 5
34. Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne. 1 2 3 4 5
35. Ljudje so nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela. 1 2 3 4 5
36. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. 1 2 3 4 5
37. Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno. 1 2 3 4 5
38. Delovni pogoji (oprema, delovna sredstva, delovni prostori itd.) so dobri. 1 2 3 4 5
39. Zaposlenim se zaposlitev v organizaciji zdi varna oz. zagotovljena. 1 2 3 4 5
40. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij. 1 2 3 4 5
41. Pri nas se vzpodbuja sprejemanje večje odgovornosti za svoje delo. 1 2 3 4 5

- 1 - Sploh se ne strinjam**
- 2 - Delno se ne strinjam**
- 3 - Niti da niti ne**
- 4 - Večinoma se strinjam**
- 5 - Popolnoma se strinjam**

- 42. Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji. 1 2 3 4 5
- 43. Ljudje si medsebojno zaupajo. 1 2 3 4 5
- 44. V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene. 1 2 3 4 5
- 45. Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela. 1 2 3 4 5
- 46. Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela. 1 2 3 4 5
- 47. V naši organizaciji se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti. 1 2 3 4 5
- 48. Zaposleni se, ne glede na starost, delovno dobo in položaj, učimo od drugih. 1 2 3 4 5
- 49. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni. 1 2 3 4 5
- 50. Pri nas ni preveč vodstvenih (hierarhičnih) nivojev med vodstvom in operativnimi kadri. 1 2 3 4 5
- 51. Vodje cenijo delo podrejenih. 1 2 3 4 5
- 52. Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja. 1 2 3 4 5
- 53. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje. 1 2 3 4 5
- 54. Nadrejeni nas zadovoljivo usmerjajo pri delu. 1 2 3 4 5
- 55. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela. 1 2 3 4 5
- 56. Komuniciranje temelji na dialogu. 1 2 3 4 5
- 57. V naši organizaciji odpravljamo stil vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. 1 2 3 4 5
- 58. Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud. 1 2 3 4 5
- 59. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev. 1 2 3 4 5
- 60. Znamo se skupaj zabavati. 1 2 3 4 5
- 61. Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive. 1 2 3 4 5
- 62. Naše poslovodstvo je učinkovito. 1 2 3 4 5
- 63. Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni. 1 2 3 4 5
- 64. Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji. 1 2 3 4 5
- 65. Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven svojega delovnega mesta. 1 2 3 4 5
- 66. Naša organizacija skrbi v zadostni meri za varovanje okolja. 1 2 3 4 5
- 67. Naše podjetje je učinkovito. 1 2 3 4 5
- 68. Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje. 1 2 3 4 5
- 69. Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje. 1 2 3 4 5
- 70. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem. 1 2 3 4 5
- 71. Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela. 1 2 3 4 5
- 72. Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu. 1 2 3 4 5
- 73. V naši organizaciji je "ton" komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren. 1 2 3 4 5
- 74. Odnosi med zaposlenimi so dobri. 1 2 3 4 5
- 75. Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej. 1 2 3 4 5
- 76. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču. 1 2 3 4 5
- 77. Delovni sestanki so redni. 1 2 3 4 5
- 78. Veselimo se odhoda na delo. 1 2 3 4 5
- 79. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje. 1 2 3 4 5
- 80. V naši organizaciji prevzemamo odgovornost za rezultate svojega dela. 1 2 3 4 5
- 81. Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela. 1 2 3 4 5
- 82. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo. 1 2 3 4 5
- 83. Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. 1 2 3 4 5
- 84. V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje. 1 2 3 4 5
- 85. Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni. 1 2 3 4 5

- 1 - Sploh se ne strinjam**
- 2 - Delno se ne strinjam**
- 3 - Niti da niti ne**
- 4 - Večinoma se strinjam**
- 5 - Popolnoma se strinjam**

- 86. Zadovoljeni smo z informiranostjo v organizaciji. 1 2 3 4 5
- 87. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna. 1 2 3 4 5
- 88. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen. 1 2 3 4 5
- 89. Sistem usposabljanja je dober. 1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

- 1 - zelo nezadovoljen**
- 2 - nezadovoljen**
- 3 - srednje zadovoljen**
- 4 - zadovoljen**
- 5 - zelo zadovoljen**

ZADOVOLJSTVO ...
Stopnja zadovoljstva

- 90. ... z delom 1 2 3 4 5
- 91. ... z vodstvom organizacije 1 2 3 4 5
- 92. ... s sodelavci 1 2 3 4 5
- 93. ... z neposredno nadrejenim 1 2 3 4 5
- 94. ... z možnostmi za napredovanje 1 2 3 4 5
- 95. ... s plačo 1 2 3 4 5
- 96. ... s statusom v organizaciji 1 2 3 4 5
- 97. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori) 1 2 3 4 5
- 98. ... z možnostmi za izobraževanje 1 2 3 4 5
- 99. ... s stalnostjo zaposlitve 1 2 3 4 5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

100. Spol

- 1) moški
- 2) ženski

101. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje
- 3.) samostojni strokovni kadri
- 4.) izvajalci

102. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

103. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4) nad 50 let

104. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več